



## التحليل المالي ودوره في تحسين اداء المصارف

### بحث تطبيقي في مصرف الرافدين

م. م. خولة حمد زيدان؛

م. م. سلامة ابراهيم مصطفى

و م. م. محمد عصام فاهم

جامعة الاسراء، كلية الادارة و الاقتصاد – قسم المحاسبة، بغداد \ العراق

## Financial Analysis and Its Role in Enhancing Bank Performance An Empirical Study at Al-Rafidain Bank

Assist. Lect. Khawlah Hmad Zaidan;

Assist. Lect. Salama Ibrahim Mustafa

and Assist. Lect. Mohamad Essam Fahim

Al-Esraa University, Administration and Economic College – Accounting  
Department, Baghdad / Iraq



## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور التحليل المالي كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقاته العملية في مصرف الرافدين كحالة دراسية. وقد تم تسليط الضوء على أهمية التحليل المالي في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المصرفية. أظهرت نتائج البحث أن مصرف الرافدين يُولي اهتمامًا ملحوظًا بتطبيق أدوات التحليل المالي، خاصة في قياس الربحية والاستدامة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وفعالية الأداء المالي. كما تبين وجود إدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية إدماج الموظفين في برامج تدريبية متخصصة بالتحليل المالي، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على تحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع الإنتاجية. في المقابل، كشف البحث عن عدد من التحديات، أبرزها ضعف الاستجابة لشكاوى الموظفين، وقلة الوعي بأهمية البيانات في دعم اتخاذ القرار، وضعف الشفافية في تداول المعلومات، إضافة إلى محدودية الالتزام الزمني في تقديم الخدمات المصرفية، مما يؤثر على مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين والعملاء على حد سواء. وانطلاقًا من هذه النتائج، خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات المهمة، من أبرزها: الاستمرار في تطوير استخدام أدوات التحليل المالي المتقدمة، وتوسيع نطاق تطبيقها ليشمل التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية المستقبلية، وتنظيم برامج تدريب دورية للموظفين تركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التحليل المالي، وإنشاء آليات مؤسسية فعالة لضمان تدفق المعلومات بشفافية، وتحسين بيئة العمل عبر إشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية. إن النتائج المستخلصة من دراسة مصرف الرافدين تؤكد أن تفعيل التحليل المالي كمارسة استراتيجية يتطلب تكاملاً بين التخطيط المالي، وبناء القدرات البشرية، وتحسين نظم المعلومات، بما يعزز من القدرة التنافسية للمصرف ويرتقي بمستوى أدائه المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية: التحليل المالي، الأداء، تحسين الاداء**



## Abstract

This study aims to analyze the role of financial analysis as a strategic tool to enhance institutional performance, using **Al-Rafidain Bank** as a case study. The research highlights the importance of financial analysis in supporting decision-making, achieving organizational goals, increasing operational efficiency, and improving the quality of banking services. The findings indicate that **Al-Rafidain Bank** pays considerable attention to the application of financial analysis tools, particularly in measuring profitability and sustainability, which contributes to improving operational efficiency and financial performance. The study also reveals a positive awareness within the bank's management regarding the importance of engaging employees in specialized training programs in financial analysis, which reflects positively on the enhancement of human resource capabilities and increased productivity. However, the study also identifies several **challenges**, including weak responsiveness to employee complaints, limited awareness of the importance of data in decision-making, a lack of transparency in information flow, and weak adherence to timelines in delivering banking services—factors that negatively affect the level of trust between management, employees, and clients. Based on these results, the study concludes with several **key recommendations**, most notably: continuing to invest in advanced financial analysis tools and expanding their application to include forecasting economic variables; organizing regular training programs for employees focused on modern financial analysis technologies; establishing effective institutional mechanisms to ensure transparent information flow; improving the work environment through employee participation in decision-making; and promoting a culture of accountability and openness. The insights derived from the case of **Al-Rafidain Bank** confirm that activating financial analysis as a strategic practice requires integration between **financial planning, capacity building, and information system enhancement**, in a way that strengthens the bank's competitive advantage and elevates its overall institutional performance.

**Keywords: Financial Analysis, Performance and Performance improvement**



## المقدمة

يعد التحليل المالي من أبرز الأساليب التي يعتمد عليها المهتمون بالشأن الاقتصادي للمنشآت، بهدف التعرف على واقعها الحقيقي. وتزداد أهمية هذا التحليل في ظل التركيز المتزايد على الإفصاح عن المعلومات المالية، والذي يُعد من أبرز القضايا المعاصرة في علم المحاسبة، حيث يساهم في تحويل البيانات المحاسبية إلى معلومات ذات قيمة لمجموعة من الجهات المستفيدة. يُعد التحليل المالي من أبرز الأساليب التي يعتمد عليها المهتمون بالشأن الاقتصادي للمنشآت، بهدف التعرف على واقعها الحقيقي. وتزداد أهمية هذا التحليل في ظل التركيز المتزايد على الإفصاح عن المعلومات المالية، والذي يُعد من أبرز القضايا المعاصرة في علم المحاسبة، حيث يساهم في تحويل البيانات المحاسبية إلى معلومات ذات قيمة لمجموعة من الجهات المستفيدة. ظهر التحليل المالي في صورته الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة الكساد الاقتصادي الكبير في ثلاثينيات القرن العشرين حيث عانت الكثير من الشركات من عمليات الغش والخداع في الإدارة الذي اضر بمصالح المساهمين والمقرضين مما دعا المعنيين الى التدخل بغرض نشر المعلومات على اصحاب الشركات باستعمال عمليات التحليل المالي. يتطلب إنشاء أي مشروع جديد التعرف على الإمكانيات المالية والمادية المتوفرة لدى المؤسسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استخدام إحدى تقنيات التسيير، والمتمثلة أساساً في التحليل المالي. ويُعد التحليل المالي من المواضيع الجوهرية في الإدارة المالية، إذ يُمثل نقطة الانطلاق لفهم الواقع المالي للمؤسسة، استناداً إلى المعلومات والمعطيات المحاسبية المقدمة من مصادرها المختصة. لذا فإن الالمام بالمرکز المالي للمؤسسة يعد امراً ضروريا لا غني عنه ولا يمكن الوصول اليه الا من خلال القوائم المالية. ونظراً لأهمية التحليل المالي فقد اصبحت ادواته تحتل مكانة بارزة ضمن النظام المالي للمؤسسات المصرفية لا سيما فيما يتعلق بتحليل المعلومات الواردة في القوائم المالية ويتم ذلك باستخدام النسب المالية التي تساهم في الكشف عن مواطن القوة بهدف تعزيزها وتطويرها وكذلك تحديد نقاط الضعف من اجل معالجتها وتفادي اثارها السلبية والاستفادة منها في تحسين الاداء.

## الفصل الأول المبحث الأول

**منهجية البحث:** منهجية البحث هي الإطار أو الطريقة التي يتبعها الباحث لتنظيم عمله وتحقيق أهدافه في دراسة موضوع البحث. تهدف المنهجية إلى ضمان أن البحث يتم بطريقة دقيقة، ومتسقة، مما يسهم في ضمان صحة الاستنتاجات المستخلصة من البحث.

**فرضية البحث:** تستند هذه الفرضية أن التحليل المالي يمكن أن يساعد المصارف على إدارة مواردها وزياد نشاطها بشكل أكثر فعالية وتقليل المخاطر المالية، مما يعزز قدرتها على التنافس مع البنوك ويعزز في بناء ثقة أكبر بين العملاء والمستثمرين، ويؤدي في النهاية إلى تحسين أدائها.

**هدف البحث:** يهدف البحث الى دور التحليل المالي في تقييم كفاءة النشاط المصرفي وتحديد مدى سلامة الوضع المالي للمصرف كذلك تبيان دور التحليل المالي في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه ادارة المصرف والجهات ذات العلاقة ودراسة اسبابها والعمل على ايجاد الحلول لها.

**مشكلة البحث:** بسبب المنافسة الشديدة في قطاع المصارف ولكي تمارس المصارف انشطتها بشكل فعال تحتاج الى التحليل والمتابعة حيث اصبحت بعض المصارف تعاني من الاهمال وعدم الاهتمام بدراسة تحسين الاداء. ويمكن صياغة التساؤل التالي:

- 1) ما مدى مساهمة التحليل المالي في تقييم اداء المصارف.
  - 2) هل يمكن للتحليل المالي ان يعطي نتائج وفق المؤشرات المعتمدة في البحث قريبة او مساوية للنسب المعيارية التي يسترشد بها.
  - 3) هل يعتبر التحليل المالي وحده كافيا لتحسين الاداء في المصرف.
- اهمية البحث:** تأتي اهمية البحث من خلال اهمية الموضوع الذي يتناوله اذ اصبح التحليل المالي وسيلة لتقييم اداء المؤسسات والحكم على مركزها المالي ومعرفة نقاط



القوة والضعف فيها، ان استخدام التحليل المالي يمكن ادارة المؤسسة من تقييم نشاط نشاطها والتحقق من مستوى الاداء ومعالجة الانحرافات لكي تستطيع ان تستمر وتتوسع كذلك يعتبر ذو اهمية كبرى لعملية التخطيط المالي ولكي يتمكن المدير من وضع الخطط فهو يحتاج الى معلومات تتناسب مع القدرات الحالية للمؤسسة من جانب اخر التحليل المالي يزود الجهات التي لها ذات العلاقة واصحاب المصلحة بالمعلومات والبيانات المالية الخاصة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث توفر للباحث فهماً عميقاً لما تم تناوله مسبقاً في مجال موضوع البحث حيث يتم عرض وتلخيص الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث بهدف إبراز أهمية ومساهمة البحث الجديد في تطوير المعرفة في هذا المجال.

### الدراسة الأولى

اوراغ وناسة بعنوان (أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة) (2019)

لقد كان الهدف من الدراسة التي أجريتها هو مدى مساهمة التحليل المالي على أداء المؤسسة وكما لاحظنا أن التحليل المالي يلعب دوراً مهماً للحصول على معلومات تحدد وضعية المنظمة بشكل دقيق، وذلك من خلال تطبيق أدوات المستخدمة في تقييم الأداء وتحليل القوائم المالية للمنظمة للفترة الماضية والحضارة والتنبؤ للفترة المستقبلية فهو يساعد على تحسين أداء عمل المؤسسة وتصحيح الانحرافات أن وجدت وأيضا مدى قدرتها على الاقتراض والوفاء بالديون.

### الدراسة الثانية

بلعيد يمينة، فودي الخالدية (دور التحليل المالي في تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الاغطية النسيجية صوفاكت، تيسمسيلت (2017)).  
تم في هذه الدراسة اظهار مدى فاعلية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة، إذ تعتمد المؤسسات في عملها باستخدام أدوات التحليل المالي لتقييم وضعها ونشاطها واتخاذ القرارات الصائبة بشأن أداءها الكلي والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفاعلية لتحقيق اهدافها المحددة لكي تستطيع ان تستمر وتتنافس مع مثيلاتها، وهنا لابد من



الإشارة الى ان التحليل المالي للأداء يجب ان يكون دوريا ومعتمدا على ادوات التيسير الحديثة لمراقبة اداء عملها.

### الدراسة الثالثة

مجلة جامعة التنمية البشرية العدد (3) 2024 (دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المصارف التجارية: دراسة تطبيقية في مصرف أربيل للاستثمار والتمويل في محافظة السليمانية)

تناولت هذه الدراسة مدى فاعلية ودور التحليل المالي في تحسين الاداء المالي في المصارف بصورة عامة وتطبيقها في مصرف اربيل للاستثمار والتمويل بصورة خاصة اذ يعتبر التحليل المالي من الادوات المهمة التي تساهم وضع الخطط المتعلقة بسياسة المصرف في هذه الدراسة تم من الحصول على البيانات المستخدمة في البحث من القوائم المالية المنشورة والتقارير السنوية للفترة من سنة 2018 الى نهاية سنة 2020 واهم ما توصي بها الباحثتان: ضرورة الاهتمام بعملية التحليل المالي لما لها من أهمية في الاطلاع على البيانات التي تحتويها القوائم المالية، والتعرف على المركز المالي للمصارف، فمن خلاله يتم تحسين الأداء المالي، وإمكانية المصرف على زيادة موجوداته مقارنة بالمطلوبات وذلك من أجل تحقيق أعلى نسبة تداول لتمكّنه من الوفاء بالتزاماته، بالإضافة الى ضرورة قيام المصرف باستثمار أمواله في مجالات مختلفة، وتوظيف أمواله عن طريق منح السلف والقروض.

### الدراسة الرابعة

مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 3 العدد 5 لسنة 2013، تقييم اداء المصارف التجارية باستخدام ادوات التحليل المالي دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، سالم محمد عبود، جامعة بغداد، مركز بحوث السوق تُعد المصارف من أبرز المؤسسات المالية التي تتمتع بتأثير فعّال في الاقتصاد الوطني، نظرًا لدورها الحيوي كمصدر للتمويل والادخار. وبناءً على ذلك، فإن تقييم أدائها يُعد أمرًا ضروريًا للكشف عن مواطن القوة والضعف فيها، إضافةً إلى مدى قدرتها على

التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والانفتاح على اقتصاد السوق. وعلى الرغم من الأهمية البالغة للتقارير المالية بمختلف أنواعها في توضيح حجم وطبيعة الأنشطة ونتائج الأعمال، إلا أنها لا تزال غير مستثمرة بالشكل الأمثل في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، خصوصاً على المدى الاستراتيجي. لذا تبرز الحاجة إلى تحديد التوجهات الحالية والمستقبلية وطبيعة النشاط المصرفي بشكل يمكن الإدارة من فهم أدائها الاستراتيجي بشكل دقيق. من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة واقع النشاط داخل المصرف وأقسامه المختلفة، وتحليل انعكاسات هذا النشاط على النتائج المالية والمركز المالي، بهدف دعم الإدارة وأصحاب المصلحة في رسم خطط استراتيجية أكثر فاعلية، تمكّن المصرف من تحقيق رضا الزبائن وتعزيز ميزاته التنافسية. وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الجوانب من خلال اختيار مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار كعينة تطبيقية.



## الفصل الثاني المبحث الاول

### 1 - التحليل المالي

#### 1 - 1 ماهية التحليل المالي

يحظى الأداء المالي في منشآت الأعمال والمؤسسات بمختلف أنواعها باهتمام متزايد من الباحثين، والدارسين، والإداريين، والمستثمرين، نظرًا لكونه العامل الحاسم في ضمان البقاء والاستمرار. ويُعد الأداء المالي أحد الركائز الأساسية لهذه المنشآت، إذ يوفر نظامًا متكاملًا للمعلومات الدقيقة والموثوقة، مما يتيح إمكانية مقارنة الأداء الفعلي للأنشطة مع الخطط الموضوعة، باستخدام مؤشرات محددة تساعد على تحديد الانحرافات عن الأهداف المرسومة. (الشيباني، 2015، ص 54)

**التحليل المالي:** أحد الموضوعات المهمة التي تناولتها الدراسات الحديثة التحليل المالي ويقصد بالتحليل المالي فحص البيانات المالية المتاحة للمنظمة عن مدة ماضية للحصول على معلومات تستخدم في نشاط المصرف المستقبلي.

وقد عرف التحليل المالي بأنه "مجموعة العمليات التي تعني بدراسة وفهم البيانات والمعلومات في القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في الحكم على مركز المؤسسة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وتساعد أيضا في تقييم أداء المؤسسة وكشف انحرافاتهما والتنبيه بالمستقبل". (وناسة، 2016 ص21)

كما يعرف التحليل المالي بأنه الوسيلة التي تهدف الى تحديد مجموعة من المقاييس او العلاقات على شكل اتجاهات او نسب مالية تكون عبارة عن ملخص لأنشطة المنشأة التمويلية والاستثمارية والتشغيلية وكما موجودة في القوائم المالية وتقديمها للجهات ذات العلاقة مع شرحها وتفسيرها. (خالد، 2019، ص4)

## 1 - 2 ادوات التحليل المالي

تسعى المؤسسات للوصول الى قرارات عقلانية لكي تحقق اهدافها، لذا على الادارة ان تستعمل ادوات التحليل التي تستطيع من خلالها الحصول على المعلومات الكافية للقرار المالي، ومن اهم الادوات التحليلية هي: (وناسة، 2016 ص29)

الفرع الأول: الميزانية (قائمة المركز المالي): تصف الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم وتبرز بصورة منفصلة على الأقل الفصول الآتية، عند وجود عمليات تتعلق هذه الفصول:

الأصول: تشمل، الامتلاكات، المساهمات، الأصول المالية، التثبيتات العينية، التثبيتات المعنوية، المخزونات، الزبائن أصول الضريبة، والمدنيين الآخرين والأصول الأخرى المماثلة، كذلك خزينة الأموال الإيجابية ومعادلات الخزينة الإيجابية.

الخصوم: تشمل رؤوس الأموال الخاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال، مع تمييز رأس المال الصادر والاحتياطات والنتيجة الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى، الخصوم غير الجارية التي تتضمن، الموردون والدائنون الآخرون، المردودات للأعباء، خصوم الضريبة، الخصوم المماثلة، معادلات الخزينة السلبية وخزينة الاموال السلبية.

وذكر الطويل من اهم ادوات التحليل المالي ان من اهم ادوات التحليل المالي والتي تمكن المدير من الحصول على المعلومات المطلوبة هي: (الطويل، 2008، ص22)

1) التحليل المالي بالنسب: يستند هذا التحليل الى معايير محدودة ويهدف بالخروج بمعلومات عن مؤشرات وأعراض الظروف السائدة في الوحدة موضوع التحليل.

2) قائمة مصادر الاموال واستخداماتها: يركز هذا التحليل على التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها وطرق استخدامها خلال فترة زمنية محددة ويكون هذا النوع مفيد في التعرف على المصادر الخارجية والداخلية ومدى ملائمة هذه المصادر مع الاستخدامات.



### 1 - 3 اهداف التحليل المالي

يمكن استخدام اهداف التحليل المالي لتحقيق عدة اغراض منها (عبد الرحمن، 2012: 62)

- 1) لمتخذي القرار يعتبر التحليل المالي مصدرا للمعلومات النوعية والكمية.
- 2) تقييم الوضع النقدي والمالي للشركة.
- 3) نتائج التحليل يعتبر التحليل المالي مصدرا للمعلومات في اعداد الخطط والموازنات.
- 4) التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه المصرف.
- 5) مقارنة الاداء المتحقق مع الاداء المخطط وتحديد الانحرافات ان وجدت وتشخيص اسبابها.

### 1 - 4 شروط التحليل المالي

لكي يصبح التحليل نموذجا يعتمد عليه في تحسين الاداء او اي نشاط للوحدة الاقتصادية ينبغي ان تتوفر فيه شروط معينة ومن هذه الشروط: (الرجاوي، 2008، 39)

- 1) من شروط التحليل المالي المرونة اي القابلية على التغيير بين فترة واخرى لكي يتلاءم مع متطلبات التغيير التي تحصل خلال الفترة.
- 2) التحليل المالي ينبغي ان يركز على التنبؤ بالمستقبل ولا على دراسة الظروف الماضية للمنظمة.
- 3) ينبغي ان يكون التحليل المالي غير مكلف اي غير مكلف بالوقت والجهد.
- 4) كي لا تكون المعلومات متقدمة من ناحية الوقت يجب ان يتميز التحليل المالي بالسرعة من ناحية الانجاز.
- 5) يجب ان يكون التحليل شامك لكل أنشطة المنظمة ولكن اذا اقتضت الضرورة يكون جزئيا بحيث يغطي نشاط معين.

## 1 - 5 الفئات المستفيدة من التحليل المالي

- فيما يلي بعض الجهات المستفيدة من التحليل المالي: (عبد الكريم، عماد، 2023، ص 28)
- 1 حملة الاسهم: يهتم حملة الاسهم بمتابعة الوضع المالي للشركة وعلى قدرة المدير على تحقيق الارباح على استثماراتهم ويمكن استخدام نسب الربحية لهذا الغرض
  - 2 ادارة الشركة: تحتاج ادارة المنظمة بين فترة واخرى بتقييم كفاءتها التشغيلية بتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجة الانحرافات لتحسين الاداء العام.
  - 3 اصحاب الديون القصيرة: يحتاج اصحاب الديون القصيرة فيما اذا كانت الوحدة الاقتصادية قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

## 1 - 6 اساليب التحليل المالي

- من اساليب التحليل المالي الاكثر شيوعا الاتي (رانية، هناء، 2022، ص 56)
- 1 التحليل الافقي: فمن خلال هذا التحليل نعرف نشاط نوع واحد من بنود القوائم المالية ولعدة سنوات ومقارنتها مع سنة الاساس لمعرفة نشاط او وضع البند سواء من ناحية الاستقرار او التراجع.
  - 2 التحليل الرأسي: هذا التحليل مبني على المقارنة هنا التحليل يبني على المقارنة في الفترة نفسها للقوائم المالية مثلا مقارنة المبيعات مع صافي الربح لنفس السنة ولذلك فأن هذا التحليل يتصف بالسكون بسبب ان المقارنة تحدث لسنة واحدة تحاليل رأسي أي تحديد نسبة كل عنصر من عناصر القائمة المالية إلى إجمالي القائمة نفسها أو إلى إجمالي مجموعة قائمة الدخل للمؤسسة عن فترة مالية واحدة.
  - 3 تحليل المكونات: يمتاز عن التحليل الرأسي بالديناميكية هو اداة تندبُ بحالات الافلاس او الفشل في الوحدة الاقتصادية، الميزانية العمومية هي المجال الاكثر استخداما لهذا الاسلوب علما بانه بالإمكان تطبيقه على جميع القوائم المالية المنشورة وفاعلية هذا الاسلوب اذا ما تم استخدامه هي توفير مؤشرات كمية مناسبة لتقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها في الامد الطويل والقصير.



4) النسب المئوية: هي اداة مهمة تستخدم من قبل البنك لتقييم العملاء الذين يرغبون بالحصول على ائتمان من البنك وهي اكثر فائدة من الارقام المطلقة بالنسبة للباحث الائتماني.

### 1 - 7 أغراض التحليل المالي

- تختلف عملية التحليل المالي حسب نوع الهدف وتعدد الاغراض، هي اداة تقييم للمؤسسة وتحتاجها على سبيل المثال لدراسة التدفقات النقدية المالية المستقبلية وذلك لمعرفة مدى قدرتها على السداد بالتزاماتها. (حورية، 2018، ص13).
- التحليل المالي يلعب دروا كبيرا تقييم الأداء الإداري والسياسة الإدارية.
- التحليل المالي أداة مسح ابتدائي عند القيام بنشاط جديد.
- دراسة مدى استمرارية المؤسسة بالاستمرار والمنافسة.
- يعتبر التحليل المالي ادارة مقارنة للمنشأة مع المنشآت المماثلة في نفس القطاع.
- تحليل ودراسة وتقييم مدى ربحية المنشأة.
- يعتبر التحليل المالي وسيلة رقابة على نشاط المؤسسة.

## المبحث الثاني الاداء

### مفهوم الاداء وعناصره واهميته

هو سلوك يؤدي بها الموظف وبما ان السلوك يكون ينتج عنه افعالا تمثل جهده الذهني او الجهد الجسمي، اي ان سلوك الموظف تتمثل في المدخلات والنتائج تكون المخرجات، وقد يقيم جهد الموظف بعيدا عن النتائج فقد يبلغ الشخص كل جهده ولكن لا يحقق النتائج المطلوبة لأسباب خارجة عن ارادته. (حفصة، حسيبة، 2020 ص30).

الاداء هو الطريقة التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويقاس الاداء على اساس النتائج. (الحلايبي، 2013، ص24)

### 2 - 1 عناصر الاداء

يتكون الاداء من العناصر التالية:

- 1) نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يمتلكه الفرد من رغبة ومهاراته وقدرته في التنظيم وتنفيذ العمل المناط اليه بصورة صحيحة دون الوقوع في الازطاء.
- 2) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في الخلفية العامة عن الوظيفة، المعارف، المهارات الفنية والمهنية.
- 3) المثابرة: قدرة الفرد على تحمل المسؤولية في العمل وانجاز العمل المناط به في الوقت المحدد مع الاخذ بنظر الاعتبار هل يحتاج الموظف الى الارشاد من قبل المشرفين.
- 4) كمية العمل المنجز: يشير الى سرعة الانجاز ومقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية.

### 2 - 2 أهمية الاداء

النشاط الذ تمارسه اي وحدة اقتصادية الذي يقود المنظمة الى تحقيق اهدافها هو انجاز العاملين لمهامهم وعملهم بكفاءة وفاعلية عكس ذلك فان هذا



سيكون عائق امام المنظمة ويمكن القول ان اهمية الاداء تتمثل في الجوانب التالية.  
(خليفة، 2018، ص63)

- 1) الاداء يعد قياس لقدرة الموظف على اداء عمله.
- 2) الاداء يرتبط بالحاجة الى الاستقرار في العمل فالموظف الذي يكون ادائه متدني من المحتمل يستغنى عنه في المنظمة.
- 3) تسعى اغلب المنظمات الى ربط الحوافز بالأداء الامر الذي يشجع الافراد علة تحسين ادائهم في العمل.

قياس اداء الوحدة الاقتصادية امر مهم لتحقيق النجاح في بيئة الاعمال وينطوي قياس الاداء على تقييم على الفاعلية والكفاءة والتي تنعكس على اداء المؤسسة بصورة عامة.

- 1) **الكفاءة:** يعرف سيد مصطفى الكفاءة على انها القدرة عل تقليص الفائض في موارد المنظمة المتاحة من خلال استخدام مواردها بالقدر المناسب وفق مقاييس ومعايير محددة. كم تعرف الكفاءة على انها الحصول على الكثير مقابل القليل بمعنى اخر الارباح تكون عالية والتكلفة منخفضة. (خالد، ص33، 2019).

- 2) **الفاعلية:** انها اداة قياس قدرة المنظمة او الوحدة الاقتصادية على انجاز او تحقيق اهدافها ومدى ملائمة الاهداف بالنتائج في الاجل الطويل.

كما يقال انه هناك طرق أكثر فاعلية لإنجاز العمل في حالة اذا استخدم الافراد ذكائهم وقدرتهم لكي يطوروا مهاراتهم بشكل أفضل ويمكن ان تحسن اوضاع العمل لكي تكون متوافقة بدرجة أفضل مع الاحتياجات الانسانية، يُراعى في تصميم الهياكل التنظيمية أن تكون منسجمة مع الشخصية الإدارية، ومتوافقة مع أهداف المجتمع ومعاييره في الحكم. وتُقاس فاعلية التنظيم بمدى قدرته على تحقيق هذه الأهداف، مما يستدعي توفير بيئة مناسبة تعزز من مستوى الفاعلية. كما ينبغي أن يكون تحسين الأداء هدفًا دائمًا يُسعى إليه في إطار التنافس نحو الأفضل. فإذا كان الأفراد يؤمنون بأهمية الارتقاء بالأداء، فعليهم أن يبذلوا الجهود اللازمة في كل مجال لتحقيق أعلى المعايير الممكنة. ولهذا تُعد معايير الأداء الجيد الأساس الأول الذي يقوم عليه أي تنظيم فعّال. (حسين، علي، ص35، 2024-2025).

## 2 - 3 العوامل المؤثرة على قياس الاداء

قياس الاداء يعتبر من العوامل المهمة لاي منظمة بما له تأثير في عملها وبما له من دور فهو وسيلة للقيادة والتصحيح عن طريق ما تقدمه المؤشرات المالية وغير المالية من معلومات حساسة لمتخذي القرار. وهذه المؤشرات التي تتبناها المنظمة وتعتمد عليها في اتخاذ قراراتها غالبا ما تخضع لعوامل تختلف من منظمة الى اخرى ومن أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء هي: (عبد الحليم، 2012، ص41).

### 1 - حجم المؤسسة

هناك دراسات وملاحظات عديدة حول التأثيرات التي يحدثها هذا المتغير هناك اختلافات بعضها ايجابي وبعضها سلبي الا ان هنالك اتفاق بان العمليات الداخلية للمنظمات تكون طردية مع حجمها وهذا الامر يجعل من الصعوبة وضع مقياس للأداء يكون قادر على اعطاء معلومات تراعي خاصيتي التعدد والتنوع في النشاطات، مما يؤدي الى ان يكون هناك تراكم بالمعلومات اكثر من الطاقة التحليلية لمتخذي القرار.

### 2 - البيئة الخارجية للمنظمة

المنظمات تتأثر وتتفاعل مع البيئة الخارجية لها وتتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة وتحاول كل منظمة ان تستغل اي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه مثل البشر، القيم، الافكار، المعادن.... الخ

### 3 - استراتيجية المؤسسة

اظهرت الابحاث التي قدمت في هذا المجال ان هناك علاقة بين الاداء واستراتيجيات المنظمات التي تتبناها في وجه منافسيها وقد اعتمدت هذه الابحاث على عدد من النماذج وهي ثلاثة: استراتيجية التمييز، استراتيجية التكلفة المنخفضة.

## 2 - 4 معايير الاداء الوظيفي

تستخدم هذه المعايير للفرقة بين كفاءة الاداء وفاعلية الاداء ومنها ما يلي:  
(1) الجودة: هي قياس خاص ام مؤشر بكيفية الحكم على جودة المنتج ودرجة الاتقان وجودة الاداء ويجب ان يتناسب مستوى الجودة مع كل الامكانيات الموجودة.



- (2) **الكمية:** تشير الى حجم العمل المنجز ضمن قدرات وامكانيات الموظف على ان لا يتعدها ولا يقل عنها لان هذا يعني تلوؤ بالأداء.
- (3) **الوقت:** الوقت رأسمال وليس دخل غير قابل للخرن غير قابل للتعويض انه لا يقدر بثمان لذلك يجب استغلال كل لحظة فيه فاللحظة التي تذهب لا تعوض ويعد من الموارد الاساسية المهمة في مجال ادارة الاعمال.
- (4) **الاجراءات:** هي التطبيق العملي للإجراءات الواجب القيام بها وتكون على شكل خطوات مرتبة ومدونة في مستندات المنظمة وفق النظم والتعليمات. (حفصة، حسيبة، 2020 ص 37).

## المبحث الثالث تحسين الأداء

### 3 - 1 مفهوم تحسين الاداء

المقصود به (استخدام كافة موارد المؤسسة المتوفرة في سبيل الحصول على منتجات ومخرجات عالية الجودة وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية). (الزعلي، العادلي، 2017، ص21). كما عرف بن داني تحسين الاداء بأنه (بأنه أسلوب منهجي وشامل لمعالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويُعدّ عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالأداء المنشود، بهدف تحديد الفجوة بينهما والعمل على معالجتها، (بن داني، 2019 - 2020، ص 22).

### 3 - 2 خطوات تحسين الاداء (ابوسمرة، 2017، ص-39 40)

(1) الخطوة الأولى: تحليل الاداء يرتبط بهذه العملية مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويتمثل في القدرات والإمكانات المتوفرة في بيئة العمل والازمة لتحقيق اهداف وخطط المنظمة.
- الوضع الحالي / الفعلي: يصف ما هو موجود فعليا بما في ذلك مستوى اداء العمل والمكانات والقدرات المتاحة فعليا.

(2) الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: عند تحليل اي مشكلة يجب ان نبدأ من جذورها. ونبدأ بالسؤال الاول لماذا توجد فجوة في الاداء؟ ومن ثم نجمع المعلومات لتحديد سبب ضعف الاداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

(3) الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة: تتمثل في اختيار مجموعة من الاجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الاداء يتم تقييم المؤسسة هنا بمدى تقليل الفجوة في الاداء وتقاس بمدى تحسين الاداء والنتائج التي توصلت اليها الوحدة الاقتصادية.



- 4) الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة: بعد اختيار طريقة المعالجة المناسبة توضع حيز التنفيذ لتعتمد نظاما للمتابعة والتحليل او تضمين مفاهيم التغيير في الاعمال اليومية لضمان تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.
- 5) الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الاداء: يجب ان تكون وسائل مراقبة وتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل ويجب ان تكون المراقبة مستمرة ولتقييم التأثير الحاصل في سد الفجوة في الاداء.

### 3 - 3 عناصر تحسين الاداء (2017، ص 21)

- 1) التوجيه: هو خطة او استراتيجية لرسم او تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية ومنها العمل على تركيز كل الطاقات وتحسين علاقات العمل داخل المنظمة.
- 2) عمليات التسليم: تركز هذه النقطة عملية التحفيز والتشجيع في مرحلة صناعة المنتج او الخدمة والتي تميز المنظمة وتجعلها أكثر كفاءة وفعالية وفي نفس الوقت تخفض الهدر في الوقت والتكلفة والجهد.
- 3) المفاهيم الاساسية: وهي تتمثل بانها تضع المنظمة امام منهجيات التحسين والتي يجب ان تتكامل مع الانشطة العادية لإداء الاعمال.
- 4) التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذلك بوضع المقاييس.
- 5) المكافأة والاعتراف بالفضل: تركز هذه النقطة على نظام المكافأة والاعتراف بالفضل والذي يتمثل بالحوافز المادية والمعنوية. (الخرزلي، العادلي).

### 3 - 4 اساليب تحسين الاداء الوظيفي

تحسين الأداء يمثل هدفاً جوهرياً في مختلف المجالات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. وتتنوع الطرق المتبعة لتحقيق هذا الهدف بحسب طبيعة السياق. فيما يلي مجموعة من الأساليب العامة التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء: (خليفة، 2018، ص 74).

## 1) تحسين اداء الموظف: من أصعب العوامل التي تواجه التغيير هي عامل تغيير

الموظف، ويمكن تغيير اداء الموظف من خلال ما يلي:

- التركيز على نواحي القوة: يعاني الفرد مشاكل في الاداء وهنا يجب ان يتخذ اتجاه ايجابي نحو الفرد وكما هو معروف يوجد داخل الفرد نواحي ضعف وقوة وقد تتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، لذا يتطلب الموقف الاستفادة من المواهب التي لديه وعدم تركها.
- التركيز على المرغوب: توفير روح التعاون والانسجام بين العاملين وبين العمال الموكلة إليهم وذلك من خلال اعطائهم مساحة من الحرية بأن يقوموا بالأعمال التي يرغبونها ويحبون ادائها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني ان ترك او اهمال العمل بمجرد ان الفرد لا يحب او لا يرغب في ادائه وانما توفير الانسجام قدر المستطاع.
- ربط الاهداف الشخصية: يجب ان يكون هنالك ترابط بين مجهودات الاداء مع اهتمامات الموظف الشخصية واهدافه والخطط الموضوعه للتحسين الذي ستؤدي الى زيادة دافعية الموظف من اجل الوصول الى تحقيق التحسين المطلوب.
- تحسين الوظيفة: محتويات الوظيفة امر في غاية الاهمية في ارتفاع وتدني مستوى الاداء فاذا احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف ففي هذه الحالة يكون مستوى اداء الموظف متدني.



## الفصل الثالث الجانب العملي

### مصرف الرافدين

تأسس مصرف الرافدين في عام 1941 وقد مر بعدد التحولات والتغييرات، في عام 1964 صدر قانون تأمين المصارف حيث تم دمج جميع المصارف في مصرف الرافدين حينها اصبح المصرف الاول في الوطن العربي من بين المصارف العربية، وبهدف دعم الاقتصاد الوطني تم تحوله الى شركة عامة مملوكة للدولة بموجب قانون الشركات لعام 1997 بالإضافة الى نشاطه المصرفي، يطبق المصرف افضل الانظمة المصرفية الالكترونية الخاضعة لضوابط البنك المركزي العراقي. للمصرف فروع داخل العراق وخارجه، الفروع خارج العراق في عمان، بيروت، ابو ظبي، القاهرة، البحرين وله شبكة فروع منتشرة في داخل العراق. من نشاطات المصرف، فتح حساب التوفير والجاري، قبول الودائع الثابتة، منح السلف الشخصية للموظفين والمتقاعدين، تمويل القروض والمشاريع فتح الاعتمادات المستندية، اصدار خطابات الضمان... الخ.

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D9%81%D8%AF%D9%8A%D9%86>

### التمهيد

تهدف الاختبارات الحالية إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة البحث، بهدف تقييم جوانب محددة وتوفير فهم أعمق للظواهر المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة.

### أولاً: السمات الشخصية للعينة

الجدول (1) يتضمن الجدول بيانات شخصية تتعلق بـ 42 فرداً من عينة الدراسة في مصرف الرافدين، مصنفة حسب النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، والمنصب الوظيفي، مع تقديم إحصاءات تفصيلية لكل من هذه السمات.



الجدول (1) السمات الشخصية للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
98%	41	ذكر	النوع الاجتماعي
2%	1	أنثى	
100%	42	المجموع	
14%	6	25 سنة أو أقل	العمر
36%	15	26-35	
31%	13	36-45	
12%	5	46-55	
7%	3	56 فما فوق	
100%	42	المجموع	
2%	1	دكتوراه	التحصيل الدراسي
5%	2	ماجستير	
2%	1	دبلوم عالي	
71%	30	بكالوريوس	
19%	8	أخرى	
100%	42	المجموع	
2%	1	مدير مصرف	المنصب الوظيفي
2%	1	معاون مدير مصرف	
5%	2	مدير قسم مالي	
5%	2	معاون مدير قسم مالي	
12%	5	مدير شعبة مالية	
17%	7	مسؤول وحدة مالية	
57%	24	موظف مصرفي	
100%	42	المجموع	
10%	4	5 سنوات أو أقل	سنوات الخدمة
14%	6	45453	
33%	14	45611	
24%	10	16-20	
12%	5	21-25	
7%	3	26 فما فوق	
100%	42	المجموع	



### يتضح من الجدول (1): السمات الشخصية للعينة المبحوثة

- النوع الاجتماعي: يتضح من البيانات أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى بنسبة 98%، ممثلين في 41 فرداً، في حين تشكل الإناث نسبة 2% فقط، ممثلة في فرد واحد من إجمالي العينة البالغ عددها 42 فرداً. يعكس هذا التوزيع الطبيعية الذكورية للمناصب في مصرف الرافدين، والتي تكون مرتبطة بمتطلبات العمل أو توزيع القوى العاملة في القطاع المصرفي.
- العمر: توزيع الفئات العمرية يُظهر أن الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة هي الأكبر بنسبة 36% (15 فرداً)، تليها الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 31% (13 فرداً). الفئات الأخرى تشمل 25 سنة أو أقل بنسبة 14% (6 أفراد)، 46-55 سنة بنسبة 12% (5 أفراد)، وأخيراً 56 سنة فما فوق بنسبة 7% (3 أفراد). يعكس هذا التوزيع توازناً في الخبرة العملية بين الموظفين الشباب وذوي الخبرة.
- التحصيل الدراسي: يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة حاصلون على شهادة البكالوريوس بنسبة 71% (30 فرداً)، يليهم حملة شهادات أخرى بنسبة 19% (8 أفراد). الفئات الأخرى تشمل حملة الدكتوراه بنسبة 2% (1 فرد)، حملة الماجستير بنسبة 5% (2 فردين)، وحملة الدبلوم العالي بنسبة 2% (1 فرد). يشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية العاملين في مصرف الرافدين يمتلكون مستوى تعليمياً جيداً، مع نسبة قليلة من الحاصلين على شهادات عليا.
- المنصب الوظيفي: يتضح أن الموظفين المصرفيين يشكلون الفئة الأكبر بنسبة 57% (24 فرداً)، يليهم مسؤولو الوحدات المالية بنسبة 17% (7 أفراد)، ومديرو الشعب المالية بنسبة 12% (5 أفراد). المناصب الإدارية العليا تتوزع بين مدير مصرف ومعاون مدير مصرف بنسبة 2% لكل منهما (فرد واحد لكل منهما)، ومديري الأقسام المالية ومعاونيهم بنسبة 5% لكل منهما (2 فردين لكل منهما). يعكس هذا التوزيع تركيز الكوادر الوظيفية في المناصب التنفيذية، مما يبرز الهيكل الإداري في المصرف.
- سنوات الخدمة: تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر انتشاراً هي التي خدمت بين 11-15 سنة بنسبة 33% (14 فرداً)، تليها الفئة التي خدمت بين 16-20

سنة بنسبة %24 (10 أفراد). الفئات الأخرى تشمل من خدموا بين 6-10 سنوات بنسبة %14 (6 أفراد)، 5 سنوات أو أقل بنسبة %10 (4 أفراد)، من 21-25 سنة بنسبة %12 (5 أفراد)، و26 سنة فما فوق بنسبة %7 (3 أفراد). يعكس هذا التوزيع مزيجاً من الخبرة الحديثة والطويلة في العمل المصرفي.

## ثانياً: اختبار الثبات

تم استخدام اختبار الثبات باستخدام معامل Cronbach's Alpha، الذي يُعد أداة مهمة لقياس استقرار النتائج ومدى اتساق العناصر المكونة لأداة القياس أو الاستبانة. يُستخدم هذا المقياس بشكل واسع لتقييم مدى التجانس الداخلي لمجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تستهدف قياس نفس المتغير.

تتراوح قيم Cronbach's Alpha بين 0 و1، حيث تعكس القيم القريبة من 1 مستوى عالياً من الثبات. بشكل عام، تعتبر القيم التي تتجاوز 0.7 مؤشراً جيداً على جودة الثبات وموثوقية الأداة.

لتأكيد موثوقية أداة القياس، يتم تطبيق معامل Cronbach's Alpha على مجموعة الأسئلة المرتبطة بنفس السمة. إذا أظهرت النتيجة قيمة مرتفعة، فهذا يشير إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

الجدول (2) قيم الثبات

المتغير والمقياس	عدد الفقرات	قيم كرونباخ ألفا
التحليل المالي	8	0.804
تحسين الأداء	8	0.798
المقياس (الاستبانة ككل)	16	0.853

يوضح الجدول (2) أعلاه بان المتغير التحليل المالي يشمل 8 فقرات، وسجل قيمة كرونباخ ألفا مقدارها 0.804، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات. أما المتغير تحسين الأداء يحتوي أيضاً على 8 فقرات، وحقق قيمة كرونباخ ألفا مقدارها 0.798. وهي ضمن المستوى المقبول من الثبات. في حين ان المقياس تألفت بشكل إجمالي من 16 فقرة،



وسجلت قيمة كرونباخ ألفا مقدارها 0.853. تعكس هذه القيمة درجة عالية من الاتساق الداخلي. وتشير قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات والمقياس العام إلى أن أداة البحث تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية. وبما أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.7)، يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة كأداة قياس دقيقة وثابتة.

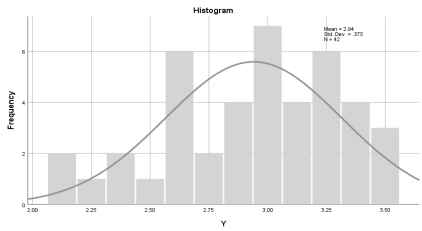
### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تعتمد الأساليب الإحصائية المستخدمة على طبيعة توزيع البيانات. إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تُستخدم طرق إحصائية معينة تتناسب مع هذه الخصائص، وفي حال العكس يتم اللجوء إلى أساليب أخرى. للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). تشير نتائج الجدول (3) والشكلين (1) و(2) إلى أن المتغيرين التحليل المالي وتحسين الأداء يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معنوية الاختبار لكل منهما أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدعم فرضية أن البيانات موزعة طبيعياً.

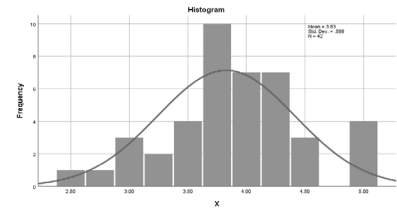
الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	إحصاء الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
التحليل المالي	0.114	42	0.193
تحسين الأداء	0.135	42	0.064

توضح الأشكال التالية بشكل جلي أن توزيع البيانات لكل من المتغيرين التحليل المالي وتحسين الأداء يتبع نمط التوزيع الطبيعي.



الشكل (2) يوضح تدرج البيانات المتعلقة بمتغير تحسين الاداء



الشكل (1) يوضح تدرج البيانات المتعلقة بمتغير التحليل المالي

## رابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات

يتم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل الفقرات والمتغيرات التي تتناولها الدراسة. تُعد هذه الأدوات أساسية في البحث الإحصائي، حيث تساهم في توضيح توزيع البيانات وقياس درجة التباين بين المتغيرات المختلفة. يهدف التحليل الوصفي للمتغيرات (التحليل المالي، تحسين الأداء)، كما هو موضح في الجدول (4)، إلى إبراز الخصائص الأساسية لهذه المتغيرات. يشمل التحليل تحديد الاتجاهات المركزية من خلال الوسط الحسابي، وقياس مدى تشتت البيانات باستخدام الانحراف المعياري، مما يوفر فهماً أعمق لتوزيع القيم ومدى التفاوت بين العناصر المختلفة.

الجدول (4) التحليل الوصفي لفقرات ومتغيرات البحث

ت	المتن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	التحليل المالي مكلف	3.190	1.254	39.31%
2	التحليل المالي يلعب دوراً في نجاح المصرف.	4.143	0.926	22.35%
3	التحليل المالي مهم في تحديد الربحية.	3.952	0.882	22.32%
4	التحليل المالي يزود المصرف بمعلومات عن وضعه الاقتصادي	3.905	1.055	27.01%
5	يبين التحليل المالي الانحراف ونقاط الضعف في المصرف	3.833	0.881	22.99%
6	التحليل يساعد المصرف عن مدى قدرته على الاقتراض والاقتراض	3.762	0.958	25.46%
7	قائمة الأرباح والخسائر أكثر أهمية من التحليل المالي	3.595	0.767	21.33%
8	ضرورة ادخال الموظفين في دورات متخصصة في مجال التحليل المالي	4.238	0.821	19.37%
	التحليل المالي	3.827	0.588	15.35%
9	تسعى ادارة المصرف لإحداث تغيير ايجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية	2.476	0.862	34.82%
10	تسعى ادارة المصرف دائماً للتطوير والابتكار	3.405	0.767	22.53%
11	زيادة وعي الموظفين بأهمية المعلومات التي تتعلق بعمل المصرف	2.571	1.192	46.37%
12	كشف مستوى الشفافية والوضوح بتوفير معلومات عن طبيعة سير العمل في المصرف	3.024	0.950	31.41%
13	يهتم المصرف بتعزيز نقاط القوة عن طريق استطلاع الرأي بالداخل والخارج	3.238	0.759	23.44%
14	التدريب المستمر للعاملين في مختلف المجالات للحصول لنتائج ايجابية في العمل	3.476	0.890	25.60%
15	تهتم ادارة المصرف في تقديم الخدمات المصرفية بالوقت المحدد والسرعة المطلوبة	3.214	1.138	35.40%
16	تهتم ادارة المصرف بشكاوى الموظفين والاستماع إليهم لما لهم دور في تحسين الأداء	2.119	0.942	44.47%
	تحسين الأداء	2.940	0.375	12.74%



#### يتضح من الجدول (4) الاتي:

- الفقرة الأولى: التحليل المالي مكلف، تشير هذه الفقرة إلى تقييم مدى تأثير الكلفة المرتبطة بالتحليل المالي. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 3.190 أن هناك مستوى معتدل من الاتفاق بين المشاركين على أن التحليل المالي يُشكل عبئاً مالياً. بينما يُبرز الانحراف المعياري بقيمة 1.254 تبايناً ملحوظاً في وجهات النظر حول هذا الموضوع. يكون هذا التباين مرتبطاً باختلاف الموارد المتاحة في المصارف أو فهم المشاركين لكلفة التحليل المالي. أما معامل الاختلاف البالغ %39.31 فيُشير إلى وجود درجة كبيرة من التفاوت في الآراء، مما يُبرز الحاجة لتوضيح أهمية التوازن بين تكلفة التحليل المالي والعوائد الناتجة عنه.
- الفقرة الثانية: التحليل المالي يلعب دوراً في نجاح المصرف، تُركز هذه الفقرة على أهمية التحليل المالي في تعزيز نجاح المصرف. يُظهر الوسط الحسابي بقيمة 4.143 وجود اتفاق قوي من المشاركين على أن التحليل المالي يُعتبر أداة رئيسية لتحقيق النجاح. يعكس الانحراف المعياري البالغ 0.926 استقراراً نسبياً في الآراء، مما يُشير إلى اتفاق واسع بين أفراد العينة. يُبرز معامل الاختلاف البالغ %22.35 درجة عالية من التجانس، مما يعكس إدراكاً جماعياً لدور التحليل المالي في تحقيق أهداف المصرف. يرتبط هذا الإدراك بخبرة المشاركين وفهمهم العميق للعوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات المالية.
- الفقرة الثالثة: التحليل المالي مهم في تحديد الربحية، تُسلط هذه الفقرة الضوء على دور التحليل المالي في قياس وتحليل الربحية. بلغ الوسط الحسابي 3.952، مما يُشير إلى مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين على أهمية التحليل المالي في هذا الجانب. يُظهر الانحراف المعياري البالغ 0.882 تبايناً محدوداً في الآراء، مما يعكس فهماً مشتركاً لأهمية هذا الدور. أما معامل الاختلاف بقيمة %22.32، فيُبرز درجة جيدة من الاتساق، مما يدل على أن المشاركين يعتبرون التحليل المالي أداة أساسية لتقييم الربحية بشكل دقيق. يكون ذلك مدعوماً بتجارب سابقة مع استخدام التحليل المالي في تعزيز النتائج المالية.

- الفقرة الرابعة: التحليل المالي يزود المصرف بمعلومات عن وضعه الاقتصادي، تُبرز هذه الفقرة أهمية التحليل المالي في تقديم رؤى دقيقة حول الوضع الاقتصادي للمصرف. يظهر الوسط الحسابي البالغ 3.905 أن هناك اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة على أهمية هذه الفقرة. يُظهر الانحراف المعياري 1.055 وجود تباين معتدل في الآراء، مما يكون مرتبطاً باختلاف الخلفيات المهنية للمشاركين. يعكس معامل الاختلاف البالغ %27.01 وجود تفاوت متوسط، مما يُشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز وعي المشاركين حول القيمة التحليلية للبيانات المالية. يساعد ذلك في تحسين القرارات الاستراتيجية داخل المصارف.
- الفقرة الخامسة: يُبين التحليل المالي الانحراف ونقاط الضعف في المصرف، تركز هذه الفقرة على قدرة التحليل المالي في الكشف عن الانحرافات ونقاط الضعف. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 3.833 وجود اتفاق قوي بين المشاركين على أهمية هذا الدور. يُبرز الانحراف المعياري بقيمة 0.881 مستوى منخفضاً من التشكك في الآراء، مما يعكس فهماً جماعياً لدور التحليل المالي كأداة تصحيحية. يُظهر معامل الاختلاف البالغ %22.99 درجة معقولة من الاتساق، مما يُبرز أهمية تعزيز التدريب حول استخدام التحليل المالي في معالجة نقاط الضعف وتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء.
- الفقرة السادسة: التحليل المالي يساعد المصرف في الإقراض والاقتراض، تشير هذه الفقرة إلى أهمية التحليل المالي في تقييم قدرة المصرف على تقديم القروض والحصول عليها بشكل مدروس. يظهر الوسط الحسابي البالغ 3.762 مستوى اتفاق جيد بين المشاركين، مما يعكس إدراكهم لأهمية التحليل المالي في دعم القرارات التمويلية. بينما يُظهر الانحراف المعياري بقيمة 0.958 تبايناً معتدلاً في الآراء، مما يعود إلى تنوع الخبرات بين المشاركين. أما معامل الاختلاف بنسبة %25.46 فيُشير إلى تفاوت نسبي في الآراء، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز فهم هذا الدور بشكل أكبر.



- الفقرة السابعة: قائمة الأرباح والخسائر أكثر أهمية من التحليل المالي، تناولت هذه الفقرة مقارنة بين أهمية قائمة الأرباح والخسائر والتحليل المالي في العمل المصرفي. سجلت وسط حسابي بقيمة 3.595، مما يُظهر اتفاقاً متوسطاً بين المشاركين على أن قائمة الأرباح والخسائر تُعتبر أكثر أهمية. أما الانحراف المعياري البالغ 0.767، فيعكس استقراراً نسبياً في الآراء، ما يُظهر اتفاقاً عاماً على دور القوائم المالية في القرارات التشغيلية. يُشير معامل الاختلاف بنسبة 21.33% إلى تجانس مرتفع بين وجهات النظر، مما يدل على إدراك واضح لدور القوائم المالية.
- الفقرة الثامنة: ضرورة إدخال الموظفين في دورات تدريبية متخصصة في مجال التحليل المالي، تركز هذه الفقرة على أهمية تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب المتخصص في التحليل المالي. سجلت أعلى وسط حسابي بين جميع الفقرات بقيمة 4.238، مما يعكس إجماعاً واسعاً على ضرورة تعزيز الكفاءات المالية. أما الانحراف المعياري البالغ 0.821 فيُشير إلى تباين محدود في الآراء، مما يعزز أهمية التدريب المستمر. يُظهر معامل الاختلاف بنسبة 19.37% تجانساً مرتفعاً بين وجهات النظر، مما يُبرز أولوية هذا الجانب.
- يشير محور التحليل المالي إلى أهمية التحليل المالي كأداة استراتيجية لدعم الأداء المصرفي وتحقيق الربحية، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور 3.827، مما يعكس مستوى اتفاق مرتفع بين المشاركين. كان الانحراف المعياري منخفضاً عند 0.588، مما يدل على تباين محدود في الآراء، مع معامل اختلاف بلغ 15.35% يعكس درجة عالية من التجانس. تُظهر النتائج أن التحليل المالي يُساهم بشكل كبير في تحسين القرارات المصرفية، خاصة في مجالات الربحية والإقراض والاقتراض. كما أظهرت أهمية التدريب المتخصص لتحسين مهارات الموظفين وتوظيف التحليل المالي الرقمي لدعم الأداء المؤسسي.
- الفقرة التاسعة: تسعى إدارة المصرف لإحداث تغيير إيجابي مستمر في بيئة العمل الداخلية، تُركز هذه الفقرة على تقييم جهود الإدارة في تحسين بيئة العمل. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 2.476 وجود مستوى منخفض من

الاتفاق بين المشاركين على تحقيق تغييرات إيجابية مستمرة. يعكس الانحراف المعياري بقيمة 0.862 وجود تباين متوسط في الآراء، مما يشير إلى اختلاف التجارب بين المشاركين. يُبرز معامل الاختلاف البالغ %34.82 تفاوتاً واضحاً في وجهات النظر، مما يشير إلى حاجة الإدارة لتعزيز جهودها في تحسين بيئة العمل. يمكن أن تُساهم المبادرات الإدارية الواضحة والاستراتيجيات الشاملة في تحقيق رضا أعلى بين الموظفين.

- الفقرة العاشرة: تسعى الإدارة للتطوير والابتكار، تُبرز هذه الفقرة جهود الإدارة في تبني التطوير والابتكار. سجلت الوسط الحسابي 3.405، مما يعكس اتفاقاً معتدلاً على هذه الجهود. كان الانحراف المعياري بقيمة 0.767 منخفضاً، مما يُظهر استقراراً نسبياً في الآراء. بينما يُشير معامل الاختلاف البالغ %22.53 إلى درجة عالية من التجانس، مما يدل على إدراك مشترك لجهود الإدارة. تُعد هذه النتائج إشارة إيجابية، لكنها تعني أن هناك حاجة لتحسين الاتصال وتعزيز الجهود لضمان دعم الموظفين للتطوير والابتكار.

- الفقرة الحادية عشرة: زيادة وعي الموظفين بأهمية المعلومات، تُركز هذه الفقرة على أهمية رفع مستوى الوعي بين الموظفين بشأن المعلومات المرتبطة بعمل المصرف. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 2.571 أن مستوى الاتفاق منخفض، مما يعكس ضعف الجهود في هذا الجانب. يعكس الانحراف المعياري البالغ 1.192 تبايناً كبيراً في الآراء، مما يشير إلى اختلاف كبير في إدراك أهمية المعلومات بين الموظفين. يُبرز معامل الاختلاف البالغ %46.37 وجود تفاوت كبير، مما يُظهر الحاجة الماسة لتطوير استراتيجيات تُركز على تحسين التوعية والتدريب. يمكن للإدارة تعزيز هذا الجانب من خلال تقديم ورش عمل ودورات تعليمية توضح أهمية المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي.

- الفقرة الثانية عشرة: كشف مستوى الشفافية في سير العمل، تُقيم هذه الفقرة مستوى الشفافية والوضوح في تقديم المعلومات عن سير العمل داخل المصرف. بلغ الوسط الحسابي 3.024، مما يعكس مستوى اتفاق معتدل بين المشاركين. أما الانحراف المعياري فبلغ 0.950، مما يدل على تباين متوسط

في الآراء. يُبرز معامل الاختلاف البالغ %31.41 تفاوتًا ملحوظًا في وجهات النظر، مما يكون مؤشرًا على الحاجة لتحسين آليات التواصل وضمان توفير المعلومات بشفافية. تعزيز الشفافية يمكن أن يساعد في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة.

- الفقرة الثالثة عشرة: اهتمام المصرف بتعزيز نقاط القوة عبر استطلاعات الرأي، تُسلط هذه الفقرة الضوء على جهود المصرف لتعزيز نقاط القوة من خلال جمع الآراء داخليًا وخارجيًا. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 3.238 اتفاقًا معتدلاً من المشاركين حول هذه الجهود. يُبرز الانحراف المعياري بقيمة 0.759 وجود تباين منخفض في الآراء، مما يُشير إلى استقرار نسبي في وجهات النظر. يعكس معامل الاختلاف البالغ %23.44 مستوى جيدًا من التجانس، مما يدل على أن استطلاعات الرأي تُعتبر أداة مفيدة لتعزيز نقاط القوة. يمكن للإدارة تحسين هذا الجانب من خلال زيادة تواتر هذه الاستطلاعات وتحليل نتائجها بدقة.

- الفقرة الرابعة عشرة: التدريب المستمر للعاملين، تُركز هذه الفقرة على أهمية التدريب المستمر لتحسين نتائج العمل. بلغ الوسط الحسابي 3.476، مما يُشير إلى اتفاق معتدل بين المشاركين على أهمية التدريب. يُظهر الانحراف المعياري البالغ 0.890 وجود تباين متوسط، مما يُعكس اختلافًا في توفر أو فاعلية برامج التدريب الحالية. يُبرز معامل الاختلاف البالغ %25.60 وجود تباين ملحوظ، مما يُظهر حاجة المصرف لتعزيز خطط التدريب وتحسينها لضمان تحقيق نتائج إيجابية. قد يُساهم التركيز على تدريب متخصص في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

- الفقرة الخامسة عشرة: تقديم الخدمات المصرفية في الوقت المحدد، تُقيم هذه الفقرة مدى التزام الإدارة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 3.214 اتفاقًا معتدلاً من المشاركين. بلغ الانحراف المعياري 1.138، مما يدل على تباين كبير نسبيًا في الآراء. يُبرز معامل الاختلاف البالغ %35.40 تفاوتًا واضحًا، مما يُشير إلى حاجة لتحسين

مستوى الالتزام الزمني. قد تساعد استراتيجيات تحسين العمليات الداخلية على تحقيق التميز في تقديم الخدمات.

- الفقرة السادسة عشرة: اهتمام الإدارة بشكاوى الموظفين، تُركز هذه الفقرة على دور الإدارة في التعامل مع شكاوى الموظفين. يُظهر الوسط الحسابي البالغ 2.119 مستوى منخفضاً جداً من الاتفاق، مما يُبرز ضعفاً ملحوظاً في هذا الجانب. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.942، مما يُشير إلى تباين متوسط في الآراء. يعكس معامل الاختلاف البالغ 44.47% وجود تفاوت كبير، مما يُشير إلى الحاجة الماسة لتطوير آليات فعالة لاستقبال الشكاوى ومعالجتها. تحسين هذا الجانب يمكن أن يُسهم في تعزيز رضا الموظفين ودعم الأداء المؤسسي.

يشير محور تحسين الأداء إلى تقييم جهود المصرف في تطوير بيئة العمل وتعزيز كفاءة العمليات، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور 2.940، مما يعكس مستوى اتفاق متوسط بين المشاركين. كان الانحراف المعياري منخفضاً عند 0.375، مما يدل على تباين محدود في الآراء، مع معامل اختلاف بلغ 12.74% يعكس درجة جيدة من التجانس. تُظهر النتائج أن هناك جهوداً لتحسين الأداء، خاصة في مجالات التدريب والتطوير، لكن بعض الجوانب مثل الاهتمام بشكاوى الموظفين وزيادة الشفافية تحتاج إلى تحسين كبير. يُوصى بتعزيز استراتيجيات الشفافية، زيادة وعي الموظفين بأهمية المعلومات، والاستجابة لشكاواهم لتحفيزهم على الأداء بشكل أفضل. كما يمكن لتكثيف التدريب المتخصص أن يُسهم في تحسين كفاءة العمليات ورفع مستوى الإنتاجية.

## خامساً: اختبار الفرضيات البحثية

### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحليل المالي وتحسين الأداء. يوضح الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.813، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين. يُظهر هذا الارتباط أن زيادة التحليل المالي ترتبط



في تحسين الأداء. وبما أن قيمة احتمالية الخطأ (P-value) أقل من 0.05، فإن العلاقة تُعد ذات دلالة إحصائية مرتفعة. بناءً على ذلك، يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسية الأولى، مما يدعم أهمية التحليل المالي كعامل مؤثر في تحسين الأداء.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل المالي في تحسين الأداء.

يوضح الجدول (5) أن قيمة الحد الثابت بلغت 1.317، وهي أدنى قيمة تمثل تحسين الأداء. في حين بلغ الميل الحدي 0.671، مما يُشير إلى تأثير طردي للتحليل المالي، أي أن زيادة التحليل المالي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء. كما بلغ معامل التحديد 0.661، مما يعني أن التحليل المالي يُفسر 66.1% من التباين في تحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار (F) قيمة بلغت 92.216 مع معنوية (P-value = 0.000)، مما يؤكد قوة النموذج الإحصائي ودقة العلاقة بين المتغيرين. بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية، مما يثبت أن التحليل المالي له تأثير جوهري في تحسين الأداء.

الجدول (5) قيم الارتباط والتأثير بين المتغيرات

مؤشرات الارتباط والتأثير بين التحليل المالي وتحسين الأداء							
Sig.	F	R2	R	Sig.	t(β)	β	α
0.000	92.216	0.661	0.813	0.000	13.812	0.671	1.317

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1) يقوم مصرف الرافدين بتوظيف التحليل المالي بشكل فعال لدعم نجاح المصرف، مما يعزز من دقة القرارات الاستراتيجية ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- 2) يُظهر مصرف الرافدين اهتماماً بدور التحليل المالي في تحديد الربحية، مما يجعله أداة رئيسية لتعزيز الأداء المالي وتحقيق النمو المستدام.
- 3) يعمل المصرف على استخدام التحليل المالي لتزويد إدارته بمعلومات دقيقة حول الوضع الاقتصادي، مما يتيح له القدرة على التخطيط الفعّال واتخاذ قرارات قائمة على أسس علمية.
- 4) تبين أن مصرف الرافدين يُولي أهمية لإدخال الموظفين في دورات تدريبية متخصصة في التحليل المالي، مما يُعكس إدراكاً جيداً لأهمية تحسين الكفاءات البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي.
- 5) يُظهر المصرف اهتماماً بتحسين أداء العمليات المصرفية من خلال التدريب المستمر للعاملين، مما يُساهم في رفع كفاءتهم وزيادة الإنتاجية في بيئة العمل.
- 6) يعمل مصرف الرافدين على تعزيز نقاط القوة من خلال استطلاعات الرأي الداخلية والخارجية، مما يعكس اهتمامه بمشاركة الموظفين والعملاء في تحسين خدماته.
- 7) اتضح أن هناك تحديات يواجهها مصرف الرافدين في تحسين بيئة العمل الداخلية، حيث لا تزال الجهود المبذولة لتعزيز التواصل الإيجابي والاستجابة لشكاوى الموظفين دون المستوى المطلوب.
- 8) يُظهر المصرف ضعفاً في زيادة وعي الموظفين بأهمية المعلومات المتعلقة بالعمل المصرفي، مما يُشير إلى حاجة ملحة لتعزيز التوعية المؤسسية وتوضيح دور المعلومات في تحسين الأداء.



- (9) تبين أن الشفافية في توفير المعلومات عن سير العمل داخل المصرف ما زالت بحاجة إلى تحسين كبير، مما يؤثر على مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة.
- (10) يُظهر المصرف ضعفًا في التزام الإدارة بتقديم الخدمات المصرفية بالوقت المحدد وبالسرية المطلوبة، مما قد يؤثر على رضا العملاء ويُضعف الثقة في العمليات التشغيلية.
- (11) اتضح أن المصرف يواجه قصورًا في الاستجابة لشكاوى الموظفين والاستماع إلى آرائهم، مما يؤثر على رضاهم وقدرتهم على تقديم أداء متميز.
- (12) يُظهر مصرف الرافدين إدراكًا محدودًا لدى بعض الأقسام حول أهمية كلفة التحليل المالي مقابل فوائده، مما يشير إلى ضعف التواصل بشأن الأهداف المالية وأهمية التحليل كأداة استراتيجية.

### ثانياً: التوصيات

- (1) مواصلة الاستثمار في أدوات التحليل المالي المتقدمة وتوسيع استخدامها لتشمل مختلف القطاعات في المصرف لضمان تحقيق نتائج أفضل على كافة المستويات.
- (2) تعزيز استخدام التحليل المالي لتحسين استراتيجيات الربحية من خلال توفير تدريب متخصص للموظفين على تحليل بيانات الربحية بشكل شامل ودقيق.
- (3) توسيع نطاق التحليل المالي ليشمل التوقعات المستقبلية والتغيرات الاقتصادية مما يُساعد في اتخاذ قرارات استباقية مبنية على بيانات دقيقة.
- (4) تطوير برامج تدريبية متقدمة بشكل دوري مع التركيز على التكنولوجيا الحديثة في التحليل المالي لضمان استمرار تحسين كفاءة العاملين.
- (5) تطبيق نظام متابعة لقياس تأثير التدريب على الأداء العملي للموظفين وضمان استفادتهم القصوى من البرامج المقدمة.
- (6) زيادة تكرار استطلاعات الرأي مع تحليل شامل للنتائج وتنفيذ توصيات هذه الاستطلاعات لتحسين أداء المصرف وتعزيز نقاط القوة.



- (7) وضع استراتيجية شاملة لتحسين بيئة العمل تشمل تعزيز الشفافية، تشجيع الحوار المفتوح، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- (8) إطلاق حملات توعية وورش عمل تُركز على أهمية المعلومات في تحسين القرارات اليومية وفي دعم الأداء الوظيفي والنتائج المؤسسية.
- (9) إنشاء آليات مؤسسية تضمن تدفق المعلومات بشفافية مثل تقارير دورية يتم مشاركتها مع الموظفين مما يُعزز الثقة والانتماء المؤسسي.
- (10) تطوير نظام رقمي لمتابعة العمليات التشغيلية مع تحديد أطر زمنية صارمة لإنجاز الخدمات ومتابعتها لضمان تقديمها بسرعة وكفاءة.
- (11) إنشاء وحدة خاصة لإدارة شكاوى الموظفين تكون مسؤولة عن تلقي الشكاوى ومعالجتها بفعالية مع ضمان متابعة النتائج وتحقيق رضا العاملين.
- (12) تنظيم جلسات تعريفية للموظفين تُبرز العلاقة بين كلفة التحليل المالي والعوائد التي يُحققها المصرف على المدى القصير والطويل مما يُعزز فهمهم لدوره كأداة استراتيجية.



## المصادر

- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D8%B1%1D8%A7%D9%81%D8%AF%D9%8A%D9%86](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%B1%1D8%A7%D9%81%D8%AF%D9%8A%D9%86)
- ابو سمرة، حازم خميس، (2017، ص40)، دور الخصائص الريادية في تحسن مستوى الاداء، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- بن داني، فطيمة الزهرة، (2019 - 2020)، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة --.
- الجرجاوي، حليلة خليل، (2008)، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم، دراسة تطبيقية على المنشآت المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
- حسين، زهراء عدي، علي، زهراء حسين، (2023 - 2024)، دور الرقابة المالية في تحسين اداء المصارف، جزا من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية، جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية.
- حفصة، بهناس، حسية، سليمان، (2020)، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " حمادة حسين " - سيدي علي مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التسيير.
- الحلبية، غازي حسن عودة، (2013). "أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن " دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى.
- حورية، بلهاهي، (اهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات التمويلية داخل مؤسسات التأمين)، دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات 2A ووكالة تيسمسيلت.
- خالد راك، (2019 ص4)، دور التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة (ABRAS) سعيدة.
- الخزعلي، علي سعدون عبدالله، العادلي، علي حسون كتاب، (2017)، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين، جمهورية العراق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد.



- خليفة، فوزي محمد، (2018، ص63)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء دراسة ميدانية على الإداريين والدبلوماسيين في وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الإدارية التنفيذية –توجه إدارة موارد بشرية.
- رانية، بن دريس، هناء برحابل، (2022)، دور التحليل المالي في اتخاذ قرار منح القرض في البنك التجاري دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية-وكالة وادي الزناتي.
- الشيباني، نمير شاكور عبد الحسين، (2015)، التحليل المتزامن لرأس المال وانعكاسه على الاداء المالي (دراسة تحليلية للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للوراق المالية).
- الطويل، عمار أكرم عمر، (2008)، مدى اعتماد المصرف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثّر من دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة.
- عبد الحلیم، مرغیش، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية.
- عبد الرحمن، تانيا قادر، المجلد (8) العدد 26، 2012، دور التحليل المالي في تشخيص عوامل القوة والضعف في المالية للشركات المقترضة عند اتخاذ القرار الائتماني المصرفي دراسة تطبيقية في مجموعة من المصارف المختارة في مدينة كركوك، بحث مقدم الى مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية.
- عبد الكريم، سلامي، عماد، عراب 2021 ص39)، دور التحليل المالي في تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج.
- وناسة، أوراغ، (2016، ص 21)، أثر التحليل المالي على اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة.

