



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية
الدراسات العليا / الماجستير

تأثير منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) في الأداء المالي للمصارف

(دراسة في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل كجزء من متطلبات نيل درجة
الماجستير في العلوم المالية والمصرفية

تقدمت به الطالبة

زينب رحيم حسن

بإشراف

أ. م. د. اسعد منشد محمد

م ٢٠٢٣

٥١٤٤٥



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چ چ چ چ چ چ چ چ چ چ
چ چ چ چ چ چ چ چ چ چ

صَلٰةُ الْاَلَاءِ الْعَظِيْمِ

سورة فصلت اية (۳۳)

اقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (تأثير منهجية التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي للمصارف (دراسة في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) التي تقدمت بها الطالبة (زينب رحيم حسن) قد جرت تحت إشرافي في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.

التوقيع:

أ.م.د. اسعد منشد محمد

٢٠٢٣ / /

توصية رئيس القسم

التوقيع

أ.م.د.

رئيس القسم

٢٠٢٣ / /

اقرار المشرف اللغوي

اشهد ان إعداد هذه الرسالة الموسومة ب(تأثير منهجية التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي للمصارف (دراسة في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) التي تقدمت بها الطالبة (زينب رحيم حسن) قد جرت تحت إشرافي في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.

التوقيع

م.د. محمد هادي عبد الكاظم

٢٠٢٣ / /

اقرار مقوم الاستلال

اشهد ان إعداد هذه الرسالة الموسومة ب(تأثير منهجية التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي للمصارف (دراسة في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) التي تقدمت بها الطالبة (زينب رحيم حسن) قد جرت تحت إشرافي في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بابل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.

التوقيع:

م.م. شفاء تركي عايز

٢٠٢٣ / /

اقرار لجنة المناقشة

نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، نشهد اننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة (تأثير منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) في الاداء المالي للمصارف دراسة في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) وناقشنا الطالبة (زينب رحيم حسن) في محتوياتها، وكل ما يتعلق بها، وفي ضوء ذلك وجدنا انها جديرة بنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، وبتقدير (

رئيس اللجنة

التوقيع

الاسم : أ.م. أقداس حسين الناصر

العنوان: جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٣ / ٧ /

عضو اللجنة

التوقيع

الاسم : أ.د. اسعد محمد علي وهاب

العنوان: جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٣ / ٧ /

عضو اللجنة (المشرف)

التوقيع

الاسم : أ.م.د. اسعد منشد محمد

العنوان: جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٣ / ٧ /

عضو اللجنة

التوقيع

الاسم : أ.م. جاسم محمد حسين

العنوان: جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٣ / ٧ /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل على إقرار لجنة المناقشة.

العميد

أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي

الى..... من بيده ملكوت السموات والأرض.

چ (الرعد: ٢٨) □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

الى ممد طريق العلم بعد الله، ومن ولد يتيما وعاش كريما ومات عظيما.

چ د س گ گ گ گ چ (الأنبياء: ۱۰۷)

الى بلدي وفاء.

چٹو ئی ٹی بُئِ یُئی تُدِ ی ی ی □ □ □ □ چ(البقرة: ۱۲۶)

الى رفقاء الانبياء يوم القيامة، ومن قدموا دمهم ونفوسهم دفاعا عن الوطن.

[illegible]

الى من ذكرهما الله في آياته، ووفقا معي وكان لهم الفضل بعد الله.

چ گ ب ک گ ٹ گ ٹ گ ٹ چ

(النساء: ٣٦)

الى من علمني كيف اصيغ الكلمات أساتذتي الكرام اخلاصا.

[illegible]

(البقرة: ٢٦٩)

الى من اعزني الله بوجودهم.... اخوتي وأخواتي.

[illegible]

الى احبائي وزملائي جميعا.

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين، وبه نستعين، ونفوز على الاشتباه والشك باليقين، ولولاه ما كنا لنهتدي الى ما هدانا اليه، والصلاة والسلام على سيد الخلق اجمعين رسول رب العالمين وخاتم النبيين محمد وعلى ال بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين.

اتقدم بأرقى آيات الشكر والامتنان والاحترام الى المشرف القدير.أ.م.د اسعد منشد محمد لتفضله الاشراف على هذه الدراسة، لما قدمه من جهد متواصل و توجيه ومتابعة مستمرة خلال مسيرة هذه الدراسة، ولما منحني من وقت وعلم طوال فترة اعدادي للرسالة، فله مني الاحترام والشكر والتقدير مع صادق الدعاء بالصحة الدائمة والعطاء المستمر.

ومن موجبات الامتنان واكتمال العرفان، أقول ان الجهد والمثابرة والتعاون كان له الاثر الكبير في ما انا عليه، فيستحقون ان نقف لهم بالاحترام والتقدير مرة، والانحناء لكرم فضلهم مرة اخرى، لذلك كله اتقدم بجزيل الشكر الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد المتمثلة بالسيد العميد الاستاذة الدكتورة زينب عبد الرزاق الهنداوي والى السيد معاون العميد للشؤون العلمية الاستاذ الدكتور بشار عباس الحميري والى السيد معاون العميد للشؤون الادارية الاستاذ المساعد الدكتور مهدي خليل المعموري.

كما اتقدم بخالص شكري وامتناني الى جميع اساتذتي الافاضل الذين واكبوا مسيرة العلم في المرحلتين التحضيرية والبحثية، فلهم مني كل الاحترام وجزاءهم الله عني افضل الجزاء.

ولا يسعني إلا ان اتقدم بالشكر الجزيل والاعتزاز للسادة الافاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم الموافقة على مناقشة هذا البحث، ولما سيقدمونه من ملاحظات قيمة تزيد في رصانة هذا البحث.

وأخيرا اعترافا بالجميل اتقدم بالشكر والامتنان الى السيدة رواء مسلم جاسم على ما قدمته من جهد وتعاون دائم، والى كل الزملاء والزميلات وكل من ساعدني حتى ولو بكلمة طيبة في مرحلة البحث، واعتذر ممن فاتني ذكرهم سائلة العليقدير ان يجزيهم عني افضل الجزاء.

الباحثة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى بيان منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) ومدى إمكانية استخدامها في تطوير الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وبيان مدى اهتمام إدارات المصارف بالتحسين المستمر والتباين في استخدام أبعادها وفق دورة ديمنج، تكمن أهمية الدراسة في بيان الأهمية النظرية لهذه الدراسة في دعم البحوث والدراسات السابقة في مجال تطبيق هذه المنهجية في المصارف التجارية وهو يمثل خطوة جديدة للمصارف في ظل وجود منافسة جديدة في الأسواق المصرفية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من مصرفين مدرجين في سوق العراق للأوراق المالية هما (مصرف الشرق الأوسط للاستثمار و مصرف عبر العراق للاستثمار)، وقد كانت المدة الزمنية (٢٠١٧-٢٠٢١)، أما أسلوب البحث تركز على المنهج الاستقرائي للجانب النظري والمنهج الوصفي التحليلي للجانب التطبيقي.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي منها: تباين اجمالي الموجودات والمطلوبات لكلا المصرفين مما اثر على نشاط المصرف، كلا المصرفين يتمتع بنسبة سيولة عالية وهناك مؤشرات في استخدام منهجية التحسين المستمر في نشاطهم من خلال التخطيط لحسابات المصرف والتنفيذ لما مخطط له ثم تقييم وتدقيق المخطط مع المنفذ للوصول إلى أسباب الاختلافات سواء كانت ايجابية أم سلبية و هناك علاقة ايجابية بين ابعاد التحسين المستمر (Kaizen) وبين الاداء المالي، أما أهم التوصيات كانت ضرورة اعتماد تقنية التحسين المستمر في اداء المصرف بشكل صحيح وفي كافة أنشطة المصرف سواء في منح الائتمان أم في القروض والودائع وخطابات الضمان وغيرها من الأعمال المصرفية وذلك عن طريق تخفيف إجراءات منح تلك الخدمات دون إن يؤثر ذلك على الضمانات المطلوبة لقاء منح الخدمات وكذلك تطبيق المنهجية من سنة لأخرى وبصورة مستمرة في المصرفين موضوع البحث لان توقعات واحتياجات الزبائن تتغير بصورة مستمرة مما يتطلب التطور والتحسين.

الكلمات المفتاحية : التحسين المستمر، الاداء المالي، السيولة ، الربحية، المخاطرة، توظيف الأموال.

المحتويات

ت	الموضوع	رقم الصفحة
١	الاية القرآنية	
٢	الاهداء	أ
٣	الشكر والتقدير	ب
٤	المستخلص	ت
٥	قائمة المحتويات	ث
٦	قائمة الجداول	ج
٧	قائمة الاشكال	ح
٨	قائمة الملاحق	خ
٩	المقدمة	١-٢
١٠	الفصل الاول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	٣ - ١٨
١١	المبحث الاول: الدراسات السابقة واسهام الدراسة الحالية	٣ - ١٣
١٢	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	١٤ - ١٨
١٣	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	١٩ - ٥٤
١٤	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي عن منهجية التحسين المستمر	١٩ - ٣٣
١٥	المبحث الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف الاداء المالي	٣٤ - ٤٨
١٦	المبحث الثالث: تأثير التحسين المستمر على الاداء المالي	٤٩ - ٥٤
١٧	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	٥٥ - ١٢٦
١٨	المبحث الاول: تحليل الاداء المالي	٥٥ - ٦٧

٦٨ - ٨٩	المبحث الثاني: تقويم الاداء المالي	١٩
٩٠ - ١٢٦	المبحث الثالث: تأثير التحسين المستمر على الاداء المالي	٢٠
١٢٧ - ١٣٠	الخاتمة	٢١
١٢٧ - ١٢٨	الاستنتاجات	٢٢
١٢٩ - ١٣٠	التوصيات	٢٣
١٣١ - ١٤١	قائمة المصادر	٢٤
A - G	الملاحق	٢٥
I	الملخص باللغة الانجليزية	٢٦

الجدول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
١	الاختلاف بين التحسين المستمر بالمنظور الياباني والأمريكي	٢١
٢	بيانات عن المصرفين عينة الدراسة	٥٥
٣	تحليل الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٨
٤	تحليل المطلوبات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٩
٥	تحليل الايرادات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٠
٦	تحليل المصروفات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦١
٧	تحليل العائد لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٢
٨	تحليل الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٦٣
٩	تحليل المطلوبات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٦٤
١٠	تحليل الايرادات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٦٥
١١	تحليل المصروفات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٦٦
١٢	تحليل العائد لمصرف عبر العراق للاستثمار	٦٧
١٣	الرصيد النقدي لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٨
١٤	الاحتياطي النقدي لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٨
١٥	النقدية الى الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٩
١٦	مؤشرات السيولة لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٩
١٧	معدل العائد الى اجمالي الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٠
١٨	معدل العائد الى حقوق الملكية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧١
١٩	معدل العائد الى الودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧١
٢٠	معدل العائد الى الايرادات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٢
٢١	مؤشرات الربحية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٢
٢٢	القروض الى الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٣
٢٣	القروض الى الودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٤
٢٤	نسبة الائتمان الى اجمالي الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٤
٢٥	مؤشرات المخاطر لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٥
٢٦	معدل استثمار الودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٥
٢٧	الايرادات الى الاستثمارات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٧٦

٧٦	مؤشرات توظيف الاموال لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٢٨
٧٧	الرصيد النقدي لمصرف عبر العراق للاستثمار	٢٩
٧٨	الاحتياطي النقدي لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٠
٧٨	النقدية الى الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣١

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧٩	مؤشرات السيولة لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٢
٨٠	معدل العائد الى اجمالي الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٣
٨٠	معدل العائد الى حقوق الملكية لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٤
٨١	معدل العائد الى الودائع لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٥
٨١	معدل العائد الى الايرادات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٦
٨٢	مؤشرات الربحية لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٧
٨٣	القروض الى الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٨
٨٣	القروض الى الودائع لمصرف عبر العراق للاستثمار	٣٩
٨٤	نسبة الائتمان الى اجمالي الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٤٠
٨٤	مؤشرات المخاطر لمصرف عبر العراق للاستثمار	٤١
٨٥	معدل استثمار الودائع لمصرف عبر العراق للاستثمار	٤٢
٨٥	الايرادات الى الاستثمارات لمصرف عبر العراق للاستثمار	٤٣
٨٦	مؤشرات توظيف الاموال لمصرف عبر العراق للاستثمار	٤٤
٨٧	مؤشرات تقييم المصرفين معا	٤٥
٩٢	التحسين المستمر في الائتمان لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٤٦
٩٥	التحسين المستمر في الاستثمار لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٤٧
٩٧	التحسين المستمر في الحسابات الجارية والودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٤٨
٩٩	التحسين المستمر في المطلوبات الاخرى لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٤٩
١٠٢	التحسين المستمر في الايرادات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٠
١٠٤	التحسين المستمر في المصروفات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥١
١٠٧	التحسين المستمر في الارباح لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٢
١٠٧	موازنة الايرادات والمصروفات والأرباح المخططة لمصرف الشرق الاوسط	٥٣
١١٠	التحسين المستمر في الائتمان لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٤
١١٣	التحسين المستمر في الاستثمار لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٥
١١٥	التحسين المستمر في الحسابات الجارية والودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٦
١١٨	التحسين المستمر في المطلوبات الاخرى لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٧
١٢٠	التحسين المستمر في الايرادات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٨
١٢٣	التحسين المستمر في المصروفات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٥٩
١٢٥	التحسين المستمر في الارباح لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٦٠
١٢٦	موازنة الايرادات والمصروفات والأرباح المخططة لمصرف الشرق الاوسط	٦١

الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٧	انموذج الدراسة	١
٢٥	مبادئ التحسين المستمر	٢
٢٨	التحسين المستمر و الخدمات المصرفية	٣
٣٠	خطوات الأساة الخمسة S5	٤
٣٢	مراحل تطبيق دورة ديمنج للتحسين المستمر	٥
٣٧	عناصر الاداء المالي	٦
٤٥	المستفيدون من الاداء المالي	٧

المقدمة (Introduction)

تأتي أهمية التميز والتفوق بأداء الأعمال في المصارف التجارية في العصر الجديد من أعظم وأهم المجالات التي تهدف لتحقيقها المصارف ليضمن لها المنافسة والاستمرارية في الاداء لتحقيق الأهداف، ويصبح التميز والتفوق في الأداء الوظيفي والإنتاجي لتحقيق رضا الزبائن والموظفين معا ومن ثم تنفيذ أهداف المصرف، فالتحسين احد المبادئ التي دعا لها الإسلام في قرآنه الكريم والسنة النبوية التي أكدت على إتقان العمل وجعل لمن يحسن العمل أحسن الجزاء، قال تعالى: " ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف ٣٠)، وتتم ملاحظة هذا أثناء انسيابية تقديم الخدمة او المنتج للزبائن ، ومن ذلك المنظور جاءت منهجية التحسين المستمر (Kaizen) او (CI) (Continuous Improvement) والتي تعني " إجراء تغييرات صغيرة وتحسينات بصورة مستمرة في العمليات التشغيلية والإدارية والوظيفية " فقد تكون تلك التحسينات بدون تكاليف أو تكاليف قليلة فهي تعتمد على فكرة ان التغييرات الايجابية الصغيرة المستمرة بالإمكان أن تقود إلى تحسينات كبيرة، و (Kaizen) هو مصطلح ياباني يتكون من كلمتين (Kia) التي بمعنى التغيير و(Zen) بمعنى الجيد او الأفضل وعند جمع الكلمتين تكون المنهجية وهي عبارة عن التغيير في أسلوب وعمليات المصارف والأفراد العاملين فيها نحو الأحسن والأكثر كفاءة وفاعلية، وقد عرفها ماسكاي ايماي (مؤلف كتاب كايزن ١٩٨٦) "هي التحسين المستمر الذي يشارك فيه الجميع من مديرين وعاملين على حد سواء،

بالاعتماد على ثلاثة مبادئ أساسية مهمة هي (الموارد البشرية، العمليات والتقييم الكمي لأداء تلك العمليات). ولان المصارف التجارية تمر بمرحلة انتقالية بالغة الأهمية لأنها تشهد مختلف التحديات والتغيرات العالمية وهي مطالبة بالانتقال من الأساليب التقليدية القديمة إلى الأساليب الجديدة الحديثة التي تبني إستراتيجيات تستطيع من خلالها تعزيز مكانتها من خلال رفع جودة الأداء والخدمات المقدمة عن طريق مواكبة التطورات العالمية باستخدام التكنولوجيا وإدخال وسائل الاتصالات الحديثة واستخدام الصراف الآلي وبطاقة الائتمان كما استحدثت خدمة السحب والتحويل للمبالغ عن طريق وسائل الاتصال، هذه التحسينات لها دور في تطور سوق العراق للأوراق المالية من خلال استثمارها و توظيف أموالها المتاحة في تحقيق عائد في درجة مقبولة من المخاطرة وإن للبنك المركزي دور مهم في تعزيز الرقابة على الأنشطة المصرفية بتوفير البيئة الملائمة لعمل المصارف وتحسين أدائها في المنافسة المحلية والخارجية، وعلى الرغم مما وجدناه حول تطبيق هذه المنهجية اليابانية وأثارها في الدول الغربية، إلا إنها لم تجد ذلك الاهتمام الكافي في مؤسساتنا ومجتمعنا مما دفع الباحثة الى تناول الموضوع محل الدراسة المصارف التجارية لأنها من أهم المؤسسات المالية في مجتمعنا ولأنها تحتاج إلى التغييرات باعتبارها تعمل في بيئة اقتصادية غير مستقرة تتميز بارتفاع التضخم وتذبذب أسعار النفط الخام وعدم استقرارها، تناولت الدراسة الحالية قياس اثر التحسين المستمر من

منظور منهجية (KAIZEN) وبأبعاده الأربعة وفق دورة ديمينج Deming Cycle، (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) (PDCA) على الأداء المالي للمصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

وقد تكونت الدراسة الحالية من ثلاثة فصول: تناول الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وقسم الى بحثين، تضمن المبحث الأول الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية والمبحث الثاني منهجية الدراسة. اما الفصل الثاني فتضمن الجانب النظري للدراسة وقد قسم الى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول مدخل مفاهيمي عن اسلوب ومنهجية التحسين المستمر وتضمن المبحث الثاني الاداء المالي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف و المبحث الثالث فخصص لتأثير التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي للمصارف. اما الفصل الثالث فتضمن الجانب التطبيقي للدراسة واشتمل على ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول الى تحليل الاداء المالي ، خصص المبحث الثاني الى تقويم الاداء المالي وخصص المبحث الثالث الى تأثير التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي.

الفصل الأول

الدراسات السابقة وإسقاط الدراسة التالية ومنهجية الدراسة

البحث الأول: دراسات سابقة وإسقاط الدراسة التالية

البحث الثاني: منهجية الدراسة

الفصل الاول

الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية ومنهجية البحث

تمهيد

تستحوذ أي دراسة على الشمول والتكامل عن طريق التسلسل و التعاقب المنطقي للمفاهيم المطروحة بطريقة صحيحة ومن ثم تحليلها ومعالجتها لتحقيق النتائج والأهداف النهائية، بالإضافة إلى انه يعد الخطوة الأولى لتحديد الثغرة البحثية في الدراسات السابقة التي أشارت إلى متغيرات الدراسة الحالية وفي ضوء ذلك يتم إنشاء منهجية الدراسة والتي من خلالها يتم تحديد مشكلة الدراسة والأهداف والفرضيات ومصادر جمع المعلومات والبيانات، في جانبها التطبيقي للبحث انتهاء بأهم النتائج والتوصيات ، وبناء على ما سبق يتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الاول: الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الاول

الدراسات السابقة وإسهام الدراسة الحالية

تمهيد

تعد الدراسات السابقة احد الركائز الأساسية لأي دراسة حديثة ، وان احد الجوانب المهمة تكمن في تزويد الباحثين بمعلومات جديدة إلى ما توصل إليه الجهد البحثي السابق، لمنع التكرار والتداخل مستقبلا فهي ترشد الباحثة للطريق الذي يساعدها في إنجاز هذا البحث، ففي هذا البحث نستعرض أهم الدراسات السابقة التي توفرت لدى الباحثة للاطلاع عليها والتي تناولت موضوعات ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية ويمكن تقسيم المبحث إلى :

١-١ : الدراسات العربية:

أشارت الدراسات العربية في متغيرات البحث بشكل منفصل إضافة إلى جمع المتغيرين في دراسة واحدة وبشكل اوسع من التطرق الي المتغير بشكل منفصل، وقد ارتأينا ان نذكر دراستين للمتغير المستقل ومثلها للمتغير التابع وثلاثة دراسات أشارت الى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة علي(محمد جاسم، ٢٠١٥)

(تطبيق اسلوب التحسين المستمر "كايزن" في تحسين عملية التدقيق) بحث تطبيقي في عينة من الهيئات الرقابية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

هدفت الدراسة الى توضيح اثر تطبيق اسلوب التحسين المستمر في تقليل عملية الهدر وزيادة جودة العمل في التدقيق وان استخدام هذا الاسلوب خلال عملية التدقيق من تخطيط وتنفيذ ومتابعة سيزيد من فاعلية التدقيق وبالتالي اصدار التقارير بوقت قياسي والتخلص من العمليات والأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملية التدقيق ، كان مجتمع الدراسة (ديوان الرقابة المالية الاتحادي، كل الدوائر الرئيسية والهيئات الرقابية العاملة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية) للفترة من ٢٠١١-٢٠١٣، تم استخدام اسلوب المعاينة الميدانية والمقابلات الشخصية مع مدراء الدوائر الرقابية ورؤساء الهيئات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيان وعرض الطريقة الالية المستخدمة في التدقيق، وكانت النتائج هي عدم اشتراك اعضاء الهيئات الرقابية في وضع الخطط يؤدي الى عدم تنفيذها بالشكل الصحيح اضافة الى ضعف في اعداد خطط للوقت والطاقة يؤدي الى تأخر في انجاز التقارير.

٢- دراسة محمد (أمير محسن ٢٠١٧)

(استعمال تقنية التحسين المستمر في تقويم الاداء في المصارف التجارية) دراسة تطبيقية في مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل

هدفت الدراسة الى توضيح دور تقنية التحسين المستمر في تقييم اداء الائتمان المصرفي بشكل عام وبطاقات الائتمان بشكل خاص وبين اهمية تطبيق هذه التقنية لأنها واحدة من التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية المستخدمة في المصارف التجارية من اجل تحسين الاداء وتطويره، وقد تم تطبيق الدراسة على الائتمان المصرفي وبطاقات الائتمان في مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل، باعتماد المنهج التحليلي للفترة (٢٠١٤ و ٢٠١٥) وأهم النتائج هي ضعف اهتمام تلك المصارف بالتقنيات الحديثة بسبب ضعف وعي الموظفين والعملاء وعدم وجود ملاكات متدربة على استخدام هذه التقنية باعتبارها احد التقنيات التي تعتمد

على اجراء تحسينات بشكل مستمر ومتميز لتحقيق افضل الاداء للائتمان المصرفي ولبطاقات الائتمان وكذلك كافة الخدمات المصرفية.

٣- دراسة أبو الباقي

(عطية حسين عطية ٢٠١٧) بعنوان (أثر منهجية كايزن على أداء البنوك الإسلامية في الأردن).

هدفت الدراسة لتوضيح أثر منهجية كايزن بإبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة و التطبيق) من منظور (Deming) على الأداء التنظيمي للمصارف بإبعاده الأربعة (الأداء المالي، العمليات الداخلي، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) وفقا لبطاقة الأداء المتوازن، وتمثلت عينة الدراسة البنوك الإسلامية في الأردن (البنك العربي الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني، مصرف ألراجحي، بنك الأردن بنك دبي) باستخدام الاستبانة.

اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت النتائج ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0,05$) لثلاثة أبعاد هي (التخطيط، التدقيق، التطبيق) على الأداء بجميع أبعاده ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدين هما (التخطيط، التطبيق) على الأداء المالي ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد (التخطيط، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المنهجية على التعلم والنمو وبينت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية (التخطيط و التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية عينة الدراسة.

٤- دراسة عبد الباقي

(علي مضر ٢٠١٨) بعنوان (تطبيق منهجية التحسين المستمر- دراسة حالة في البنك المركزي العراقي).

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التحسين المستمر في رفع أداء العمل والسعي الدائم إلى التميز داخل كل قسم من أقسامه و في أداء البنك المركزي إجمالاً وتحديد كل فجوة من فجوات التحسين المستمر بين الأداء الفعلي والمعياري وتم استخدام قوائم الفحص لكل إستراتيجية معدة من قبل منظمة التقييس الدولية بواقع (٨) قوائم ، تم التوصل إلى استنتاجات إن على البنك المركزي إقامة دورات تدريبه تخص الإنتاج الآني الذي ساعد البنك إلى ضبط العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات المناسبة كما ركز على إستراتيجية ضبط المورد ضمن إطار الجودة والكلفة .

٥- دراسة الغمازي

(رونق زياد محمود ٢٠١٩) بعنوان (أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان: دراسة تطبيقية).

هدفت الدراسة في معرفة اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العميل، ومحور التطور والنمو) على الأداء المالي الذي تم قياسه من خلال قيمة السهم السوقية الخاصة للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإداة استبانته عددها (١١٩) استبانته، وتوصلت النتائج إلى إن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بجميع أبعادها على الأداء المالي المقاس من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم وأكدت على أهمية تدريب الموظفين لاستخدام البطاقة.

٦- دراسة كنزة (كاتب ٢٠٢٠)

بغنوان: (دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية) دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير.

هدفت الدراسة في معرفة الدور الاستراتيجي للتحسين المستمر بابعادة (العمليات، جودة الخدمات، نظم إدارة الجودة) في تطوير الجودة للخدمات الصحية بجميع أبعادها (الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف، الأمان) في المؤسسة الاستشفائية الأمير في العين البيضاء على اختلاف الممارسات الموضوعية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الفرضي الاستنتاجي في وضع الفرضيات للربط بين متغيري الدراسة واستخدام المقارنات الكمية في التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج SMART PLS والمقاربة الكيفية معتمدا على المقابلة مع مدير المؤسسة الاستشفائية في الجزائر (أمير بركاني) وقد كانت العينة ٣٦ شخص موزع الاستبيان على الأطباء والجراحين والمرضى والإداريين، وقد توصلت الدراسة إلى الاستدلال على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمنهجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير الجودة الخاصة بالخدمات الصحية في تلك المؤسسة وان استخدام هذه المنهجية يقلل من الهدر في الوقت والموارد واستغلالها بشكل أفضل.

٧- دراسة الهلالي (نورة محسن دخيل ٢٠٢٢)

بغنوان: (قياس وتحليل الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠١١-٢٠٢٠).

هدفت الدراسة إلى توضيح أدوات التحليل المالي وكيفية تحويل الأرقام المذكورة في القوائم المالية إلى بيانات ومعلومات تبين الوضع المالي للمصرف، كما أوضحت الدراسة تحديد نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها في المصارف لتعزيز مركزها المالي، تم استخدام أدوات التحليل المالي وتحليل الاتجاه اعتمادا على سنة الأساس، أجريت على عينة مكونة من (١٠) مصارف مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من (٢٠١١-٢٠٢٠) استخدمت فيها بيانات القوائم المالية المنشورة، تم الاستنتاج إلى أن النسب المالية تعتمد على جودة البيانات المالية وتتأثر بشكل رئيس بالتضخم وتغير قيمة النقود، وتوصلت إلى أنه يمكن معرفة المركز المالي للمصرف من خلال النسب المالية.

١-٢-١: الدراسات الأجنبية:

أشارت بعض الدراسات الأجنبية إلى متغيرات البحث بشكل منفصل وبعضها إلى جمع المتغيرين في دراسة واحدة وبشكل أوسع من الإشارة إلى المتغير بشكل منفصل، وقد ارتأينا أن نذكر دراستين للمتغير المستقل ومثلها للمتغير التابع وثلاثة دراسات أشارت إلى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وحسب التسلسل الزمني ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة (Mulalo Simon Mavhina، ٢٠١٢)

(Suitability of the Kaizen Model on the management of fixed assets in the South African Reserve Bank).

ملائمة نموذج كايزن لإدارة الأصول الثابتة في بنك الاحتياطي لجنوب إفريقيا

هدفت الدراسة إلى بيان إمكانية ملائمة كايزن لإدارة الأصول في البنك الاحتياطي وان هذا النموذج يمكن أن يدعم اختيار الأصول في البنك المذكور وان استخدامها يساعد المصارف على التخلص من الأنشطة ذات القيمة المضافة مع تحديد الثغرات في العملية المصرفية و تمت الدراسة في (SARB) وهو البنك المركزي في جنوب أفريقيا والموجود في بريتوريا مع سبة فروع منتشرة في مناطق مختلفة من جنوب إفريقيا، باستخدام استمارة الاستبيان الالكترونية وتوصلت النتائج إلى تنفيذ النموذج يلاءم إدارة الأصول في المصرف وهو يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للزبون ويعزز من العمل الجماعي بين الموظفين الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المصرف.

٢- دراسة (ROSMARY GATWIRI MURIITHI, 2014)

(CONTINUOUS IMPROVEMENT APPROACHES AND)
PERFORMANCE OF OPERATIONS AMONG COMMERCIAL BANKS
IN KENYA). **مناهج التحسين المستمر وأداء العمليات بين البنوك التجارية في كينيا**

تهدف الدراسة إلى التعرف على منهجية التحسين المستمر (CI) التي تبنتها المصارف التجارية وتأثيرها على عملياتها، كان عدد المصارف ٤٣ مصرفاً وشارك في عملية الاستبانة ٤٣ شخص هم رؤساء العمليات (COO) ورئيس عمليات التجزئة وكان معدل الاستجابة ٥٣% واستنتجت الدراسة إلى أن ٣٨% من الأشخاص المستجيبين اعتمدوا بطاقة الأداء المتوازن و ١٨% استخدموا إدارة الجودة الشاملة و ١٧% اعتمدوا على إعادة الهندسة التجارية التقليدية و ٢٦% اعتمدوا أساليب غير محددة في التحسين المستمر كما تم استخدام أسلوب التكلفة الداخلية (CIR) أو نسبة الكفاءة لقياس أداء المصارف عينة الدراسة ، في حين كان متوسط عدد الأشخاص الذين اعتمدوا (CI) ٥٤ والفئة الثانية متوسطها كان ٦٤ ومتوسط فئة غير المحدد هو ٦٦ ، وكانت الاستنتاجات إن أكثر من ٥٠% من المصارف التجارية تعتمد شكل من أشكال التحسين المستمر ولديها تأثير ايجابي على أداء عملياتها المصرفية وان اعتماد هذه المنهجية لم يتم تبنيه بشكل كامل لديها.

٣- دراسة (Daniel Andres Jurburg Melnik, 2016)

(Continuous Improvement Accptance Model "CIAM" Towards understanding employee participation).

نموذج قبول التحسين المستمر (CIAM): نحو فهم مشاركة الموظف

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج علاقة شامل يسمى (نموذج قبول التحسين المستمر CIAM) التي تؤكد على مشاركة الموظف في التحسينات ، تم تطبيق الدراسة في مؤسستين مختلفتين واحدة خدمية وأخرى صناعية (منظمة الخدمات العامة في بلاد ألباسك ومعمل التصنيع والتجميع في اسبانيا)، باستخدام استمارة استبيان أرسلت عبر الانترنت والتسليم الشخصي، وتوصلت إلى إن استخدام هذه المنهجية تساعد المدراء في اكتشاف نقاط القوة والضعف الرئيسية في مؤسساتهم ومشاركة الموظف الذي استخدم التحسين

المستمر وكذلك تحفيزه للمشاركة بشكل اكبر في التحسين وإعطاء نتائج ايجابية تمثل الخطوة الأولى في التحسين واكتشاف فرص التحسين وإشعار الموظف بمزيد من الاهتمام وإعطاء الدافع للمشاركة في التحسين وبهذا فإن المديرين يكونون أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات المهمة.

٤- دراسة (Adam Carlton Lynch، ٢٠١٨)

THE IMPACT OF CONTINUOUS IMPROVE MEMENT METHODS ON A FIRMS COMPETITIVE PRIORITIES: EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE CUSTOMERS PERSPECTIVE IN THE AEROSPACE INDUSTRY).

تأثير أساليب التحسين المستمر على الأولويات التنافسية للشركة: الأدلة التجريبية من وجهة نظر العملاء في صناعة الفضاء

هدفت الدراسة الى فحص جميع النتائج الفعلية والمتوقعة من وجهة نظر العميل وحسب الأولويات التنافسية للجودة والتكلفة وعملية التسليم والمرونة وجميع الابتكارات التي تنشأ من التحسين المستمر المستخدمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في صناعة الفضاء في الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص وتم جمع البيانات عن طريق المسح الالكتروني لجميع الشركات المسجلة AS9100 تم استخدام تحليل المعادلات الهيكلية (SMS) واستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-PM) لمعرفة وتحديد نوع العلاقة بين الأولويات التنافسية المختلفة وباستخدام المنهج الوصفي والتحليل الكمي، وتوصلت النتائج الى إن هناك روابط بين المتغيرات إلا إنها ليست محكمة وقوية كما هو متوقع لها وان هناك ثقة بنسبة ٩٥% لجميع المسارات كما أكدت على تركيز الشركات عينة الدراسة على تحسين أداء التسليم والذي سوف يؤثر على الجودة تأثيرا ماليا.

٥- دراسة (Bayo, Princewill Lekara (Ph.D) & Harcourt, ٢٠٢٠, Horsfall (Ph.D)

(Continuous Improvement and Performance of Deposit money Banks in Port Harcourt).

التحسين المستمر وأداء إيداع أموال البنوك في بورت هاركورت

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التحسين المستمر وأداء بنوك الودائع المالية لمصرف بورت هاركوت في نيجيريا استخدمت الدراسة على تصميم البحث المقطعي كما تم جمع المعلومات والبيانات

الأولية عن طريق الاستبيان ، كان عدد الذين شملتهم الدراسة ٧٥٠ موظف يعملون في بنوك الودائع المالية التي تعمل في بورت هاركورت (ولاية ريفرز) في نيجيريا تم تخصيص عينة قدرها ٢٦٠ باستخدام Taro (Yamen) ، تم اختبار الفرضيات باستخدام ارتباط سبيرمان اضافة الى الحزمة الاحصائية اصدار ٣٢,٠ كما تم استخدام معامل الألفا كرونباخ لاختبار التناسق بين العناصر ، واستنتجت العلاقة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء لبنوك الودائع المالية.

٦- دراسة (Tamta Puturidze, 2021)

Cross sectional analysis of commercial banks performance operating in) Georgia).

تحليل مقطعي لأداء البنوك التجارية في جورجيا

هدفت هذه الدراسة هو تحليل الأداء المالي لاثنتين من المصارف التجارية هما (TBC,BCEO) ذات الأهمية في جورجيا وبشكل منهجي ولسنة ٢٠٢٠ ، حيث تمت المقارنة بين تلك المصارف وقياسها مستخدما بعض المعايير المالية مثل (كفاية رأس المال، السيولة المالية، جودة الأصول، الأرباح، والنسب المالية المختلفة ، حيث تم استخدام بعض نماذج تقييم السهم لاحتساب القيمة العادلة لبيان توصيات الاستثمار الدائم، وبينت النتائج لنسب الربحية ان القطاع المالي بشكل عام قد تدهور من حيث الربحية بسبب الوباء العالمي (Covid-19) وركود النشاط الاقتصادي فلم تتمكن البعض منها من تغطية مصاريفها مما أدى الى ظهور نتيجة نشاطها بشكل سلبي(خسائر) فلم يتمكن الزبائن من تسديد القروض الممنوحة لهم وتم وضع مخصص خسائر القروض ، وعلى هذا الأساس كان كلا المصرفين معسرين وبينت النتائج ان إجمالي رأس المال كان ١٣٧ ثابت وكانت نسبة السيولة لمصرف (TBC) هي ١٣٤,٢% و على التوالي ١٣٧,٥% أما مصرف (BGEO) كانت النسب هي ١٣٨,٦% و ١٢٦% على التوالي أعلى بكثير من النسبة المحددة وهي ١٠٠% وكانت نسبة العائد على الأصول للمصرف الأول هي ١,٦% بينما كانت نسبة مصرف (BGEO) هو ١,٥% وعلى الرغم من ان كلا المصرفين قد حققا ارباحا إلا انها قليلة مقارنة بالسنة السابقة لها مسببة زيادة مصاريف الفائدة وزيادة مخصصات خسائر القروض وانخفاض صافي الدخل.

٧- دراسة (Owomugisha Annah, 2022)

RISK MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE OF) COMMERCIAL BANKS: A CASE OF CENTENARY BANK KABALE BRANCH, UGANDA).

فرع كابالي، اوغندا)

تهدف الدراسة الى تقييم المخاطر المالية في الاداء المالي للمصارف التجارية (دراسة حالة المصرف المئوية فرع كابالي في اوغندا وبين تأثير مخاطر السيولة على الاداء المالي لتلك المصارف وكذلك تأثير مخاطر التشغيل وتم اعتماد البحث الوصفي واستخدمت البيانات الاولى والثانوية في هذه الدراسة فقد جمعت بيانات ومعلومات من (٧٨) موظف في (Centenary Bank) عن طريق استمارة الاستبيان المنظم،

تم اعتماد هذه العينة من ٩٧ موظفا. استخدم المنهج التحليلي واعتمد الارتباط والانحدار لقياس تأثير كل من مخاطر السيولة ومخاطر التشغيل ومخاطر الائتمان على الاداء المالي للمصرف عينة الدراسة واستنتج الباحث ان مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان لها تأثير سلبي على الاداء المالي وان الادارة الحكيمة لتلك المخاطر تعزز من الاداء المالي، وان المصارف التجارية يجب عليها وضع هياكل متينة لإدارة مخاطر ائتمان لتعزيز ادائها المالي وان مشاكل مخاطر السيولة لها تأثير ايجابي على الاداء المالي للبنوك ويجب ان تكون هناك حلول سريعة لمعالجة السيولة وتجنب المشاكل التي تصيب البنوك جراء تلك المخاطر.

١-٣-١: اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

بناء على ما تم عرضه من الدراسات السابقة والذي له صلة بموضوع دراستنا الحالية وطبيعة هذه الدراسات والأدوات المستخدمة في التحليل، يمكن للباحثة عرض بعض المعطيات التي استفادت منها وكما يلي :

- ١- دعمت تلك الدراسات الباحثة في الاعداد والتقديم لمنهجية دراستها
- ٢- اغناء الجوانب الفكرية والنظرية والتي ساهمت بشكل كبير في الجانب النظري الخاص بها.
- ٣- المعرفة التامة بالوسائل الاحصائية التي تلائم الدراسة الحالية، واختيار الوسائل الملائمة لعمل النموذج الفرضي.
- ٤- أثرت الدراسات السابقة الجانب النظري للدراسة الحالية.

١-٤-١: مناقشة الدراسات السابقة

١- ان موضوع الدراسة (تأثير منهجية التحسين المستمر (Kaizen) في الاداء المالي للمصارف) هي من الموضوعات الحديثة في البيئة العراقية لذلك نرى الدراسات العراقية قليلة قياسا بالدراسات العربية والأجنبية.

٢- ان اغلب الدراسات السابقة ركزت على استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات ومنها دراسة كل من (الغمازي، أبو الباقي، عبد الباقي، كنزة ، Mavhina ، Puturidze) ومن ثم تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة.

- ٣- بالرغم من تناول اغلب الدراسات العربية والأجنبية احد المتغيرات وتطرق بعض الدراسات الى الاداء المصرفي اعتمادا على الاستبانة او تحليل الائتمان المصرفي وبطاقات الائتمان فقط مثل دراسة (محمد) إلا انه لم يتطرق أي بحث عربي وأجنبي للأداء المالي للمصارف وبالشكل التحليلي الذي اعتمد في الدراسة الحالية وبالشكل المفصل على حد علم الباحثة .
- ٤- بينت استنتاجات الدراسات السابقة الاختلاف فيما تم التوصل اليه اعتمادا عن الاختلاف في المتغيرات والأهداف والدراسة وبيئة العمل.
- ٥- ركزت اغلب الدراسات على المنهج التحليلي اعتمادا على البيانات والمعلومات المستحصلة من استمارة الاستبانة سواء كان الاستبيان ورقي ام الكتروني.

١-١-٥: ما تميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ١- تناولت الدراسة الحالية مصرفان مدرجان في سوق العراق للأوراق المالية كميدان لقياس تأثير منهجية التحسين المستمر في الأداء المالي.
- ٢- تناولت الدراسة البيانات المالية من (٢٠١٧ - ٢٠٢١) .
- ٣- دراسة تأثير منهجية التحسين المستمر في القطاع المصرفي بشكل عام ومصرفي الشرق الأوسط للاستثمار وعبر العراق للاستثمار بشكل خاص والتركيز على أهم الحسابات الحيوية في المصرفين للأجراء عمليات التحسين وبيان الأثر سواء كان ايجابى أم سلبى.
- ٤- لا توجد أي دراسة تناولت الأداء المالي لمصرفين وبالشكل المفصل الذي تناولته الدراسة الحالية على حد علم الباحثة.
- ٥- إن الدراسة الحالية يعتبر اول بحث على حد علم الباحثة استخدم الموازنات التخطيطية والميزانيات العمومية المنفذه في المصرفين عينة الدراسة وبين الفرق بين ما خطط له وبين ما تم تنفيذه وما تسبب به ذلك الاختلاف من تأثير سواء كان هذا التأثير ايجابى أم سلبى.
- ٦- يعتبر أول دراسة على حد علم الباحثة تبين مقدار التغير الذي حدث في موجودات ومطلوبات وحقوق الملكية للمصرفين عينة الدراسة مع بيان تفصيلي للتغير الحاصل لكل حساب من حسابات الموجودات والمطلوبات لخمس سنوات متتالية.
- ٧- اعتمدت الدراسة الحالية على قياس التغير في الاداء المالي ثم بيان تقويم الاداء المالي باستخدام ادوات ومؤشرات التحليل المالي والنسب الماليه معا وبعد ذلك بيان تأثير منهجية التحسين المستمر على حسابات مهمة من حسابات المصرفين عينة الدراسة.
- ٨- يعتبر اول دراسة على حد علم الباحثة تناولت تأثير منهجية التحسين المستمر على حسابات مهمة للمصرفين عينة الدراسة وهذه الحسابات هي (الائتمان، الاستثمار، الحسابات الجارية والودائع، المطلوبات الاخرى، المصروفات ، الإيرادات والأرباح)



المبحث الثاني

منهجية الدراسة (Study Methodology)

تعد منهجية الدراسة الاساس السليم الذي يحدد المسار العلمي للباحثة وهي الخطوة الاولى والطريقة التي من خلالها يتم عرض مشكلة الدراسة والعمل على تحديد ابعادها و إيجاد الحلول العلمية المناسبة لها، كما انها تتضمن اهمية الدراسة وأهدافه وتبين الفرضيات التي تم اعتمادها للوصول الى تلك الاهداف والأساليب المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات والحدود الزمنية والمكانية.

١-٢-١ : أهمية الدراسة (The Importance of Study)

تستمد الدراسة اهميتها العلمية والعملية من خلال حل مشاكل المجتمع وتطوير وحداته المالية والاقتصادية وانطلاق من ذلك فان تبني منهجية التحسين المستمر تساعد في تطوير الاداء المالي للمصارف العراقية بشكل عام والمصارف التجارية بشكل خاص وذلك من خلال بيان اثرها في زيادة الارباح الذي يؤثر في تطوير القطاع الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

- ١ - بيان أهمية تطبيق ادارات المصارف العراقية منهجية التحسين المستمر (Kaizen).
- ٢ - بيان الهمية النظرية لهذه الدراسة في دعم البحوث العلمية والدراسات السابقة في مجال تطبيق منهجية التحسين المستمر (Kaizen) في المصارف .
- ٣ - تطبيق منهجية التحسين المستمر يمثل خطوة جديدة في المؤسسات المالية التي تقدم خدمات متنوعة وخصوصا في المصارف التجارية في ظل وجود منافسة شديدة في الاسواق المصرفية.
- ٤ - أهمية تطبيق منهجية التحسين في المصارف التجارية والدور الذي تقوم به من خلال تخفيض المصروفات وزيادة الايرادات وبالنتيجة زيادة الارباح.

١-٢-٢ : مشكلة الدراسة (The Study Problem)

مما تجدر الإشارة إليه بان التميز بالأداء المصرفي يواجه تغيرات وتعقيدات رافقت البيئة المالية ومنها التقدم التكنولوجي والعلمي وزيادة المنافسة بين المصارف يحتم على تلك المصارف الاهتمام بمنهجية التحسين المستمر (Kaizen) للأداء المصرفي بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص حيث تواجه تلك المصارف الهدر في الوقت والعمل وكذلك الموارد، وتكمن المشكلة بان اغلب المصارف تلجا إلى التحسين عند تراجع مركزها المالي أو عند تحقيق خسائر أو وجود منافسة بين المصارف وعليه فيمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

❖ هل يوجد اهتمام في المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية في التحسين المستمر (Kaizen) ، وما مدى اهتمامها بالتخطيط المنظم للتحسين ولسنوات متتابعة لتقويم الاداء المالي لها، وهذه المشكلة تقود الى التساؤلات الآتية؟

- ١ - هل تستخدم المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية منهجية التحسين المستمر (Kaizen) ؟
- ٢ - هل تدرك كل من الادارة العليا والعاملين في المصارف أهمية التحسين المستمر؟
- ٣ - هل هناك تأثير لمنهجية التحسين المستمر (Kaizen) بأبعادها الاربعة(التخطيط، التنفيذ، التدقيق ، التطبيق) على الاداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية؟

١-٢-٣ : أهداف الدراسة (Objectives of The Study)

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف الآتية:

- ١ - تحديد مدى اهتمام المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لمنهجية التحسين المستمر في ادائها المالي وبيان مدى كفاءة التخطيط للتحسين ولسنوات متتابعة في تقويم الاداء المالي.
- ٢ - تحديد مدى استخدام المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لمنهجية التحسين المستمر.



- ٣- تحديد مدى معرفة الادارة العليا والعاملين في المصارف بالتحسين المستمر من خلال التخطيط المنظم والتنفيذ بشكل سليم لتحقيق اهداف النشاط المصرفي .
- ٤- تحديد تباين استخدام منهجية التحسين المستمر (Kaizen) باستخدام دورة ديمنج بأبعادها الاربعة (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) في الاداء المالي للمصارف.

١-٢-٤: منهج البحث (Study Method)

استند البحث الى المناهج الاتية:-

- ١- المنهج الاستقرائي عن طريق الرسائل والكتب والاطاريح والبحوث والدوريات والشبكة الدولية للمعلومات(الانترنت) لتناول الجانب النظري من البحث.
- ٢- المنهج الوصفي التحليلي
- ❖ تحليل القوائم المالية باستعمال التغير ومؤشرات التحليل المالي بالاستناد على الارقام المالية التي تحتويها تلك القوائم.
- ❖ استخراج النتائج بالاعتماد على برنامج EXCEL واستخدام الاساليب الاحصائية.

١-٢-٥: فرضية الدراسة (Study Hypothesis)

الفرضية الرئيسية للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية بالشكل الاتي: (هل ان تبني منهجية التحسين المستمر بأبعادها (التخطيط و التنفيذ و الرقابة والتطبيق) في المصارف التجارية له تأثير في تقويم وتحسين الاداء المالي لتلك المصارف).

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

- ١- هل تطبيق منهجية التحسين المستمر لبعد التخطيط له تأثير في الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة؟
- ٢- هل تطبيق منهجية التحسين المستمر لبعد التنفيذ له تأثير في الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة؟
- ٣- هل تطبيق منهجية التحسين المستمر لبعد التدقيق له تأثير في الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة؟
- ٤- هل تطبيق منهجية التحسين المستمر لبعد التطبيق له تأثير في الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة؟

١-٢-٦: مجتمع وعينة البحث (The Limits of The Study)

- تمثل مجتمع الدراسة بسوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها من المصارف (٢١) مصرفاً.
- تم استخراج عينة قوامها مصرفين هما:
- ١- مصرف الشرق الاوسط للاستثمار.
- ٢- مصرف عبر العراق للاستثمار.

١-٢-٧: حدود البحث (Research Limits)

الحدود المكانية: وتمثلت بسوق العراق للأوراق المالية و تم اختيار عينة من مصرفين هما (الشرق الاوسط للاستثمار والتمويل ومصرف عبر العراق للاستثمار) فظلا عن الزيارات الميدانية للمصارف عينة البحث.

الحدود الزمنية: شملت الدراسة على البيانات السنوية للمدة من (٢٠١٧-٢٠٢١).

١-٢-٨: أسباب اختيار المصرفين عينة البحث

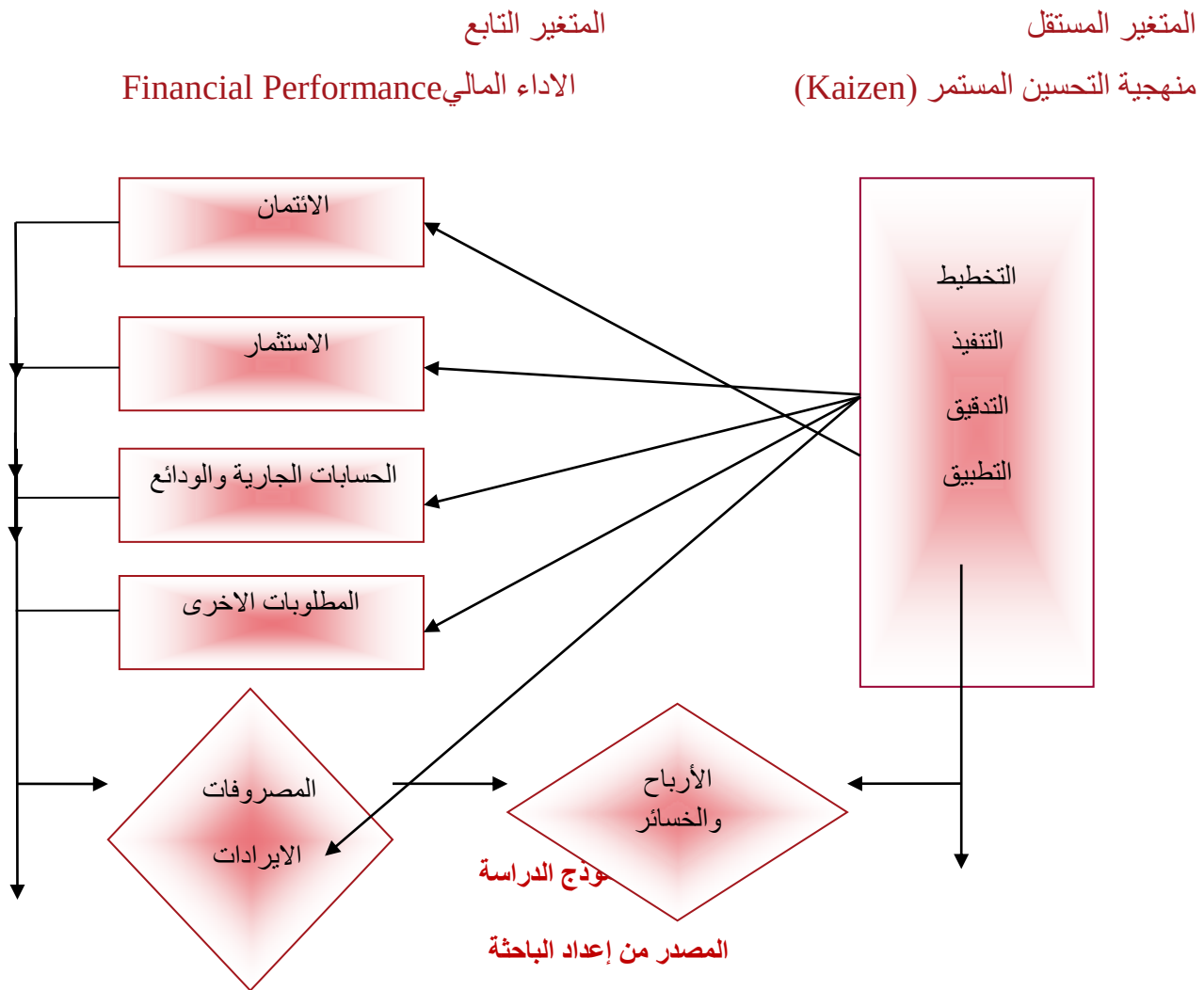
- ١- ان من اهم اسباب اختيار المصرفين هو وجود موازنة تخطيطية منشورة تبين جميع البيانات المالية التي تحتاجها الباحثة في الدراسة.
- ٢- ان كلا المصرفين يملك ميزانية عمومية منفذه منشورة طوال مدة الدراسة.

٣- ان المصرفين عينة البحث تعرض الى تذبذب في المركز المالي وتعرض الى خسائر في سنوات متفرقة من سنوات الدراسة.

٤- يسعى المصرفين عينة الدراسة الى التطور التكنولوجي في عملياته المقدمة للزبائن سواء الخدمات الالكترونية (Mobile Banking FG) إضافة إلى خدمات أخرى.

٩/٢/١: أنموذج الدراسة (Study Model)

لتحقيق غرض الدراسة الحالية والوصول الى الأهداف المحددة في بيان الأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع قامت الباحثة بعمل هذا الانموذج



١٠-١-١: مؤشرات القياس (Measure ment Indicators)

تم الاعتماد على البيانات والمؤشرات في ادناه لتوفرها في البيانات المالية التي تم التوصل اليها:

١-١٠-١-١: مؤشرات المتغير المستقل وهو التحسين المستمر (Kaizen) ويتم قياسه

بالاتي:

- ١- التخطيط
- ٢- التنفيذ
- ٣- التدقيق
- ٤- التطبيق

١-١٠-٢: مؤشرات المتغير التابع وهو (الاداء المالي) ويتم قياسه بالاتي:



- ١ - التحليل بواسطة الاتجاه وتم قياسه (بالتغير في القوائم المالية)
- ٢ - التحليل بواسطة مؤشرات التقويم المالي وتم قياسه بالمؤشرات الآتية:
 - أ- مؤشرات السيولة
 - ب- مؤشرات الربحية
 - ت- مؤشرات المخاطره
 - ث- مؤشرات توظيف الاموال

الفصل الثاني: الجانب النظري

التحسين المستمر (Kaizen) والأداء المالي للمصارف

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي عن منهجية التحسين المستمر (Kaizen)

المبحث الثاني: الاداء المالي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف

المبحث الثالث: تأثير منهجية التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي

للمصارف

الفصل الثاني: التحسين المستمر (Kaizen) والأداء المالي للمصارف

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي عن أسلوب ومنهجية التحسين المستمر (Kaizen)

تمهيد:

تعد المنافسة العالمية واحدة من أهم التحديات والمعوقات التي تواجهه الوحدات الاقتصادية بمختلف أنواعها ومن بينها المصارف وإيماننا من الباحثة وقناعاتها المستمدة من الحياة العملية بأن التغيير الإيجابي هو إشارة للنمو والتطور والتناسق مع البيئة المعاصرة، وما للتغيير من أثار واقعية تزيد من النشاط والحيوية في حياة الفرد والعمليات داخل الشركات والمؤسسات، من هذا المنطلق يقود التحسين والذي يؤدي الى مواكبة التغييرات في البيئة المحيطة إلى تحقيق رضا جميع الأطراف المتعاملة مع هذا التغيير والتميز بمزايا ايجابية تفوق المنافسين.

٢-١: التحسين المستمر وبيئة العمل الناجحة (Continuous Improvements)

اشارت دراسة (Chen, Dugger, & Hammer, 2000:20) الى مصطلح التحسين المستمر انها ادوات التحسين المستمر التي تستخدم في انتاج منتجات وخدمات عالية الجودة في بيئة اعمال شديدة المنافسة وهي التي ساعدت الشركات والمؤسسات اليابانية التغلب على الصعوبات الإنتاجية عندما واجهت منافسة عالمية من الشركات الأمريكية والأوروبية في منتصف الاربعينات. فالتحسين المستمر منهجية أثبتت نجاحها بإجراء جميع العمليات في إدارة التغييرات السريعة في بيئة متغيرة.

عرفه (Kalb & Masson, 2002:85) انه جهد مستمر لتحسين الخدمات والمنتجات والعمليات في داخل البنك ويمكن لتلك الجهود من إجراء التغييرات تدريجيا او دفعة واحدة.

وأشار الى ذلك (Andrew t al, 2008:271) بأنها منهجية العمل التي تهدف القضاء على الهدر في العمليات والبحث باستمرار بهدف تقديم طرق وتقنيات لتنظيف البيانات الجديدة ، لإجراء تحسينات جديدة وتقنيات وأساليب جديدة لإدارة المخاطر لإطالة مستوى النضج للنظام التجاري .

وبين (Manuel and et al., 2010: 149) هذا المفهوم بأنه مدى تفاعل العمليات التنظيمية والبشرية داخل الشركة أو المؤسسة من حيث العمليات الداخلية والمخرجات لتلبية متطلبات الزبائن باستخدام منهجية التحسين المستمر والتي تتلاءم مع مبادئ الشركة وكذلك تعتبر وسيلة في ادخال عمليات التغيير والتحسين في بيئة العمل.

وأشار (الركابي، ٢٠١١: ٧٥) بأنه التغيير المستمر والتدريجي نحو التحسين وان تلك العمليات لا تتوقف وترتبط بكافة العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات والتي تتضمن تحسين المباني والتجهيزات وطرق العمل وتغيير سلوك العاملين داخل المصارف، وان التحسين ممكن عندما تكون هناك بيئة تتمتع بمتغيرات تكنولوجية وثقافية واقتصادية.

وعرفه (بن عيشاوي، 2013: 24) بأنه الفلسفة الادارية التي هدفها تطوير العمليات والمنتجات والأنشطة المتصلة بالآلات والمعدات والأجهزة والأفراد بصورة مستمرة والوصول للإتقان التام للعمل عن طريق تحسين العمليات الإنتاجية وهذا التحسين يجب ان لا يتوقف.

ويرى آخرون (Suarez-Barraza,et al,2014:394) بأنها مجموعة من القواعد الأساسية التي تجعلك تنمو كشخص والتي تفترض بان طريقتك في الحياة سواء كانت حياة اجتماعية او حياة عمل أو حياة شخصية يجب أن تتحسن باستمرار دون توقف.

كما يرى (Ivasciuc & Epuran, 2015: 185-200) التحسين المستمر يساعد على تحقيق الأرباح والنمو عن طريق التخطيط للنمو على المدى البعيد وذلك بتصميم الخدمة او العملية وفق ما يتطلع اليه الزبائن، حيث ان الشركة تتبنى التغييرات وتتأكد من انه ليس فقط يماشى عملياتها الداخلية مع الاتجاهات الحالية بل تتعداها إلى التغييرات المستقبلية المتوقعة، ومواكبة التغييرات العالمية وتقييم تأثيرها على عمل الشركة الحالي، ويتم التحسين المستمر للخدمات والعمليات باستخدام منهجيات متعددة في إدارة وقياس الأداء التنظيمي، ومن تلك المنهجيات للتحسين المستمر دورة ديمينج (PDCA Deming Cycle)، خلو المنتجات من العيوب، منهجية تحسين الجودة، الحيوود السداسي(Six Sigma)، مبادئ التخلص من الهدر(Lean)، إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبطاقة الأداء المتوازن(BSC)، وأكد بان اكثر الادوات المستخدمة في التحسين هي نظرية ديمينج(Act ، Check، Do، Plan) وهي عبارة عن اربع خطوات تشكل دائرة تبدأ بالتخطيط الذي يحدد فرص التغيير ، ثم التنفيذ لتطبيق التغيير بخطوات صغيرة، ثم التدقيق على النتائج التي تم التغيير فيها وتحديد التغييرات الايجابية فيها، والتطبيق الذي يعني تطبيق التغييرات الحاصلة عندما تكون ايجابية بشكل اوسع وعلى مستوى الشركة او المنظمة حيث تعتبر ادوات الجودة الشاملة هي احدى ادوات التحسين المستمر. يمكن القول انها عمليات ابتكار في الشركات التي تشارك القوى العاملة بأكملها في التحسين وتشمل توجيه الزبائن وتطوير المنتجات الجديدة وتطوير الجودة في الاوقات المناسبة وتحسين العلاقة بين الادارة العليا والعاملين(Alberto, 2018:22) .

وترى الباحثة إن التحسين المستمر عبارة عن مجموعة من الاجراءات والقواعد الادارية بخطوات صغيرة ومتدرجة دون توقف تهدف الى تحسين العمليات داخل الشركة و تخفيض التكاليف الخاصة بالمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن وتقليل الهدر في بيئة اعمال شديدة المنافسة ويشترك فيها جميع افراد الشركة.

٢-١-١ : طرائق التحسين المستمر

للتحسين المستمر مجموعة طرق تم الاعتماد عليها في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية والمالية وهي:

١- الطريقة اليابانية (kaizen) (الموسوي، ٢٠٠٧: ٣٤)

تركز هذه الطريقة بشكل رئيسي على التحسين المستمر لمختلف العمليات داخل المصرف وتتم بإجراء التعديلات والتحسينات بشكل مستمر وخطوات صغيرة تدريجية فهي لا تتوقف عند الحصول على النتيجة الايجابية بل يجب استدامت تلك العمليات والحصول على نتائج اخرى من التحسينات وتركز على العنصر البشري (الافراد) في اجراء التعديل او التغيير.

٢- الطريقة الأمريكية (Innovation) (حافظ، ٢٠١١: ٢٠٧)

وهي تركز على ابتكار طرق وعمليات وأساليب حديثة لتحل مكان القديمة ؛التحسين المستمر هنا يتم بدفعة واحدة (ONE SHOOT) للحصول على الجودة العالية بسبب استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة مع امكانية توفر الاموال الكبيرة، وهي تركز على اداء المهام القائمة والحصول على النتائج، ويمكن توضيح اهم المقارنة بين الطريقة اليابانية والأمريكية بالجدول الاتي:

جدول(١) الاختلاف بين التحسين المستمر المنظور الياباني(Kaizen) والمنظور الأمريكي(Innovation)

خاصية المقارنة	المدخل الياباني التحسين المستمر (Kaizen)	المدخل الأمريكي الابداع (Innovation)
التأثير والنتيجة	فترات زمنية طويلة والأثر غير واضح	فترة زمنية قصيرة والأثر واضح
مستوى التقدم	خطوات صغيرة وبشكل تدريجي	خطوات كبيرة وبشكل متسارع
الفترة الزمنية	مستمرة وبشكل متزايد	غير مستمرة وبشكل غير متزايد
التغيير (التعديل)	تدريجي ثابت ومستقر	مفاجئ بشكل جذري
المشاركون	كل الأشخاص	المتميزون المؤمنين بالتحسين
المدخل	الأفكار والجهود الجماعية	الأفكار والجهود الفردية وشخصية
اسلوب التحسين	التحسين والصيانة	هلاك المعدات وتجديدها
متطلبات علمية وعملية	استثمار قليل وجهود كبيرة	استثمارا كبيرا وجهد قليل
المجال المعبرة	فنون استخدام الوسيلة والمهارة	اختراع جديد وتغير تكنولوجي حديث
اتجاه الجهد الى	الأشخاص ، الافراد، العاملين	التقنيات، الاجهزة، الآلات، المعدات
معايير التقييم	العمليات لتحقيق افضل النتائج	نتائج لتحقيق الارباح
بيئة العمل	اقتصاد بطئ النمو	اقتصاد سريع النمو

GRIPS Development Forum," Introducing KAIZEN in Africa" ,

،National Graduate Institute for Policy Studies, (Kenichi Ohno 2009).

٢-١-١-٢ : منهجية التحسين المستمر (kaizen Methodology)

قام الخبير الياباني Massaki Imai (Imai,2008:272) بتطوير نظام منهجية التحسين المستمر (Kaizen) وهو رئيس معهد كايزن في اليابان ، وقد أشارت بعض الدراسات الى منهجية التحسين المستمر (Kaizen) بأنه نظام للتحسين المستمر والتطوير. والكايزن كلمة يابانية تتكون من مقطعين المقطع الأول (KAI) وتعني بالانجليزية التغيير ، و(ZEN) وتعني الأحسن او الأفضل وتم ترجمتها الى (Continuous Improvement) وهو التحسين المستمر وتعتمد هذه المنهجية على اشتراك جميع العاملين في اجراء تغييرات بسيطة بشكل تدريجي ودوري لجميع العمليات في الشركة او المؤسسة وفي جميع الأوقات لتكون أكثر فعالية وكفاءة.

ويبين (Andrew, et al, 2008: 271) ان (Kaizen) هي منهجية تساعد الشركة او المؤسسة على التخلص من الهدر في العمليات وهي البحث عن طرق حديثة للحصول على بيانات جديدة لإدارة الجودة التي تحول الشركة من النظام التجاري الى النظام الاستثماري. وأضاف الى ذلك (Suarez-Barraza,et al,2014:394) مجموعة من الاجراءات التي تجعل الشخص في حالة تحسن دائم سواء حياة عمل او حياة شخصية واجتماعية تستحق التحسن الدائم.

كما تم تعريف (Kaizen) من قبل معهد كايزن (أبو النصر، ٢٠١٥: ٦٧) بأنها مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر و يشير بشكل علمي الى إدارة الجودة الشاملة فهو يركز على مجموعة من القيم التنظيمية التي تشدد على تركيز الادارة العليا والعاملين على ان تكون العيوب في الخدمة او السلعة هي صفر فهي منهجية لأترضى على العمل المنجز في الأسبوع الماضي او السنة الماضية.

وهذا ما اكده (Szyrocka, 2017: 83) ان منهجية كايزن لتنمية الافراد من خلال استخدام افكارهم الفريدة لتحسين اعمالهم اليومية وإجراء تغييرات التصحيح على المشاكل التي تواجه الشركة في موقع العمل، ويعتبر هذا المنهج راسخ في اذهان اليابانيين ويعتبرون ان التحسينات المستمرة موجودة كل فرد داخل الشركة ويعملون على تنفيذ التحسينات من خلال الموارد المتاحة في الشركة.

وبين ذلك (Otsuka et al., 2018: 58) ان نشر ثقافة (Kaizen) بين العاملين هي من أهم العقبات والتحديات التي تواجه هذه المنهجية، حيث ان استخدامه في بلدان تختلف ثقافتها عن ثقافة اليابان امر غير يسير، فهي تحتاج بعض التعديلات التي تناسب الاطار المجتمعي السائد، فتخصيص الادوات والسياسات امر مهم لتنفيذ التحسين المستمر داخل المؤسسات والشركات لكي تؤدي الى تحقيق اهدافها وان نشر ثقافة كايزن يحتاج بعض التغييرات والترتيبات الادارية لتصبح هذه المنهجية قابلة للتحقق.

وبالبحثة تبين ان كايزن هي مجموعة الإجراءات والأدوات التي تستخدمها الشركات لتحسين عملياتها الانتاجية والخدمية بإشراك الادارة والعاملين لديها لتقديم المقترحات للمشاكل التي تواجه الشركة وهذه الادوات تؤدي الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد والتحسينات التي تقوم بها الشركة او المؤسسة تكون بخطوات صغيرة لمدة طويلة لا تتوقف ابدا.

٢-١-١-٢: النشأة والتطور

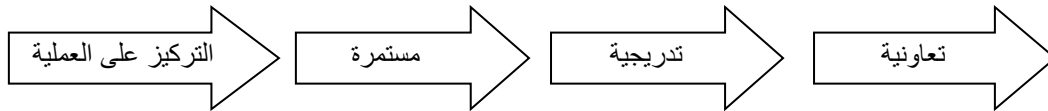
(KAIZEN) هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر واصل هذه الكلمة بوذية وتعني " جدد قلبك واجعله دائما أفضل" واستخدمت في فنون الدفاع عن النفس وتعني "تقدم الى الامام بخطوات سريعة وصغيرة (Mihaela, 2011: 99)، وقد ظهر مفهوم منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) كايزن للوجود بعد الحرب العالمية الثانية ١٩٤٥ وبعد تعرض اليابان للقصف النووي الأمريكي في هيروشيما وناجازاكي وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قامت اليابان بالتركيز على إعادة البناء فبدأت بتنفيذ منهجية التحسين المستمر في عمليات الإصلاح فتحوّلت من بلد فقير الموارد الطبيعية إلى بلد متقدم ينافس البلدان المتقدمة (أبو النصر، ٢٠١٥: ١٤). وتحققت هذه المنهجية في اليابان بإضافة تغييرات وتم تطويرها من قبل (Taiichi Ohno) تاييوشي اوهونو في اوائل الخمسينات وهو نائب الرئيس التنفيذي السابق لشركة تويوتا موتور، ركزت هذه المنهجية في بداياتها على الانتاج الخالي من الهدر وإزالة النفايات تعرف هذه النفايات (بأنها أنشطة ذات قيمة غير مضافة) ومع مرور الوقت اصبح الانتاج الخالي من الهدر منتشر في الشركات العالمية (Demirbas et al, 2019: 3). ولنجاح تطبيق هذه المنهجية تم استخدامها من قبل العديد من الشركات مثل (TOSHIBA) ١٩٥٢، (Daimler Chrysler) دايملر كرايسلر، (FORD) فورد، (BSF) بي اس اف و (Unilever) يونيليفر وغيرها من الشركات وكان هدفها تطوير قيادة الشركات المؤسسات الاقتصادية والصناعية والمالية باعتمادها على التحليل والعمليات، فقد كان للسيد (Masaaki Imai) دور مهم في تطوير هذه المنهجية عندما قام بتأسيس معهد كايزن عام ١٩٨٥م لنشر مفاهيم ومبادئ التحسين المستمر في الشركات الكبرى، ثم اصدر كتاب (kaizen) عام ١٩٨٦م ، بعد ذلك اصدر كتاب (GAMBIA KAIZEN) عام ١٩٩٧م، واستطاعت الشركات اليابانية التي طبقت هذه المنهجية من الوصول الى مستويات عالية من الجودة مقارنة مع منافسيها من الشركات الاخرى العاملة في نفس المجال على مستوى العالم، وتمحورت رسالة (Masaaki) المتعلقة بهذه المنهجية حول " انه من غير الممكن ان يمر يوم على المؤسسة أو الشركة دون تطبيق أي نوع من التحسين في أي قسم او جزء من أجزائها" (قمر وطربيه، ٢٠١٩: ١٣٠). شهدت سبعينات القرن الماضي توجها من الغرب الى فهم تجربة اليابان في مجال

الاعمال والذي منحها التمييز في المنافسة العالمية، وفي الثمانينات بدوا بتداول المفاهيم اليابانية الخاصة بالجودة ومن بين تلك المفاهيم منهجية التحسين المستمر (Kaizen) والتي تقوم على الخمسة أسس رئيسية وتسمى (5S) (كنزة، ٢٠٢٠: ٢١).

٢-١-١-٣: مبادئ منهجية التحسين المستمر (KAIZEN)

ان منهجية التحسين المستمر هي عملية لتحسين عمل الشركة او المؤسسة نحو الافضل وهي تعتمد على ثلاثة مبادئ اساسية لتحسين الشركة بشكل مستمر وهي: (Aishah, 2016: ٨٣) هي كيفية قيام الادارة العليا والعاملين في الشركة بأداء أعمالهم، كيفية اتصال العمال بعضهم ببعض الاخر، كيفية بناء آليات العمل والخطوط الانتاجية. وبين (الشهريلي وداود، ٢٠١٧: ٤٤) ان مبادئ (KAIZEN): هي الانجاز الجيد باستخدام افضل أداء للمؤسسة او الشركة ومعرفة حالات الفشل بالإضافة الى دمج الجودة في جميع المراحل لحذف العيوب و الابتعاد عن النمذجية قبل تنفيذ العمليات عن طريق معرفة اسباب الخطأ وتغيير الافكار والأعمال و الاعتماد على العمل الجماعي افضل من الاعتماد على العامل الذكي لان اساس النجاح المشاركة في افكار العمل.

وأضاف (Dilek Demirbas et al , 2019, 6) ان مبادئ كايزن هي ان تكون المنهجية موجهة نحو العمليات قبل تحسين النتائج ، لا يعني ذلك انه ليس هناك اهمية للنتائج، لكن منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) تركز على العمليات ذات جودة عالية وبذلك ستؤدي الى نتائج ايجابية مهمة و ان (KAIZEN) منهجية طويلة الامد ومستمرة ولا يمكن استخدامها في تحسينات قصيرة الأمد إضافة الى أن يشترك الجميع في هذا التغيير وفي جميع أقسام الشركة فهي يحتاج إلى ذكاء ومشاركة قوة العمل لتوليد مزايا نفسية أفضل للعمل وحياة الموظفين .



شكل (٢) مبادئ منهجية التحسين المستمر (KAIZEN)

(Dilek Demirbas et al, 2019: 6)

وترى الباحثة بان مبادئ (Kaizen) هي تغيير الادوات والإجراءات القديمة واختيار طرق جديدة للعمل تجعل جودة الخدمات والعمليات هو الهدف الرئيسي للشركة بالاعتماد على اشراك الادارة والعاملين في هذا التغيير وهي منهجية بعيدة المدى لا تقتصر على فترة معينة من حياة الشركة .

٢-١-١-٤: أهداف منهجية التحسين المستمر

ان التحسين المستمر عمليات موجهة ولا يمكن ان تكون عشوائية وكل جزء من هذه العملية يؤدي الى خدمة الزبون من خلال قيام إنشاء فرق العمل المتعددة المهام لدراسة احتياجات السوق والمنتجات ويجري عمل كايزن من خلال السعي في خفض التكاليف الإضافية (Okoye et al 2013:115).

وأضاف على ذلك (Hilton, 2016: 328) بان اهداف هذه المنهجية هي:

الاستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم سياسات واضحة لإنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات وجودة عالية لأنها نقطة انطلاق في المسار الصحيح للشركة، ولأن الشركات تسعى إلى توفير الجهود لتحسين جودة المنتجات والخدمات الخاصة بها نتيجة المنافسة الحادة الموجودة في الأسواق أو بسبب

الشكاوي التي ترد من الزبائن حول منتجاتها ولتحقيق أعلى عائد من المبيعات والإرباح، وأهمية التخفيض المستمر لتكاليف المنتجات والخدمات ولجميع الأنشطة والتي لا تؤدي الى زيادة القيمة المضافة وتقليل الضياع و الهدر في الوقت، كل هذه العوامل تؤدي الى تقليل التكاليف إضافة الى الأخذ باقتراحات العاملين داخل الشركة لتحقيق أعلى مستويات الفعالية والكفاءة.

وترى الباحثة ان اهداف كايزن هي تحقيق أعلى مستويات الجودة في العمليات والخدمات المقدمة للزبائن عن طرق تخفيض كلفة إنتاجها وتقليل الوقت الذي تستغرقه بالإنتاج وكذلك مشاركة جميع مستويات الشركة في تقديم المقترحات وعدم اقتصار ذلك بالإدارة العليا باعتبار ان العاملين أكثر مساس بالعمليات والزبائن وكذلك تعليمهم كيفية تحليل المشاكل الى اصغر منها والسيطرة عليها والتخلص من المهام عديمة الفائدة التي تضيف كلفة ولا تضيف خدمة او انتاج.

٢-١-١-٥: التحسين المستمر والخدمات المصرفية

تتجلى منهجية التحسين المستمر بمجموعة من الامور وهي:

إن منهجية (Kaizen) مخصصة لتحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة من خلال إجراء تحسينات على العمليات الرئيسية وتبين أهميتها باعتبارها طريقة آمنة للحصول على إخلاص الزبائن ووفائهم ، فهي وسيلة قوية للوصول لأهداف المصرف وتجاوز توقعاتها فهي تسمح بتنمية الإنتاجية والكفاءة في مناخ تنظيمي جيد، وتعزز العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين لان نتائج نجاح المصرف تكون بسبب الجهود المتنوعة كل موظف في الشركة (Boca , 2011 :13).

وإن منهجية كايزن تهتم بالزبائن، وتسعى لتلبية حاجاتهم وإشباعها، من خلال الاهتمام بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد للشركة، وتؤمن بان من العوامل التي تجذب الزبائن وتعزز علاقتهم مع المصرف هي تقديم الخدمات لهم فمن الضروري إقصاء هدر الوقت وإنهاء أي تعطيل في تقديم الخدمة للزبائن والذي يسهم في الميزة التنافسية للشركة. (McNair & Leibfried, 2012: ١٠١).

إضافة الى ان منهجية كايزن تحث على تغييرات في ثقافة الشركة والعاملين باعتبار التعلم جزءا أساسيا في هذه المنهجية فالفرد يتعلم على تحديد اهدافه وكيفية الوصول اليها في نفس الوقت (مرهج، ٢٠١٤: ٩).

وان تحقق أهمية المنهجية (Kaizen) تتم بتحسين إنتاجية المصرف وزيادة الجودة والاستخدام الأمثل للموارد وكذلك إضافة الطابع الإنساني للعمل وتقليل العمل الشاق وتعليم الأفراد لإظهار أحسن ما لديهم من أداء (Gordian، ٢٠١٤، ٧٩).

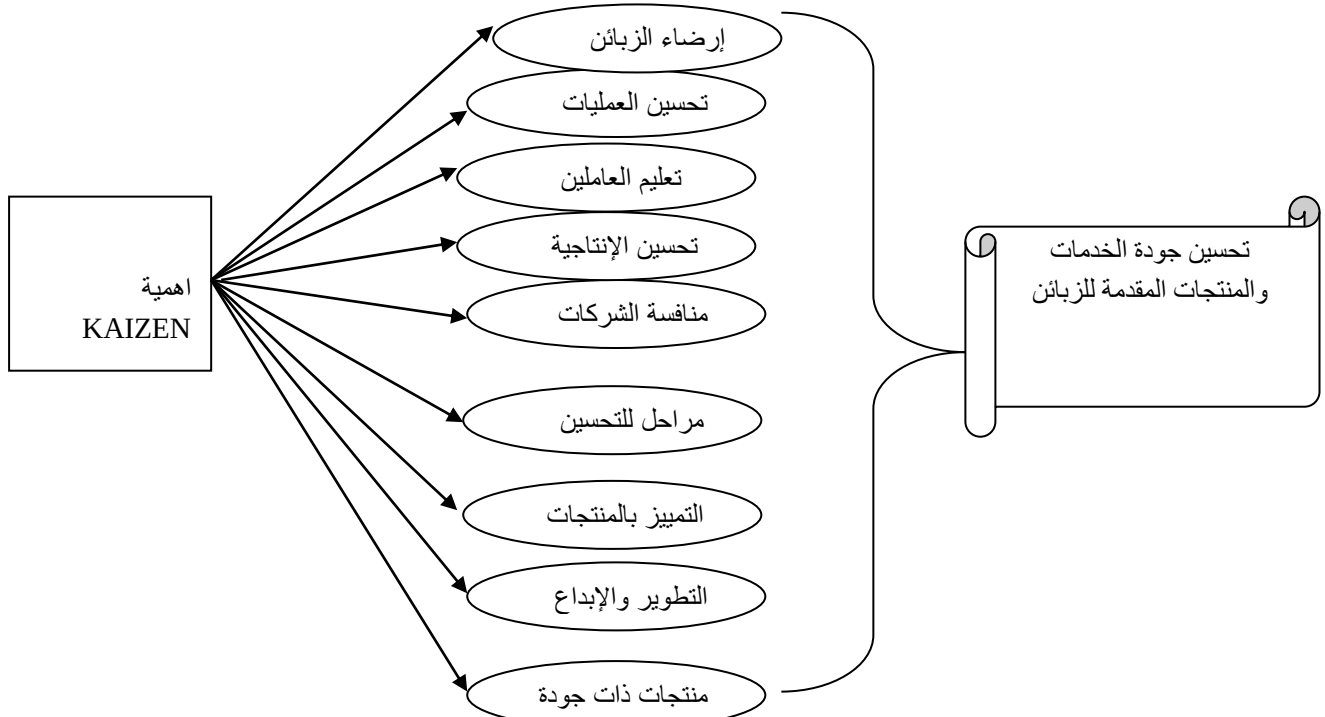
لذلك تأتي أهمية (Kaizen) بأنها عملية مستمرة للمحافظة على التحسين المستمر وينتج عن ذلك معلومات يمكن تطبيقها وتساعد المديرين في ان تكون شركاتهم قادرة على المنافسة في المدى البعيد، فهي تمكن المديرين من معرفة مكان المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة ومنع تكرار الخطأ. (Phoewhawm، ٢٠١٤: ٣٠).

فالتحسين المستمر ليس مجرد أسلوب او أداة إنما هو طريقة حياة يتم التركيز فيها على الزبون وليس الحصة السوقية وهو احد الركائز الأساسية لنجاح الشركة والمؤسسة فالتحسين سباق في مراحل لا تنتهي لان مجالات التحسين لا تنتهي فهو يجعل التعلم الهدف الرئيسي للعاملين والإدارة وتوقع ما يحتاجه الزبون لإجراء التحسينات الذي هو من العناصر الأساسية في عصر المنافسة. (الخير و عربية، ٢٠١٥: ٣٥)

وهنا تكمن أهمية التحسين المستمر بقدرة المصرف على التواصل بسرعة ودقة مع التطورات الحاصلة برغبات الزبائن وأذواقهم وتطوير مخرجاتها بما يحقق لها التميز عن الشركات المنافسة لها، مع إن معظم معتمدي هذه الفلسفة يؤمنون بصعوبة المنال لاختلاف العوامل الداخلية والخارجية وعدم توافق القدرات والمهارات مع نوع العملية لبلوغ الأفضل. (صالح، ٢٠١٧: ١٥٣)

وتركز منهجية التحسين المستمر على أسلوب ماذا وكيف، فالهدف الاساسي الذي يجب تحقيقه للإدارة والعاملين هو التعلم، فهي نمط إداري وتنظيمي هدفه تحسين وتطوير العمليات والأنشطة الخاصة بالأجهزة والأفراد والتكنولوجيا ووسائل الانتاج المعتمدة وبشكل تدريجي للوصول الى الإتقان الكامل عن طريق بذل جهود في التطوير والإبداع، وتقليل العمليات غير المفيدة والتركيز على العمليات المفيدة. (خنجر ويعقوب، ٢٠١٨: ٣٨)

فهي تسعى منهجية التحسين المستمر من الشركات والمؤسسات من تقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة حيث تم الانتقال من مراحل البحث عن الجودة الى مراحل إتقان الجودة ثم إثبات الجودة ثم مراحل ادارة الجودة الشاملة وأخيرا مرحلة الابتكار والتميز، هدفت الجودة في الماضي الى تقديم الخدمات والمنتجات بشكل ارخص وأسرع، اما الان تسعى الى تقديمها بشكل احسن وأفضل، الجودة هنا مقدار الفرق بين مايتطلع اليه الزبون من الخدمة او المنتج وبين ما مقدم اليه فعلا (قمر وطريه، ٢٠١٩: ١٣٢). ولا تركز (Kaizen) على تحسين الاداء بل تعلم العاملين في الشركة كيفية التخلص من النفايات وتطبيق هذه المنهجية يلغي العمل الشاق بسبب المشاكل والأخطاء والمهام غير المكتملة (١٧٦: Olszewska، ٢٠١٩).



شكل رقم (٣) (التحسين المستمر والخدمات المصرفية)

المصدر من اعداد الباحثة

وترى الباحثة ان أهمية المنهجية هي تعليم العاملين على تطوير اعمالهم عن طريق ادخالهم في دورات تخص كيفية تطوير الافراد على حل مشاكل العمل بصورة منظمة وكذلك تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وتقديمها بجودة عالية لمنافسة الشركات العالمية.

٢-١-١-٢: مداخل منهجية التحسين المستمر (KAIZEN)

هناك العديد من مداخل التحسين المستمر ومنها:

١- مدخل معالجة الهدر (مودا)

الهدر هو أي عمل لا يضيف قيمة جديدة للعامل أو للشركة أو المؤسسة أو أي طرف في العملية الخدمية أو الانتاجية يسمى (MUDA) فهو يؤدي الى إضافة تكلفة ووقت ولا يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة ويقسم الهدر الى ثلاثة انواع في منهجية التحسين المستمر تسمى (3M's): (ابو النصر، ٢٠١٥: ٧٦)

❖ MUDA (مودا): وهي الهدر الذي يحدث في المال والوقت.

❖ MURA (مورا): وهي عدم التناسق (التناقض) في الأسلوب والأعمال والصلاحيات.

❖ MURI (موري): هي الزيادة في إرهاق الموظفين والعمال جسدياً، أو عملهم في بيئة غير مريحة.

٢- مدخل جامبا كايزن (Gemba)

هما في الاساس كلمتان يابانيتان كلمة (Kaizen) تشير لإدارة الزمان وهي تعني التحسين المستمر للعمليات وتقليل التكاليف ورفع الجودة للمنتج أو الخدمة المقدمة و (Gemba) تعني ادارة المكان والتي يجب ان تكون في موقع الحدث والمشكلة ولا تنفصل عنه، وترجمة الكلمتان معا تعني الإدارة من مكان الحدث (برهيم، ٢٠١٢: ٤٣). وهي من اهم اساليب نجاح التجربة اليابانية وتعني جامبا كايزن النزول الفعلي الى موقع العمل والتخلص من المشكلة مباشرة بأقل وقت وكلفة، ويجب على العاملين المحافظة على تحسين مستويات العمل لتحسين الأداء الكلي داخل المنظمة (Suarez-Barraza et al, 2014: ٣٩٤) وقد اصدر ماسكاي ايماي كتاب جامبا كايزن عام ١٩٩٥.

٣- مدخل الأساة الخمسة 5S

يشمل هذا المدخل خمس خطوات تبين اجراءات بسيطة لجعل بيئة العمل نظيفة ومنظمة يسهل للعاملين الحركة فيها والعثور على الأشياء بسهولة وسرعة مع توفير عنصري السلامة والأمان ولان كل خطوة تبدأ بحرف السين باللغة اليابانية سميت (5S). إن أول من أشار وطبق هذا المدخل هو المهندس الياباني (هيروكي هيراتو) عام ١٩٩٩م في شركة تيوتا. (ابو طربوش، ٢٠١٤: ٧٤)

ويشمل هذا المدخل على خمس خطوات هي: (الشريف والسحت، ٢٠١٤: ١٨)

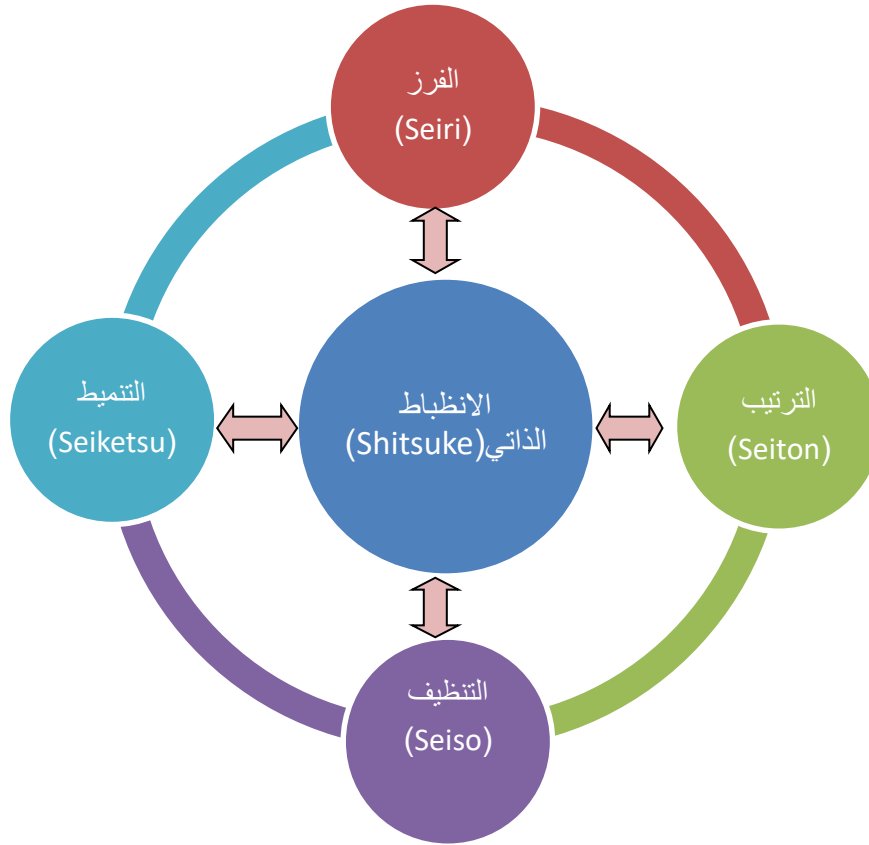
أ- الفرز (Seiri): هي تنظيم الأشياء وتقسيمها بشكل مقبول والتخلص من الاشياء القديمة وغير المستخدمة والتي لا تضيف قيمة للمنتج.

ب- الترتيب المنهجي (Seiton): هي وضع الاشياء بشكل متسلسل في امكانها وتبويبها بحيث يمكن للوصول اليها بأقل جهد وكلفة.

ج- تنظيف مكان العمل (Seiso): تنظيف مكان العمل والأجهزة والأدوات والآلات من قبل العاملين لتوفير بيئة مناسبة للعاملين للتحسين.

د- التتميط (Seiketsu): بقاء الآلات والمعدات بحالة جيدة للعمل وتجنب وقوع العطلات، وإعطاء كل موظف المهام الخاصة به وتحديد مسؤولياته بصورة دورية.

هـ- الانضباط الذاتي (Shitsuke): هي احترام الأنظمة وقوانين العمل ومتابعة الانضباط والالتزام بتعليمات الشركة، والشكل الاتي يبين ذلك.



شكل (٤) خطوات 5S

Kobayashi, K., Fisher, R., & Gapp, R. (2008). Business improvement strategy or Useful tool? Analysis of the application of the 5S concept in Japan, the UK and the US. Total Quality Management, 19(3), 245-262.

٤- مدخل في الوقت المحدد (Just-in-Time)

تعود جذوره الى الصناعة اليابانية، كما يعود سبب استخدامه الى عدم وجود مساحات كافية للتخزين في اليابان مع رغبتها في تحقيق اعلى جودة في الإنتاج وبأقل كلفة من اجل تحقيق مزايا تنافسية مرغوبة (ابو طربوش، ٢٠١٤: ٥٢)

٥- مدخل ديمينج (PDCA) (Deming Cycle)

تم تأسيسها من قبل والتر شيوارت و ادوارد ديمينج الذين هم خبراء الجودة عام ١٩٥٠، والتي ركزت على فكرة الجودة، على الرغم من ان (PDCA) مصممة للصناعات التحويلية إلا إنها استخدمت في جميع القطاعات وهي أكثر الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة، تتكون دورة ديمينج من أربعة مراحل مكونة حلقة تستمر بالدوران وهي التخطيط (Plan)، التنفيذ (Do)، التدقيق (Check)، التطبيق (Act) وهي وضع اعتقاد لعملية القيمة المضافة وتقييمها لأنها عملية مستمرة باستخدام دورة ديمينج (Ivasciuc & Epuran, 2015: 188).

أ- التخطيط (PLAN)

ان التخطيط وفق منهجية التحسين المستمر ان تقوم الإدارة بإجراء تقييم مستمر للبيئة الداخلية والخارجية لإرضاء زبائن الشركة او المؤسسة، ويحتاج الى فريق عمل لتحديد المصاعب باستخدام تحليلات (SWOT) لتحديد نقاط قوة الشركة وقدراتها ونقاط ضعفها مقارنة مع الشركات الأخرى (٤٧: Desta, ٢٠١٤). ولان هذه المنهجية مجموعة خطوات متسلسلة تهدف لحل مشاكل الجودة لذلك فالتخطيط الخطوة الاولى لمعرفة اماكن التغيير وضرورة تحسينها ووضع الخطط لها ثم وضع اهداف التحسين وخطة

العمل لتحقيق تلك الاهداف ويتم ذلك من خلال تحديد المشكلة وتحليلها ثم ايجاد الحلول المناسبة لها وفي مرحلة التخطيط تقوم الشركة بأدوات التحسين مثل رسم خرائط ايشيكاوا ومخطط باريتو (Kocik,2014, :٢٠). تشير هذه المرحلة الى فهم المشكلات والإجراءات اللازمة للتحسين ويتم تحليل المشكلة بشكل جذري وتوضيح التقديرات حول النتائج المتوقعة واتخاذ القرار حول من ينفذ التحسين ومتى سيحدث والمعلومات والبيانات اللازمة لذلك (Miho et al, 2018:٥).

ب- التنفيذ (DO)

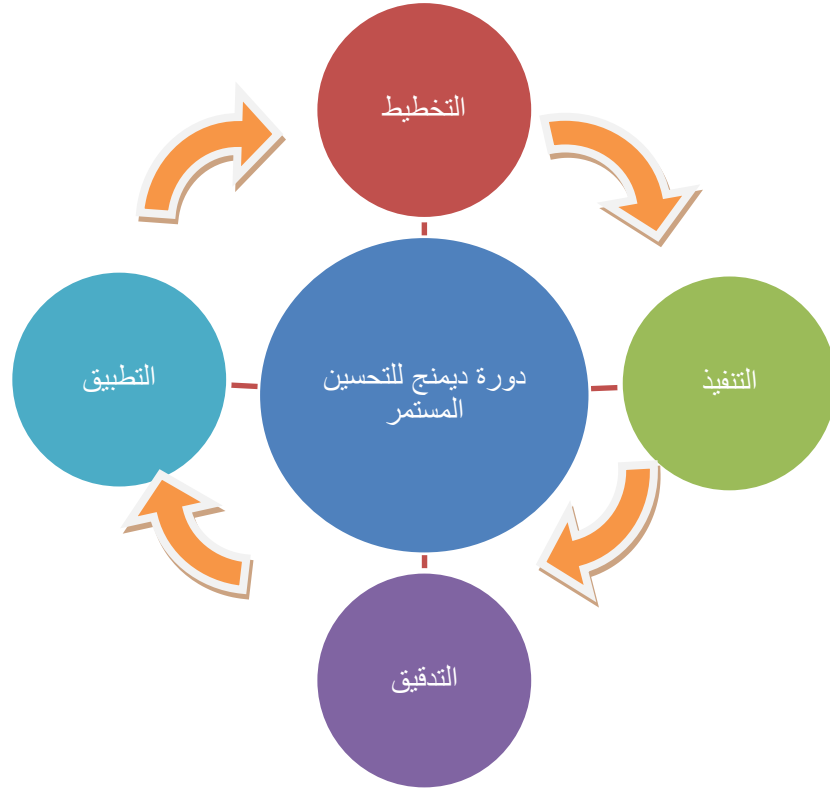
تنفيذ الخطط واختيار المعلومات والبيانات المناسبة لبدأ عملية التنفيذ وهو يبدأ بخطوات صغيرة (Miho et al, 2018:٥). فهي تستلزم مجموعة الادوات لتقديم الحل وتقييم كفاءته فقد تكون هذه الادوات نوعية او كمية بناءا على اهداف التحسين وهل تم تقليل المشكلة ام تم القضاء عليها (Oliveros et al, 2018:177). ان من اهم خصائص تنفيذ كايزن مشاركة الجميع الافراد والإدارة ومراقبين من خلال الاعمال الجماعية التي يتم تنفيذها داخل الشركة لتعزيز الروح المعنوية لان افكار التحسينات تأتي من التنفيذيين فالمنهجية تؤكد على التدريب للموظفين (Janjić et al, 2019:١٦).

ت- التدقيق (Check)

يشير العديد من الباحثين الى ان الرقابة هو التحقق من العمليات الفعلية والعمليات المتحققة وهل تم العمل وفق المقاييس الموضوعية وهل المشكلة كانت بعدم وجود مقياس او معيار مناسب Knop & (Mielczarek, 2015:65). وهي تشير الى عملية الاختبار والفحص فيما اذا كانت الحلول المقترحة حققت نتائج جيدة أم لا، ففي هذه المرحلة يتم المقارنة بين الاعمال المتحققة والخطط الموضوعية والمراقبة على العمليات وبعد هذه المرحلة يتم الانتقال للمرحلة الرابعة اما اذا لم تحقق النتائج فيجب العودة الى مرحلة التخطيط (Kocik, 2017:30).

ث- التطبيق (ACT)

أكد (Jakubiec & Brodnicka, 2016:93) ان منهجية كايزن تصحح العمل من خلال خطوات ضمن دورة ديمنج اذا تقوم بخطوات صغيرة لتحقيق الاهداف المخططة فالتحسين هنا يشمل كل شي وكل يوم ويشمل الجميع ابتداء من التحسينات الصغيرة وصولا الى التغيرات الكبيرة وتحفيز العاملين على تحسين اعمالهم لتحقيق استقلالية اكبر لهم. كما اشار الى ذلك (Vargas et al, 2018:4) ان التصحيح يؤدي الى اكتشاف وتطوير طرق تؤدي الى دمج التحسينات في حال الوصول للأهداف الموضوعية، اما اذا كانت المعلومات والبيانات والطرق غير كافية او تغيرت الظروف يتم تصحيح العمليات والعودة للمرحلة الاولى. وبالتالي ان التحسينات التي تعتمد على منهجية (Kaizen) تؤدي الى نتائج جيدة فيما يخص التكاليف لأنها توجه الادارة العليا للقرارات الأكثر دقة تسمح بتخفيض التكاليف بشكل فعال، (Olszewska, 2019:188)، والشكل الاتي يبين دورة ديمنج.



شكل (٥) مراحل تطبيق دورة ديمنج (Deming Cycle) للتحسين المستمر

المصدر من إعداد الباحثة

٢-١-١-٧: عناصر (متطلبات) نجاح منهجية التحسين المستمر (kaizen)

ان عناصر نجاح تطبيق هذه المنهجية تعد ركيزة اساسية في نجاح الشركات والمؤسسات باختلاف اعمالها وثقافتها، فهي تبين المدى الذي تتفوق فيه متطلبات نجاح هذه المنهجية على معوقاتها ومدى اهميتها في تحسين اداء الشركات فالتزام الادارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد، وكل متطلبات نجاح التحسين المستمر و بناء ثقافة تنظيمية يتم توجيهها نحو التحسين المستمر وربطها بتحسين اداء العمليات لضمان فعالية وكفاءة منهجية التحسين المستمر (مقداد، ٢٠١٧: ١٠١). إضافة الى وجود نظام اتصال فعال مبني على تحديث البيانات والمعلومات مع وجود اساليب الاتصال الحديثة الذي يساهم في جهود التحسين المستمر كما إن وجود نظرة تكتيكية وإستراتيجية لدى الشركة في ضرورة اشتراك الجميع في عمليات التحسين وتشجيع الادارة بتطوير انماط التعاون مع المحافظة على الهدف يساعد الادارة العليا في وضع القرارات التي تناسب الاستراتيجية الحالية مع تبني وجهات النظر المتوازنة للأمد القصير والأمد البعيد (حافظ وعباس، ٢٠١٣: ٢٢)

٢-١-١-٨: معوقات نجاح منهجية التحسين المستمر (kaizen):

ان من اهم المعوقات هي رفض العاملين في الشركة مبدأ التغيير لان هذا يؤثر على منطقة الراحة لديهم، بسبب عدم ادراك العاملين لأهمية التحسين القائمة على مشاركة الجميع في التغيير بالإضافة الى فقدان ثقافة التحسين المستمر وعدم اقتناع الأفراد بتغيير سلوكياتهم السلبية إضافة الى وجود صراع ثقافي على تحمل مسؤولية الاخطاء الحاصلة اضافة لغياب الشفافية للتواصل مع الآخرين وعرض المعلومات عليهم

كل ذلك يشكل حاجزا لنجاح المنهجية داخل الشركة (Midinilla, ٢٠١٤: ٢٦). بالإضافة الى ضعف الدعم لمنهجية التحسين المستمر بسبب قلة الدورات التدريبية وغياب التواصل الثقافي وعدم مشاركة الجميع في التغيير والتركيز على الاجارة العليا باعتبارها المسؤولة عن الكايزن والفشل في تحديد الاسباب الرئيسة للمشكلات والتركيز على الاسباب الظاهرية لذا تبقى الاسباب الحقيقية مخفية وتلجأ الشركة الى الحلول قصيرة المدى بدل فهم العوامل الحقيقية والضمنية التي يمكن ان تسبب مشاكل اخرى غير متوقعة Abdul (Majid et al, 2012:23).

وترى الباحثة ان معوقات نجاح كايزن كثيرة واغلبها يتعلق بعوامل داخلية منها عدم التزام الادارة بإشراك العاملين بالتغيير او عدم رغبتهم بذلك ولجوء الشركات الى الحلول السريعة بدل الحلول الجذرية وقلة المعلومات والبيانات المعروضة للجميع اضافة الى قلة الدورات التدريبية والتعريفية بمنهجية التحسين.

المبحث الثاني: الأداء المالي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف

تمهيد

يعتبر مفهوم الاداء من اوسع المفاهيم استيعاباً لأنه يحتوي على من المواضيع المهمة والجوهرية التي تتعلق بنجاح او فشل أي بنك لأنه يمثل مسيرة عمله الحالي والمستقبلي، ولان العديد من المصارف تعاني الكثير من المشاكل في نشاطها لذلك اصبح مفهوم الاداء محور الباحثين لذلك فهو يحتاج الى معرفة وضع المصرف الحالي لقياس المخاطر التي تحيط به والتي قد تؤثر على الاقتصاد الوطني ككل.

٢-٢-١: مفاهيم معاصرة للأداء المالي

اوضحت المنظمة العالمية للتقييس (ISO 9000) بأن الاداء المالي هو العلاقة بين كفاءة النتائج المستحصلة وبين الموارد المستخدمة في الحصول على تلك النتائج وبين فاعلية الشركة في بلوغ النتائج المخططة. (Norma ISO 9000, 2000: 4)

وان مفهوم الاداء هو ترجمة برامج الوحدة الاقتصادية وتحويلها الى مفاهيم ومصطلحات يمكن فهمها من قبل جميع العاملين في المؤسسة مثل رضا العملاء والجودة الشاملة والنمو. (Chabrow, ٢٠٠٢: ٢٠) وانه مستوى الاداء ومقياس للوضع الذي تكون فيه الشركة، نتيجة لقرارات ادارتها ويعكس المقياس الذي يتم اختياره وضع الشركة سواء كان ايجابيا او سلبيا. (Carton & Hofer, 2006: 3) والأداء المالي هو مدى قدرة البنوك على استخدام رأس المال في تحقيق إيرادات مالية تمكنها من الايفاء بالتزاماتها اتجاه الآخرين. (Toutou & Xiaodong, 2011: 24)

وانه الفرق بين القيمة المصدرة للسوق ومجموع القيمة المستهلكة فيه فهناك بعض الأنشطة تعتبر تكاليف ولا تسهم بأي مردود مادي للأداء الكلي وبعضها تعتبر مصدر للأرباح وتستهلك الموارد في نفس الوقت وتساهم بهامش الربح في الاداء الكلي للمصرف. (المحاسنة، ٢٠١٣: ١٠٥)

فهو توظيف جهود المصرف في تحديد أهدافه المالية بشكل واضح وقبل البدء بانجاز الأنشطة والعمليات عن طريق وضع خطة محددة تهتم بالتخصيص الأمثل لموارده المالية المتاحة ومنهجية سياسته المالية بهدف معرفة مركزه المالي وكشوفات حساباته المستقبلية. (الزرفي، 2013: ٧٨)

بينما أكد بان الاداء المالي هو اطار متكامل لحصيلة عمل الشركة من خلال الاندماج مع البيئة الخارجية والداخلية وهو يشمل الافراد والوحدات الادارية العاملة داخل الشركة. (الشهريلي والوائل، ٢٠١٤: ٨٣)

وانه النتيجة النهائية لعمل المصرف والتي يتم تقويمه وفقا للأهداف النهائية المتحققة لدى المصرف، وبسبب خصوصية عمل المصارف فانه تحيط به الكثير من المخاطر ومنها مايتعلق بثقة الزبون بالمصرف فإذا اهتزت تلك الثقة فإنها تسبب في ترك الزبائن المصرف وبالتالي انخفاض نشاط المصرف، لذلك يجب

مراجعة الاداء بشكل عام والاداء المالي للمصارف بشكل خاص لمعرفة الدور الذي يقوم به المصرف. (الدوري، 2014: 48)

وهو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية الموجودة داخل الشركة للحصول على أهدافها والبقاء ضمن الدائرة التنافسية حولها. (حسين، ٢٠١٥: ٢١٥)

كما يرى بأنه جهد الشركة على تحقيق اهدافها المالية باستعمال المؤشرات والنسب المالية نسبة السيولة والربحية ومعدل المديونية بكفاءة وفاعلية. (الموسوي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٠٨)

وان الاداء المالي من المصطلحات التي تحمل في طياتها ديناميكية وهدف العمل ودور مقترح لتمييز العمل الجيد من السيئ ، بسبب ان النتائج التي نحصل عليها من هذا الاداء قد تكون اساسية لبقائها وضارة على ارباح المؤسسة او الشركة. (شعير وآخرون، ٢٠١٧: ٢٠٧)

بأنه المرآة التي تعكس الموقف المالي الحقيقي في المصرف عن طريق التقويم الذي يؤكد كفاءة الادارة باستخدام الموارد المالية المتاحة للموازنة في توفير السيولة اللازمة وتحقيق الربح المناسب في الوقت نفسه وبدرجة مسموح من المخاطرة لتعظيم المصرف في الاسواق المالية. (Mukumbi et al , 2020: 2540)

وترى الباحثة ان الاداء المالي هو النتيجة النهائية لنشاط المصرف والتي تمكنه من تحقيق اهدافه المخططة ويمكن قياسه باستخدام النسب المالية والمؤشرات والتي يمكن مقارنتها مع النسب والمؤشرات للمصارف المنافسة او مقارنتها لسنوات اخرى ومعرفة مقدار ما أنجز من نتائج.

٢-١-٢: مؤشرات الاداء المالي

١- السيولة (Liquidity)

هو ما تحتفظ به المصارف من الأرصدة النقدية السائلة والأصول التي يمكن تحويلها الى نقود بسرعة لسداد المصروفات والالتزامات اتجاه الغير، وكذلك التزامات منح الائتمان للغير. وتبين اهمية هذا العنصر في حاجة المصارف لوجود أرصدة نقدية سائلة لتلبية حاجات الزبائن في السحب وسواء كان هؤلاء مقرضين او مودعين، فالتدفقات النقدية للمصرف كبيرة ولا يمكن التنبؤ بحجم وتوقيت الانسيابية النقدية داخل المصرف. (Tarn, 2020: ٣٧٦)

٢- الربحية (Profitability)

هي العلاقة بين أرباح المصرف والمبالغ المستثمرة التي ساهمت في هذه الإرباح، وهي أهم الأهداف الأساسية للمصرف والمطلب المهم للمقرضين والمودعين والمساهمين والإدارة والجهات الرقابية فهي الهدف

الذي يساعد المساهمين على تعظيم ثروتهم ومصدر ثقة المقرضين والمودعين للحفاظ على أموالهم أما للإدارة فهي مؤشر لقياس الربحية وقياس كفاءة المصارف في استخدام الموارد وكذلك تبرز أهميتها للجهات الرقابية لتحقيق الربحية يدل على نجاح المصارف في تحقيق الأهداف. (Tan et al, 2013: 379)

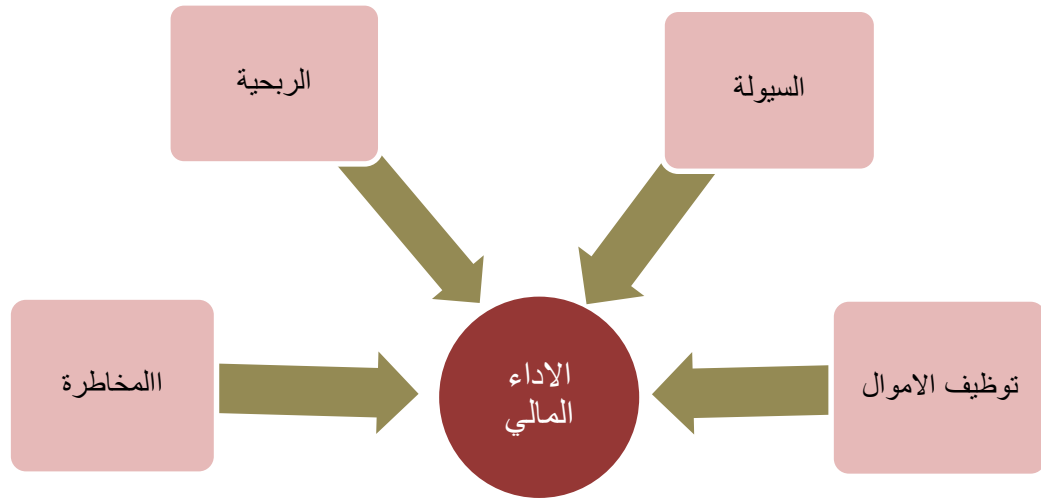
٣- الأمان (Safety)

ان المصادر التجارية من اكثر المؤسسات تعرضا للمخاطر لأنها تمارس نشاط المتاجرة بالأموال فهي تقبل الودائع وتمنح الائتمان الى زبائنهم لذلك فالمخاطر ملازمة للعمليات المصرفية فقد تنوعت المخاطر في ظل التطور المالي وتطور العمليات المصرفية فأصبحت الصفة المهمة للمصارف هي كيفية التعامل مع هذه المخاطر وليس تجنبها فاهتمام المصارف يركز على المخاطر وليس في توفير الأموال فقط، لذلك يمكن تعريفها بأنها إمكانية تعرض المصارف إلى خسائر مالية غير محتملة وغير مخطط لها فضلا على التقلبات بين العوائد المتوقعة والاستثمارات. (Cheng & Qu, 2020: 538)

٤- توظيف الاموال (Investing Money)

ان الهدف الاساسي للمصرف هو كيفية توظيف الاموال الموجودة لديه لتوليد ارباح وهي هدف اساسي للمالكيين والمودعين ، وكذلك تبين ما يستطيع المصرف من منحة للزبائن سواء كان بصورة قروض او ائتمان او استثمار في شركات اخرى. (Wild, 2007: 32)

والشكل الاتي يبين مؤشرات الاداء المالي



شكل (٦) عناصر الاداء المالي

المصدر من اعداد الباحثة

٢-٢-٣: دور التحسين المالي في تحسين الاداء

يعتبر التحليل المالي اهم وسائل الادارة المالية، فهو تقويم الاداء المالي والتشغيلي للمصرف والتنبؤ بالأداء المالي مستقبلا، لأنه يمثل اداة لدراسة المخاطر والعائد المتوقع للمصرف خلال فترة زمنية محددة، ويعتمد على البيانات التي تأتي من داخل المصرف كالقوائم المالية وقائمة الدخل او البيانات التي تأتي من خارج المصرف مثل الوكالات الحكومية (Fabozzi&Peterson,2003:5)، وتجري عملية التحليل

باستخدام النسب المالية والتي تعتبر احد وسائل وأدوات التحليل المالي والتي هي مجموعة علاقات منطقية بين متغيرين لتكوين رأي يخص قيمة المصرف (Pilbeam, 2007:188). وانه عمليات الاختيار والتقويم والتناسق بين البيانات والحسابات المالية ومقارنتها بالأهداف الموضوعية للمصرف لمساعدة الإدارة العليا ومتخذي القرارات الاستثمارية من تطبيق الخطط الموضوعية (Drake, 2009:1). لذلك يجب استخدام جميع المؤشرات التي تخص التحليل المالي لمعرفة الوضع المالي للمصرف لأنه لا يوجد مؤشر مالي واحد يدعم النتائج الإجمالية أو يخدم جميع مستخدميها، فالتحليل المالي عملية التوصل إلى القرار المالي الذي هو احد الأهداف الأساسية لإيجاد العلاقات بين المبالغ والبيانات، فهو نقطة تحول في نشاط المصرف في نجاح أو فشل العمل في المستقبل والتي يتم الحكم عليها عن طريق الخبرة وباستخدام وسائل وأدوات التحليل المالي لبيانات المصارف (Gibson, 2013:199).

٢-١-٢-٤: أهمية تحليل الأداء

يبين تحليل الأداء قدرة المصرف على تنفيذ الأهداف المخططة ومقارنتها بالأداء الفعلي وكشف الانحرافات وإجراء الإصلاحات والتعديلات بما يضمن بقاء المصرف بأداء عمله وبيان التطور الذي حققه المصرف التجاري ضمن نطاق عمله نحو الأفضل أو الأسوأ وبيان نتائج الأداء الفعلي زمنياً داخل المصرف من مدة إلى أخرى ومكانياً مع المصارف المنافسة (حسن، 201٨: 64). و يظهر المركز الاستراتيجي للمصرف التجاري ضمن البيئة التي يعمل بها وتحديد المسؤوليات والأولويات والتغيرات المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي وتوضيح كفاءة المصرف التجاري باستخدام الموارد المتاحة له كما يساعد في بيان التلائم والانسجام بين الاستراتيجيات المعتمدة والأهداف المخططة والعلاقة بالبيئة التنافسية للمصرف (الخفاجي، 2018: 41). و يعطي تحليل الاداء صورة واضحة وشاملة عن اداء المصرف وبجميع المستويات الادارية وبيان دوره في الاقتصاد الوطني لإيجاد نظام فعال للاتصال والحوافز لتحقيق الأهداف المخططة و يبين حجم اسهام المصرف التجاري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بتحقيق اعلى عائد ممكن بأقل التكاليف والقضاء على عوامل الهدر والضياع في الجهد والوقت والمال والذي يعود على المجتمع والاقتصاد بالفائدة (الخلايلة، ٢٠١٣: ٢٠).

٢-١-٢-٥: اهداف تحليل الاداء المالي:

إن من اهداف التحليل المالي هو تحديد مستوى انجاز الوحدات داخل المصارف مقارنة بالأهداف المالية والاقتصادية الموضوعية في خطتها الانتاجية المستقبلية و الكشف عن مواقع الضعف والخلل في النشاط بإجراء تحليل شامل لها وبيان أسباب الخلل بهدف الوصول الى الحلول اللازمة وتصحيحها مع إرشاد المنفذين بتلافيها مستقبلاً (طالب والمشهداني، ٢٠١١: ٧٧). لتحديد الاقسام والوحدات المسؤولة عن مواقع الخلل في النشاط عن طريق قياس انتاجية كل قسم او وحدة وتحديد انتاجيته سلبي او ايجابا وهذا يخلق منافسة بين أقسام ووحدات الجهاز المصرفي و تحديد مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة سليمة تحقق أعلى عائد ممكن وبأقل التكاليف ثم تحقيق التقويم الشامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني ككل بالاعتماد على نتائج التقويم الأدنى لكل وحدة اقتصادية او مشروع او مؤسسة ثم القطاع وصولاً الى الاقتصاد (الكرخي، ٢٠٠٧: ٤٠). ومتابعة تنفيذ أهداف البنك كمأ ونوعاً ومقارنته بالخطط الموضوعية ويتم ذلك عن طريق البيانات والمعلومات المتوفرة عن نشاط وأداء البنك لتزويد الأجهزة الرقابية بالمعلومات والبيانات الإحصائية عن نتيجة تقييم الأداء في البنوك والذي يمكن الأجهزة الرقابية من تنفيذ وإجراء عمليات المتابعة المستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأمثل والأفضل (الهالي، ٢٠٢٢: ٤١).

٢-١-٢-٦: وسائل وأدوات تحليل الاداء المالي

١- التحليل بواسطة الاتجاه

يستخدم المحلل هنا القوائم المالية لإجراء التحليلات والخروج بنتائج تفيد جميع الاطراف لذلك ان صحة هذه المعلومات تتوقف على البيانات المالية المدرجة في هذه القوائم ويعتبر التحليل بالاتجاه الخطوة الاولى للتحليل، وتنفذ بالأشكال الآتية: (الخلايلة، ٢٠١٣: ٢٠)

أ- التحليل المقارن (الافقي)

يتم من خلال هذا التحليل تعقب كل بند من بنود القوائم المالية وملاحظته صعودا ونزولا خلال فترة من الزمن لذلك يطلق عليه الباحثين والكتاب التحليل والقياس بالزمان، يمكن اجراء هذا التحليل للنسب المالية من خلال مقارنة النسب المالية الحالية مع مثيلاتها من النسب للسنوات السابقة حيث يمكن المصرف من تتبع حركتها عبر الزمن واتخاذ القرارات المناسبة وهو أفضل من التحليل الرأسي لأنه يساعد على : (Gibson,2013:208)

- ❖ معرفة سلوك أي بند من بنود القوائم المالية عبر الفترة الزمنية المحددة.
 - ❖ تقويم نشاط البنوك من خلال تحليل سلوك كل بند لديها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بتتبع جذور التغيرات التي تحدث.
- ب- التحليل الراسي (العمودي)

يتم هذا التحليل من خلال دراسة العلاقات الكلية لبنود القوائم المالية لفترة من الزمن ويتصف هذا التحليل بالثبات والسكون فهو يقوم البنوك لفترة معينة ويبقى هذا التحليل غير مهم إلا بعد دعمه بالتحليل الأفقي والمعتاد هنا يكون اجمالي الموجودات هو الرقم الإجمالي في قائمة المركز المالي ومجموع الايرادات هو الرقم الإجمالي في قائمة الدخل وهو يتصف بالسكون لانتهاء بعده الزمني (Claus,2010:36) .

ت- تحليل المركز النسبي (التحليل بالمكان)

- ويتم من خلال مقارنة النسب الخاصة بالمصرف مع النسب السائدة بالصناعة او القطاع الذي ينتمي اليه المصرف وبعد المقارنة يتم التعرف على انحرافات المصرف عما هو سائد في القطاع لذلك يمكن للإدارة
- ❖ تحديد ربحية المصرف اعتمادا على الأصول المختلفة . (الخلايلة، ٢٠١٣: ٢٠)
- ❖ تحديد اداء المصرف مقارنة بمثيلاته.
- ❖ اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات وتحقيق التوازن بين المصرف ومثيلاته بالصناعة او القطاع وخصوصا في الانحرافات السلبية لاكتشاف السبب الحقيقي وراء ذلك.

٢- التحليل بواسطة مؤشرات التقويم المالي

تعتبر من أكثر المعايير الكمية استخداما وشيوعا في تقويم الاداء المالي هي (النسب المالية وتحليل القوائم المالية) التي تؤدي الى معرفة الاثر لحجم الارقام في القوائم المالية عند مقارنتها مع بعضها، لذلك يعتبر التقييم له معنى عن طريق البيانات والأرقام التي يتم تركيبها من بسط ومقام ، ويمكن توزيع المؤشرات النشاط المراد تقييمه. (ألنعمي و الآخرون، 2008: 112)

١- مؤشرات السيولة

وهي النسب المستخرجة من قسمة الموجودات المتداولة الى المطلوبات المتداولة ونسب السيولة تلغي المخزون والنفقات المدفوعة مقدما باعتبارها جزء من الموجودات الحالية (Bhunia et al , 2011: 270) ، وأشار (محمود وحسين، ٢٠١٢: ٤٦) إن السيولة تعني مدى امكانية المصرف على تسديد التزاماته المستحقة في تاريخ الاستحقاق بدون حصول عسر مالي من جراء ذلك التسديد.

وسيلة المصرف تدرج في القوائم المالية ضمن حساب الموجودات المتداولة التي تشير الى رأس المال العامل وهي تمثل الموارد التي يحتاجها المصرف في اعماله اليومية في الاجل البعيد وهو استخدام الموجودات المتداولة ومقابلتها للمطلوبات المتداولة (Drake، ٢٠٠٩ : ١٣) وتتضمن مؤشرات السيولة النسب الآتية:

أ- نسبة السيولة النقدية (هندي، 2004: 74)

تبين هذه النسبة مقدار الارصدة النقدية الموجودة في صندوق المصرف ولدى البنك المركزي والمصارف المحلية الاخرى والأرصدة الاخرى والتي يمكن من خلالها تغطية جميع المسحوبات للمودعين.

$$\text{نسبة السيولة النقدية} = (\text{النقدية} / \text{الودائع}) \times 100\%$$

(دلة رقم ١)

ب_ نسبة الاحتياطي القانوني (Block & Hirt, 2000 : 56)

تبين هذه النسبة قدرة المصرف على تحديد الارصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزي كاحتياطات قانونية للوفاء بالتزاماته المالية والواجبة التسديد في مدة استحقاقها، وتشمل هذه الالتزامات اجمالي الودائع.

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = (\text{نقد لدى البنك} / \text{الودائع}) \times 100\%$$

(دلة رقم ٢)

ت- نسبة النقدية الى الموجودات

تقيس هذه النسبة مقدار الارصدة النقدية التي تمكن المصرف من تغطية جميع التزاماته.

$$\text{نسبة النقدية الى الموجودات} = (\text{النقدية} / \text{الموجودات}) \times 100\%$$

(رقم ٣)

٢- مؤشرات الربحية:

تعكس هذه المؤشرات مدى قدرة المشروع على تنفيذ أهدافه وتحقيق مستويات الاداء لأنها حسيلة القرارات والعمليات التي تقوم بها الإدارة في المصرف .

أ- نسبة معدل العائد الى اجمالي الموجودات: وتشير الى نسبة دوران الموجودات وقدرتها على توليد الارباح وتبين كفاءة المصرف في تحويل الموجودات الى ارباح وكلما كانت النسبة عالية كلما زادت فاعلية المصرف . (الجعافرة، 2012: 46)

$$\text{معدل العائد الى الموجودات} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{اجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

(معادلة رقم ٤)

ب- نسبة الربح (العائد) الى حقوق الملكية: تقيس كفاءة الادارة في تعظيم ثروة أصحاب رؤوس الأموال وكلما كانت النسبة أعلى شجعت المالكين على زيادة الاستثمار. (Bentum, 2012: 13)

(معادلة رقم ٥)

$$\text{نسبة العائد الى حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{حقوق الملكية}) \times 100\%$$

ت- نسبة العائد على الربح: تبين مدى قدرة المصرف على تحقيق الربح من ارباحه. يحصل على الودائع ويصبح المصرف اكثر كفاءة عندما يجذب ودائع اكثر ويقوم بتحويلها الى استثمارات تدر ارباح (Al Harbi,2019:126)

(معادلة رقم ٦)

$$\text{نسبة العائد الى اجمالي الودائع} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{الودائع}) \times 100\%$$

ث- نسبة العائد الى الايرادات: توضح هذه النسبة مقدار الايرادات التي استطاع المصرف الحصول عليها نتيجة قيامه بنشاطه وكلما كانت الايرادات اكثر كلما كان المصرف اكثر كفاءة في استثمار الاموال والحصول على ايرادات وتبين مقدار العائد المتحصل من تلك الايرادات. (الجعافرة، 2012: 46)

(معادلة رقم ٧)

$$\text{نسبة العائد الى الايرادات} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{الايرادات}) \times 100\%$$

٣- مؤشرات المخاطرة : يتم اعتمادها في تحليل السياسة التمويلية للمصرف ومدى قدرة الديون في تمويل جميع الأصول وتتضمن النسب الاتية: (الكرخي، 2007: 74)

أ- نسبة إجمالي القروض الى إجمالي الموجودات : والتي تقيس النسبة التي يساهم فيها القرض في تمويل أصول المصرف والأمان الذي يتمتع به الدائن في الأجل القصير والطويل.

(معادلة رقم ٨)

$$\text{نسبة القروض الى الموجودات} = (\text{القروض} / \text{الموجودات}) \times 100\%$$

ب- نسبة القروض الى اجمالي الودائع : تشير هذه النسبة الى مدى قدرة المصرف في توظيف مصادر أمواله وهي الودائع بمختلف انواعها بتمويل الاقراض بمختلف أنواعه.

(معادلة رقم ٩)

$$\text{نسبة القروض الى الودائع} = (\text{القروض} / \text{الودائع}) \times 100\%$$

ت- نسبة الائتمان الى الودائع: وتبين هذه النسبة قدرة الودائع بتمويل احد مصادر الاستخدام التقليدي للموارد وهو الائتمان.

(معادلة رقم ١٠)

$$\text{نسبة الائتمان الى الودائع} = (\text{الائتمان} / \text{الودائع}) \times 100\%$$

٤- مؤشرات توظيف الاموال: تشير تلك النسب الى مدى كفاءة المصرف في الاستخدام الامثل لموارده المتاحة لتلبية احتياجات المتعاملين مع المصرف وتوظيف الموارد في المجالات الاستثمارية المختلفة، واهم النسب هي: (التميمي وقدومي، 2002: ٢٥).

أ- **نسب الاستثمارات الى الودائع:** توضح هذه النسبة قدرة المصرف في توظيف موارده المتمثلة بالودائع بمختلف انواعها في المجالات الاستثمارية المتنوعة.

$$\text{نسبة الاستثمارات الى الودائع} = (\text{الاستثمارات} / \text{الودائع}) \times 100\%$$

(معادلة رقم ١١)

ب- **نسبة الايرادات الى الاستثمارات:** تبين هذه النسبة كفاءة المصرف بتوظيف الاستثمارات وزيادتها للحصول على ايرادات وما مقدار ما يتحصل من تلك الاستثمارات من فوائد تمثل ايرادا للمصرف.

$$\text{نسبة الايرادات الى الاستثمارات} = (\text{الايرادات} / \text{الاستثمارات}) \times 100\%$$

(معادلة رقم ١٢)

لكل من هذه النسب معايير خاصة يتم فيها المقارنة بين المدخلات التي تمثل المصروفات بالمخرجات التي تمثل ايرادات للمصرف والتي تبسط عملية المقارنة خلال فترة زمنية معينة.

٢-١-٢-٧: الجهات المستفيدة من التحليل المالي للأداء

هنالك العديد من الجهات التي يمكنها الاستفادة من التقييم المالي، حيث تسعى كل جهة لأخذ المعلومات والبيانات التي تخص طبيعة عملها:

١- إدارة المصرف (الناصر، ٢٠١٢: 5)

تعتبر اهم الجهات التي تعتمد في عملها على تقييم الاداء المالي حيث تعتمد عليه بشكل اساسي بعملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، حيث تقوم بتحليل البيانات المالية من قبل الإدارة التي تستخدم طرق وأدوات ووسائل مختلفة لقياس اداء المصرف بهدف تحقيق الاهداف ومعرفة اساليب ترشيد النفقات وتوظيف الموارد لتحقيق اكبر عائد ممكن ومعرفة المصرف في تحقيق السيولة والربحية ومعرفة وضع المصرف مقارنة بالمصارف المنافسة الاخرى، وتقييم انجازاته في التسويق وتقديم الخدمات، وإعداد الخطط المستقبلية التي تنتبأ بنشاط المصرف للفترة القادمة وكذلك مساعدة الجهات الرقابية لمراقبة نشاط المصرف.

٢- المصرف المركزي (لايقة، ٢٠٠٧: 50)

يحتاج المصرف المركزي الى مؤشرات دورية لمعرفة نشاط المصرف ومدى تحقيق اهدافه ومراقبته بالنسبة للسيولة والاحتياطي القانوني كذلك كيفية توجيه الائتمان وسلامة المركز المالي، وحسب سلطة المصرف المركزي يقوم بتوجيه المصرف بتعديل ادائه في المجالات التي يتطلب فيها تعديل النشاط للحفاظ على حقوق المودعين والمساهمين وجميع الجهات المتعاملة مع المصرف، ثم يقوم المصرف بتوحيد البيانات المالية لجميع المصارف وإعادة تنظيمها بما يخدم اهداف السياسة المصرفية والنقدية للاقتصاد الوطني ككل.

٣- المساهمون (بلواهري، ٢٠١٩: ٤٨)

وهم اكثر الجهات المعرضة للخطر عند حدوث الخسائر وأكثر الأطراف التي تحقق أرباحا عند نجاح المصرف، حيث يحتاج المساهمون وبشكل دوري الى جميع البيانات التي تخص نشاط المصرف لتقييم ادائه وفرصه الاستثمارية والاختيار بين الفرص الاستثمارية الموجودة والمتاحة واختيار الأنسب لهم ، حيث يبحث المساهمون إجابات عن أسئلة محددة منها:

- ❖ ما مقدار العائد المتوقع قياسا بمقدار استثماراتهم؟
- ❖ ما مدى نجاح ادارة المصرف في تحقيق نسبة أرباح مقبولة وما مدى منافستها للمصارف الاخرى؟
- ❖ ما هي الخطة المستقبلية للمصرف ومقدار النمو المتوقع تحقيقه ، وهل هي افضل معدلات النمو في المصارف الاخرى؟
- ❖ ما مقدار كفاءة المصرف في السياسات التمويلية المرسومة، وكيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؟

٤- الموردون (مليكه وآخرون، ٢٠١٠: ١٧)

يمنح الموردون أجالا مختلفة لإستيفاء حقوقهم، لكن قبل ذلك يجب التأكد من المركز المالي الخاص بالمصرف قبل اتخاذ أي قرار ، حيث يعتمد المورد على البيانات والمعلومات التي يتم نشرها حول المركز المالي للمصرف ومقدار الارباح او الخسائر وما اذا كان المورد يستمر في التعامل مع المصرف ام لا.

٥- العملاء (لايقة، ٢٠٠٧: 50)

يرغب العملاء لأداء التزاماتهم اتجاه الموردين من خلال المعلومات والبيانات التي يتم نشرها للمقارنة بين توارىخ استحقاقهم مع توارىخ وأجال العملاء الآخرين، ويتم ذلك باستخدام متوسط آجال الموردين في القوائم المالية.

٦- الزبائن (الناصر، ٢٠١٢: 5)

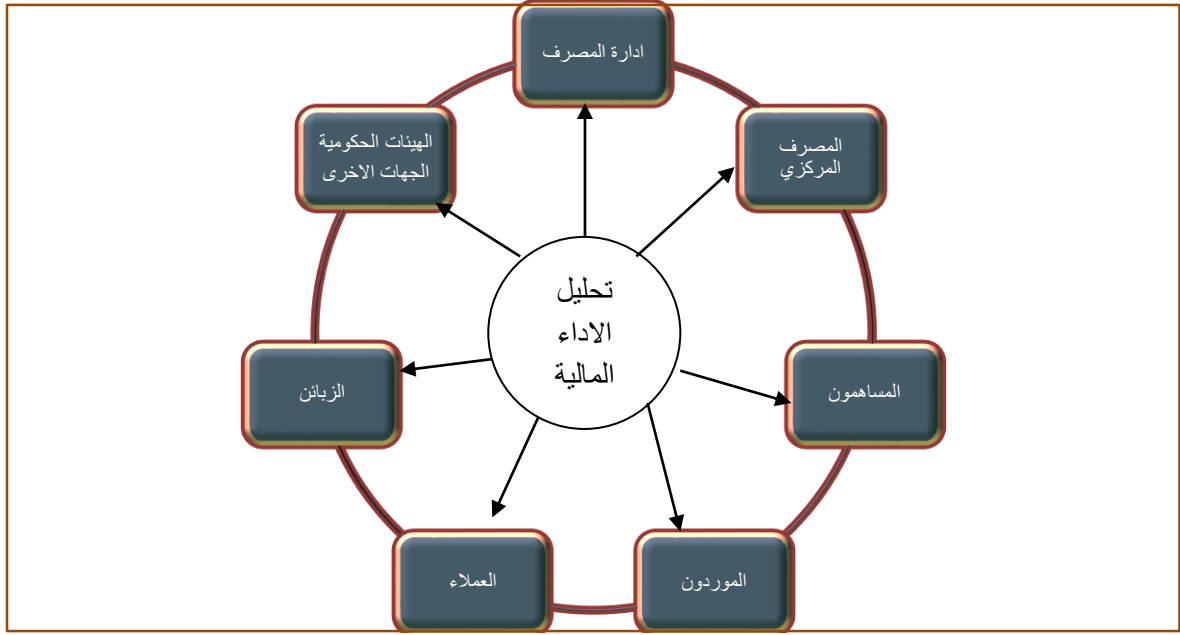
يبين قدرة المصرف على احترام العقود المبرمة مع الزبائن وفيما اذا كان في موقع مالي غير مستقر يسبب له صعوبات بعدم الوفاء بالتزاماته بأوقاتها المحددة.

٧- الهيئة الحكومية

تقوم المؤسسات الحكومية بمراقبة النشاط الاقتصادي للمصارف لمعرفة حجم الضرائب التي يتم فرضها عليهم وكذلك الاجهزة الرقابية لمعرفة صدق البيانات المالية اضافه الى رسم السياسات المالية وتنشيط القطاع الذي ينتمي اليه المصرف وهناك جهات اخرى كهيئة البطالة وهيئة الاوراق المالية كل هذه الجهات تهتم بالتقييم المالي.

٨- الجهات الأخرى (مليكه وآخرون، ٢٠١٠: ١٧)

هنالك جهات أخرى تهتم بالتقييم كالجهات والهيئة والإفراد المتعاملين مع سوق الاوراق المالية حيث تقوم بدراسة التغييرات التي تحدث لتقييم توقعاتهم المستقبلية في سوق الاوراق وكذلك مؤسسات التأمين والوسطاء الماليين ووسائل الاعلام .



شكل (٧) الجهات المستفيدة من التحليل المالي للاداء
المصدر من إعداد الباحثة

٢-٢-١-٨: تقويم الاداء المالي

عرفه (الفضل2002:27) هو وسيلة مهمة لتشخيص نقاط القوة والضعف في نشاط المصرف ثم توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعد المصارف على البقاء في دائرة المنافسة لتحقيق اعلى إيرادات بأقل كلفة.

وأضاف (Poster & Streib, 2005:46) هي مراجعة شاملة لنشاط المصرف بالاعتماد على معايير مخصصة وموجهة لمراقبة الاداء، يتم اختيارها من واقع الأهداف والخطط الخاصة بالمصرف. وبينه(الكري، ٢٠٠٧: ٣٩) انه مجموعة الدراسات التي تشير الى التعرف على كفاءة وقدرة المصرف من ادارة النشاط بجميع الجوانب، الإدارية والإنتاجية والتخطيطية والتسويقية والتقنية لفترة زمنية معينة وتحويل مدخلات المصرف الى مخرجات ذات نوعية وكمية وجودة محددة لبيان مدى القدرة على التطور من سنة إلى أخرى وبيان درجة نجاحها بالتنافس مع المصارف المماثلة.

وعرفه ريكو وآخرين(فهد، ٢٠٠٩: ٢٦) بأنه قدرة الإدارة في تحقيق ما محدد لها من مهام وتحديد الانحرافات في قياس الاداء وأسبابها واختيار اساليب معالجتها في نطاق الإدارة واستخدام المكافآت والحوافز لتحسين الاداء.

وأوضح (Moriones.et.al, 2011:5) بان عملية تقويم الأداء تخلق نوعاً من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المصرف والذي يعتبر حافزاً لكلا الطرفين لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المصرف. وأشار (AL- Dalabeeh,2013:15) بأنه الخطوة النهائية في العمليات الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف المقصودة مستخدمة الموارد المتاحة وبعد ذلك إعداد الخطة المحددة لتحقيق تلك الأهداف ومتابعة تنفيذها لتحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والمخططة، وعملية الرقابة على الأداء تؤدي الى عملية التقويم.

أضاف على ذلك (Kampkotter,2014: 3) ان تقويم الاداء ليس هدفا محددًا بحد ذاته بل هو أداة لتحسين أداء المصرف وبصورة مستمرة سواء كان على مستوى الفرد او المصرف او الاقتصاد ككل. كما أكدوا (سعيد و النافعي، 2016 : ٤٠) بأنه دراسة العلاقات بين مكونات القوائم المالية ضمن فترة معينة وكذلك دراستها للسنوات اللاحقة.

وتعرف الباحثة تقييم الاداء بأنه مجموعة العمليات والأساليب التي تقيس الاداء الفعلي للمصرف وتقارنه مع الاهداف المخططة له والمحددة مسبقا بالاستعانة بالبيانات المالية والميزانية العمومية وعلى ضوء النتائج الموجودة يتم معرفة اداء المصرف ومقدار ما حققه من اهداف.

٢-٢-١-٩: خطوات تقويم الأداء في المصارف:

تعتبر عملية تقويم الاداء في المصارف عملية معقدة وصعبة تحتاج من المسؤولين في تنفيذها التخطيط السليم المبني على مجموعة خطوات متسلسلة لتحقيق تلك الاهداف المرسومة ويمكن توضيحها كالآتي:

❖ تحديد شروط التقويم وأهدافه التي تبين النتائج والأهداف المراد تقييمها وتقوم بهذه الخطوة الإدارة وتحديد الطريقة والأسلوب المناسب لتقويم اداء المصارف على الرغم من وجود العديد من الأساليب للتقييم إلا انه اختيار الطريقة المناسبة امر مهم لأنه محور العلاقات المصرفية (الخشاب، ٢٠٠٥: ٣٨).

❖ لذلك من المهم تدريب المشرفين والرؤساء المسؤولين عن تقويم الاداء بطريقة مناسبة وعادلة ومناقشة نتائج التقييم لأن الخلل في هذه المرحلة ينعكس سلبا على اداء المصرف وإجراء عملية التقييم باستخدام النسب المئوية والمؤشرات اعتمادا على بيانات المصرف المتاحة حول نشاطه وأدائه (عليوي، 2018: ١١).

❖ وبالتالي تحليل نتائج التقييم لتحديد النجاح او الفشل الذي صاحب اداء المصرف وتحديد الانحرافات ومعرفة أسباب تلك الانحرافات لوضع الحلول المناسبة لتحقيق الأداء الأفضل للشركة او المؤسسة و تحديد المسؤوليات للانحرافات التي حدثت في النشاط الانتاجي وتزويد الجهات المسؤولة والإدارات التخطيطية بالبيانات والمعلومات لرسم الخطط المستقبلية وزيادة فاعلية الأداء في الشركة (الزبيدي، 2016: 63).

٢-٢-١-١٠: أنواع تقويم الأداء:

تبين عملية تقويم الأداء قدرة الشركة على تحويل المدخلات من الموارد المتاحة الى مخرجات بالكمية والنوعية والجودة المناسبة وكذلك تبين تطوير كفاءتها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها وابتداع أساليب وطرق أكثر تطورا في عملها.

١- **تقويم الأداء المخطط :** هو مقدرة الشركة في تحقيق الأهداف المخططة عن طريق المقارنة بين المؤشرات المخططة مع النتائج الفعلية في مدة زمنية معينة (شهرية، فصلية، سنوية) او لفترات ٣-٥ سنة وتبين هذه المقارنة التطور الحاصل في الاداء الفعلي للشركة وتكشف الانحرافات وتبين أسبابها. (دياب وآخرون، ٢٠١٥: ٢٩)

٢- **تقويم الأداء الفعلي:** هو تقييم الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة والتعرف على الاضطرابات الحاصلة وتأثير مستوى الأداء لتوظيف الموارد في الاستعمال الفعلي عن طريق تحليل المؤشرات الفعلية في سنة التقويم ودراسة مدى تطورها في كل فترة من فترات

السنة المالية وكذلك مقارنتها مع مؤشرات السنوات السابقة او مقارنتها مع مؤشرات شركات منافسة في نفس نوع النشاط. (سالم، ٢٠١٧: ٤٣)

٣- **تقويم الأداء الشامل:** أي شمول جميع جوانب النشاط في الشركة او المؤسسة واستخدام جميع المؤشرات الفعلية والمخططة والمعيارية في عمليات التقويم والقياس بإعطاء وزن لكل نشاط في الوحدة ويشير الوزن لمستوى الارحية المناسب لكل نوع من النشاط والذي تحدده الادارة العليا وعن طريق هذه المؤشرات الفعلية والمخططة والمعيارية يصل المصرف الى مستوى ادائه ونشاطه. (دياب وآخرون، ٢٠١٥: ٣٠)

٤- **تقويم الاداء القياسي:** هناك نوعان من المقارنة، الاولى مقارنة النتائج الفعلية المتحققة كالإنتاج والمبيعات والأرباح مع نتائج موضوعه مسبقا لتكون مقياسا فيما اذا كانت النتائج ايجابية ام سلبية وتوضع هذه النتائج وفق القدرة الانتاجية والإمكانات المتوفرة للشركة نفسها او الشركات والمؤسسات المشابهة، والنوع الثاني يتم مقارنة النسب الفعلية مع مؤشرات الربحية والسيولة وعائد الاستثمار وغيرها. (سالم، ٢٠١٧: ٤٤)

المبحث الثالث: تأثير التحسين المستمر (Kaizen) على الاداء المالي للمصارف

تمهيد

إن المصارف بمختلف أنواعها وأهدافها تحتاج الى التحسين المستمر في نشاطها وعملياتها فتغير حاجات الزبائن وتوقعاتهم والبيئة الخارجية المحيطة بالمصرف ،لذلك على المصرف تطوير خدماته ومنتجاته بما يتلاءم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية ويعمل المصرف على تقليل العيوب في الخدمات والمنتجات المقدمة، إن النجاح في بيئة المصرف تعتمد على التحسين المستمر لمواكبة التطورات الاقتصادية والبيئية للبقاء ضمن دائرة المنافسة، لذلك فان أولى أبعاد التحسين المستمر هو التخطيط الجيد لنشاط المصرف لفترة مقبلة مع الأخذ بنظر الاعتبار التطورات والتحسينات التي يرغب المصرف فيها وكذلك التغيرات الحاصلة في البيئة المصرفية، يأتي بعد ذلك التنفيذ لما خطط من قبل وقد يواجه التنفيذ بعض الصعوبات الداخلية والخارجية منها توفر المعلومات المحاسبية وكذلك الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا وتعاون الموظفين داخل المصرف في تنفيذ المخطط لتحقيق أهداف التحسين المستمر ثم الرقابة على التنفيذ

التي تبين تحليل البيانات المنفذة ومعرفة مدى تطابق العمليات والبيانات التي تم تنفيذها مع المخطط وفي حالة وجود قصور في ذلك يتم إعادة تقويم الخطة ، بعد تلك العمليات يأتي التطبيق التي تشير إلى نتائج الرقابة فإذا كانت تلك النتائج ايجابية يتم اعتمادها أما إذا كان هناك انحرافات يتم بيان سبب الانحرافات لمعالجتها مستقبلاً، إن تحقيق تلك الأبعاد يحقق للمصرف الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر وهي نابعة من خطط المصرف وأهدافه والتي تساعد في (تخفيض المصروفات ، تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون واختصار في وقت الخدمة المقدمة من خلال الاستجابة السريعة للزبون) وغيرها من الأهداف.

٢-٣-١: العلاقة بين التحسين المستمر والأداء المالي

أن استخدام منهجية التحسين المستمر وتنفيذه داخل المصارف يستلزم متطلبات تسهل عمل إبعاد التحسين المستمر وبالتالي يؤدي إلى نتائج ملموسة. إن تبني إدارة المصارف لهذه المنهجية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المالي من التنفيذ الناجح لها والتمثل برفع جودة الخدمات المقدمة لإرضاء الزبائن وتحقيق الربحية لهم كما إن استخدام المنهجية يؤدي إلى خفض كلفة تقديم الخدمات وتقليل الأخطاء (حسين، ٢٠١٥: ٨٣). وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق أفضل الخدمات من خلال الحفاظ على زبائنها الحاليين ومحاولة كسب زبائن جدد، وإن تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة تؤدي إلى رفع الأداء المالي وقد أدركت إدارة المصرف إن التحسين المستمر يلبي رغبات وحاجات الزبائن وبالتالي زيادة الأرباح ، وإن التعاون بين العاملين في المصرف لتطبيق التحسين المستمر يؤدي إلى قلة الأخطاء وتقليل النفقات وبالتالي حسن سير الأعمال لذلك إن وضع الخطط الإستراتيجية التي تسعى المصارف إلى تحقيقها والتي منها رفع الحصة السوقية له يتم باستخدام المعايير المالية بالشكل السليم والمتابعة المستمرة من خلال المؤشرات المالية (الدوري، ٢٠١٤: ٤٨)، من هذا المنطلق يجب إن تكون جودة الخدمات المقدمة لها أهمية جوهرية في سياسات وخطط الإدارة المصرفية لأنها قاعدة عامة، مما سبق نؤكد إن هناك علاقة فعلية بين منهجية التحسين المستمر والأداء المالي. يمكن التأكيد على أن الخدمات المصرفية التي هي بحاجة للتحسين المستمر هي: (نوري و رءوف، ٢٠١٦: ١٣٩)

- ١- الوقت المستغرق في تقديم الخدمة (فتح حساب توفير أو حساب جاري، أو فتح اعتماد مستندي).
- ٢- الوقت الذي يستغرقه الزبون في الانتظار للحصول على الخدمة المصرفية.
- ٣- الشكاوى الموجهة للمصرف سواء كانت شفوية أم مكتوبة.
- ٤- الكفاءة والجودة والتعاون الذي يتمتع به العاملين.
- ٥- كفاءة معدل الفائدة والرسوم الضمنية والرسوم الخدمية.
- ٦- السرعة المستغرقة في الاجابة على تساؤلات الزبون ، عدد المرات التي يرن فيها الهاتف قبل الاجابة وعدد المكالمات المحولة قبل الاجابة.
- ٧- مدى استجابة موظفي المصرف وتعاونهم مع الزبائن ومدى اللياقة البدنية والنفسية التي يتمتع فيها الموظفون .

٢-٣-٢: أوجه التحسين المستمر في الأداء المالي

إن الاستخدام الأمثل لموارد المصرف بمقدار ما مخطط له و جعل العمليات المصرفية أكثر أماناً بالإضافة الى أن يكون مكان العمل (المصرف) أكثر فعالية وإنتاجاً فيتم الإنتاج بمعدل اقل من الحوادث وبذلك تقل النفقات والمصاريف (البكري ، ٢٣٨: ٢٠٠٤). وتحقيق التقدم في توقعات الزبائن وذلك من خلال تحقيق تقديرات الزبائن أو التفوق عليه وهذا هو التحسين المستمر من وجهات نظر الزبائن فتقليل الأخطاء في نشاط المصرف وعملياته تزيد قناعة القائمين بالأعمال المصرفية من موظفين وإدارات عليا بأهمية التحسين المستمر. (جودة، ٢٠٠٤: ١٨١)

٣-٣-٢: عوامل تطبيق منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) على الأداء المالي للمصارف التجارية

يتطلب التحسين المستمر في أداء المصارف التجارية إجراء بعض التغييرات التدريجية نحو الأحسن ومن سنة إلى أخرى وبشكل مستمر وتتمثل ب (٥S) وهي خمس كلمات جميعها تبدأ بالحرف (S) وهي باللغة الانكليزية عمليات التحسين المستمر اليومية التي تشمل جميع الأنشطة في المصارف ويمكن تحديدها بالاتي: (ابو طربوش، ٢٠١٤: ٧٤)

- ١- **التصفية (S1):** وهو أول عنصر يعني تخصيص الأنشطة والأعمال المصرفية التي لا تضيف قيمة أو خدمة أو إيراد جديد واستبعادهم عن طريق البطاقة الحمراء وتحديد المشكلات في النشاط المصرفي.
- ٢- **التنظيم (S2):** وهو التركيز على جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف وفق إستراتيجية محددة وتنظيم الأعمال لتقليل الوقت الضائع وبالتالي تقليل المصاريف.
- ٣- **التنظيف (S3):** وتعني فحص وتنظيف مكان العمل (أقسام المصرف) لضمان استمرار نشاط المصرف وسهولة انسيابية العمليات المصرفية وعدم توقفها وبالتالي عدم هدر الوقت بالبحث عن العمليات والخدمات. (الشريف والسحت، ٢٠١٤: ١٨)
- ٤- **التقييم (S4):** وهي وضع مقاييس ومعايير للأداء المالي للمصارف يمكن الرجوع إليها أثناء التنفيذ وتحديد الانحرافات، وتمثل ما يجب تنفيذه من قبل العاملين في المصارف لتنفيذ واجباتهم ويجب إشراك هؤلاء الموظفين في وضع هذه المقاييس لتحفيزهم على تنفيذها.
- ٥- **الانضباط والتدريب (S5):** وهو أهم عناصر تحقيق أهداف المصارف التجارية لأنه يرتبط بتدريب العاملين داخل المصارف لانجاز العناصر الماضية وهي جزء من سلوكهم لرفع مستوى مهاراتهم لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الأهداف. (SKggs, 2003 : ٢)

٣-٣-٢: الصعوبات التي تواجه منهجية التحسين المستمر (kaizen) للأداء المالي (عقيلي، ٢٠٠١: ٢٢٧)

ان من أهم الصعوبات التي تواجه منهجية التحسين المستمر في المصارف هو ضعف ربط العوائد المالية بالتحسين المستمر بالإضافة الى ضعف ادارة المصرف في كيفية التزامها بتطبيق منهجية التحسين المستمر وامتناع بعض العاملين عن اجراء تغييرات من اجل التحسين خوفا من تأثير التغيير عليهم (العزاوي ، ٢٠٠٥: ٦٨). إضافة الى نقل تطبيق التحسين المستمر من بيئة الى اخرى دون مراعاة اختلاف البيئة الداخلية والخارجية وظروف المصرف فالتحسين المستمر ليس مجرد شعارات ينادي بها المصرف بل هي تطبيق على ارض الواقع يبدأ بخطوات قليلة تؤدي الى نتائج مرضية للطرفين هما المصرف والزبون كل هذه العوامل تعيق نجاح منهجية التحسين المستمر (جودة، ٢٠٠٦: ٢٣٧)

٣-٣-٢: أبعاد تطبيق منهجية التحسين المستمر على الأداء المالي

١- التخطيط

تبدأ هذه العملية بمعرفة احتياجات الزبائن من سوق العمل وكذلك معرفة احتياجات افراد المصرف المالية سواء كانوا مدراء ام موظفين وتوفيرها لهم وبعد ذلك تفسيرها الى اجراءات وعمليات واضحة للمصرف والعاملين فيه يتم في هذه المرحلة التخطيط لمقدار الايداعات والحسابات الجارية والموجودات النقدية والثابتة وكذلك التخطيط لمقدار الايرادات التي يستطيع المصرف الحصول عليها والمصاريف التي ينفقها في نشاطه المصرفي ويقوم بهذه العملية فريق متخصص في وضع الخطط داخل المصرف مختار من قبل الادارة العليا. (Miho et at, 2018: ٥).

٢- التنفيذ

تبدأ هذه العملية بعد التخطيط عن طريق توفير المعلومات والبيانات والتي تكون بخطوات صغيرة ، وهي تتطلب مجموعة ادوات لاختيار الحل وتقويم كفاءته وقد تكون الادوات كمية او نوعية بالاعتماد على اهداف التحسين المستمر وهل تم حل المشكلات الموجودة ام تم التقليل منها؟ وفي الاداء المالي يتم ملاحظة المنفذ في النشاط المصرفي ما مقدار الايداعات الفعلية والحسابات الجارية والإيرادات والمصروفات الفعلية ومقدار المنفذ من الخطة الموضوعية وكذلك ملاحظة الحسابات الباقية . (Oliveros et al,2018:177)

٣- التدقيق

تتم من خلال التغذية العكسية للبيانات والمعلومات حيث يقوم فريق العمل بالمقارنة بين ماتم تنفيذه والمخطط له وفق الاهداف الموضوعية في اداء المصرف المخططة وبيان الانحرافات سواء كانت ايجابية او سلبية فإذا كانت ايجابية تم العمل مستقبلا أما اذا كانت سلبية يتم التحري عن اسباب تلك الانحرافات ومحاولة معالجتها مستقبلا مثال (معرفة أسباب انخفاض ودائع الزبائن عن المخطط لها) وكذلك المقارنة بين الإيرادات الفعلية والمخططة والمصروفات الفعلية والمخططة ومقارنة باقي حسابات المصرف. (Kocik,2017:30).

٤- التطبيق

وهو تطبيق التحسين الذي يهدف الحصول على مستوى الاداء المالي الافضل أو يزيد على الاداء المالي الحالي والذي يقوم به الفريق المتخصص بذلك لتحديد أي العمليات والمجالات التي تحتاج الى تحسين بالإضافة الى المحافظة على التحسينات المتحققة مسبقا وذلك لان التحسينات مستمرة لايمكن ان تتوقف وذلك لبقاء المصرف ضمن سوق المنافسة. (Olszewska,2019:188).

٢-٢-٦: مجالات التحسين المستمر التي تؤثر على الأداء المالي للمصارف

نتيجة المنافسة الشديدة بين المصارف التجارية فإنها تسعى الى استخدام اهم الاساليب والطرق التي تؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة للزبائن وتقليل الوقت والجهد المبذول وزيادة إيراداتها وتقليل المصاريف ومن اهمها مايلي : (حافظ وعباس، ٢٠١٣ : ٢٢)

- ١- انظمة المقاصة الآلية المستخدمة للشيكات المصرفية.
- ٢- جهاز(ATM) الصراف الآلي المستخدم في سحب الايداعات والنقود.
- ٣- الخدمة البنكية عن طريق الانترنت.
- ٤- البطاقة الذكية البنكية للخدمة المنزلية.
- ٥- نظام المقاصة الالكتروني.
- ٦- نظام القاعدة البنكية المركزي اضافة الى نظام المعلومات المركزي ونظام المعلومات السريع.
- ٧- انظمة الدفع الالكتروني او الدفع عن بعد والبطاقات البنكية.

وترى الباحثة ان عمل المصارف التجارية يختلف جذريا عن عمل الشركات التجارية لأن الشركات التجارية والمصانع والمعامل لديها تكاليف ثابتة والمتغيرة بالرواتب والأجور والتي لايمكن التخفيض منها لذلك تعتمد في منهجية التحسين المستمر على التكاليف المتغيرة الخاصة بتكاليف التلف والخامات والمواد الأولية وكذلك تكاليف شراء المواد الاحتياطية الخاصة بعملية الانتاج والأيدي العاملة المباشرة والتلف وغيرها من التكاليف والتي يمكن تخفيضها وفق موازنة التحسين المستمر عن طريق تخفيض التلف في المواد او شراء المواد الأولية والاحتياطية من شركات أخرى وبأسعار تنافسية كل هذه تخفض التكاليف في

الشركات الصناعية اما موازنة ايرادات ومصروفات المصارف التجارية فهي تعتمد على مقدار عمليات التوفير والحسابات الجارية وكذلك مقدار الاعتمادات المستندية المفتوحة والاستثمارات في اسهم الشركات الاخرى كل هذه العمليات تأتي بايرادات الى المصارف التجارية وكذلك تقابلها مصاريف في الجانب الاخر فهناك فوائد تدفع على عمليات التوفير وكلما زاد هذا الحساب زاد مصروف الفائدة المدفوعة وكذلك باقي الحسابات مثل الحسابات الاجلة وحسابات الودائع لأجل ومصاريف وغيرها وهي تكاليف ليست ثابتة تتغير مع تغير قيم تلك الحسابات لذلك لا يستطيع المصرف التخفيض منها فهو يعتمد على الفوائد المتأتية من منح الائتمان والقروض والتي قد لا يستطيع المصرف الحصول عليها نتيجة لعجز اصحابها من تسديدها نتيجة لظروف خاصة بالمقترض نفسه او باقتصاد البلد ككل (مثل تفشي كوفيد-١٩ الذي ادى الى الركود العالمي) ومن هنا فان تطبيق هذه المنهجية في المصارف التجارية يتسم بالصعوبة اكثر من الشركات الصناعية .

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

تحليل وتقوية وتأثير التلحين المستمر على الإحالة المالي
للمصرفين (مصرف الشرق الأوسط الإستثمار ومصرف مصر
الحراق الإستثمار)

المبحث الأول: تحليل الإحالة المالي

المبحث الثاني: تقوية الإحالة المالي

المبحث الثالث: تأثير التلحين المستمر على الإحالة المالي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تحليل وتقويم وتأثير التحسين المستمر على الأداء المالي للمصارف

لمحة تاريخية مختصرة عن المصرفين عينة الدراسة

احتل الجهاز المصرفي منذ فترة طويلة أهمية كبيرة في مختلف الأنظمة والأسواق المالية، وقد ساهم الجهاز المصرفي وخصوصا المصارف التجارية في زيادة نشاط الاستثمار وتحقيق التنمية الاقتصادية في العراق، حيث تقوم هذه المصارف بالإعمال المصرفية مثل قبول الإيداعات ومنح الاستثمارات والتسهيلات المصرفية بالإضافة الى منح القروض المتوسطة والقصيرة الاجل ومنح انواع السلف باختلاف مسمياتها وإصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية لعمليات الاستيراد والتصدير، إضافة الى بيع وشراء العملات الاجنبية وبيع وشراء الاسهم في سوق العراق للأوراق المالية. وقد استعرض هذا الفصل التحليل المالي لمتغيري الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة مصرفين تجاريين مدرجين في سوق العراق للأوراق المالية، فقد اعتمدت الباحثة (مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ومصرف عبر العراق للاستثمار) للمدة من ٢٠١٧-٢٠٢١ والجدول (٢) يبين نبذة مختصرة عن المصرفين عينة الدراسة وبالشكل الاتي .

جدول (٢) بيانات المصرفين عينة الدراسة

اسم المصرف	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	مصرف عبر العراق للاستثمار
تاريخ التأسيس	١٩٩٣/٧/٧	٢٠٠٦/٥/٢١
رأس المال عند التأسيس(مليون)	٤٠٠	٥٦,٥
تاريخ الادراج في سوق العراق للأوراق المالية	٢٠٠٤/٧/٨	٢٠١٥/٢/١٥
رأس المالي الحالي(مليون دينار)	٢٥٠٠٠٠	٢٦٤٠٠٠
عدد الفروع	١٨	٣
أهداف البنك الرئيسية	١- استثمار المدخرات وتوظيفها في مختلف مجالات الاستثمار . ٢- دعم البنية الاقتصادية ضمن سياسة الدولة الاقتصادية بما يحقق الأهداف الرئيسية للمصرف في النمو والتطور ٣- ممارسة نشاط المصرف في زيادة منح التسهيلات الائتمانية المتنوعة	
	١- تحسين وتطوير الخدمات المالية المصرفية لتبلي تطلعات الزبائن. ٢- فتح فروع للمصرف جديدة وبناء علاقات جديدة مع مؤسسات مختلفة. ٣- أن يكون المصرف مؤسسة مالية متطورة ورائدة تمتاز بكادر ذو كفاءة عالية وأنظمة متطورة قادرة على جذب جميع مصادر	

ضمن قوانين وتعليمات البنك المركزي.	التمويل وبمختلف أنواعها
------------------------------------	-------------------------

المصدر من أعداد الباحثة بالاستناد الى بيانات المصارف

تمهيد

إن التحليل المالي في وقتنا الحالي يعتبر أهم وسائل الإدارة المالية، فهو يُبين النشاط التشغيلي والوضع المالي للمصرف بالإضافة إلى التنبؤ بالمستقبل، فهو وسيلة دراسة وقياس السيولة والربحية المتوقعة والمخاطرة وكذلك كفاءة تشغيل رأس المال لاستخراج القرار المالي المناسب لتحقيق الأهداف الأساسية، لذلك سوف نقوم بقياس التطور والتغير في أهم الحسابات المالية للمصارف عينة البحث لمعرفة مستوى نشاط المصرف ثم تقويم الاداء المالي باستخدام المؤشرات المالية وأدوات التحليل المالي ثم نبين تأثير التحسين المستمر على الأداء المالي للمصارف من خلال المقارنة بين ما مخطط له والفعلي وبيان مقدار التحسين.

٣-١: تحليل البيانات المالية للمصرفين (مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ومصرف عبر العراق للاستثمار)

تعد القوائم المالية احد اهم المدخلات التي يمكن ان يعتمد عليها في عملية التحليل المالي للمصارف التجارية فهي مخرجات للنظام المالي، لذلك من الضروري اظهار هذه القوائم وتحليلها ثم تفسيرها لتكون اكثر جدوى لاتخاذ القرارات المهمة لتساعد في تحليل الاداء المالي للمصارف.

وعلى ذلك ستقوم الباحثة بعرض اهم مكونات القوائم المالية وتحليل حساباتها وتفسير بياناتها وهي (الميزانية العمومية، قائمة الدخل) للمصرفين موضوع الدراسة. وقد كانت الفترة المالية للدراسة هي خمس سنوات تمتد من ٢٠١٧ - ٢٠٢١ وذلك بناء على توفر البيانات المالية بهذه الفترة وباعتبارها اقرب فترة لسنة البحث

١- الموجودات

هو كل ما يمتلكه المصرف من أصول سائلة و أصول ثابتة يمكن تحويلها إلى سائلة وقت الحاجة، وتشمل النقدية في الخزائن ولدى المصرف كذلك قروض المصرف والسلف وائتمان المصرف للزبائن و جميع استثمارات المصرف في الشركات والجهات الخارجية وكذلك الأراضي والبنائيات والآلات والمعدات والأثاث والأصول الملموسة الأخرى التي آلت ملكيتها للمصرف وفاء لديون بذمة أصحابها.

٢- المطلوبات وحقوق الملكية

وهي جميع التزامات المصرف اتجاه الغير مقابل حصولهم على خدمة او فائدة او قرض وتمثل بالحسابات الجارية وودائع التوفير والودائع الثابتة وكذلك القروض المستلمة من جهات خارجية كالبنك المركزي والديون التي بذمة المصرف يضاف الى ذلك رأس المال الاسمي المكتتب به والاحتياطيات القانونية والأرباح المحتجزة لسنوات سابقة نتيجة لعمل المصرف.

٣- الإيرادات

هي جميع المبالغ التي يحصل عليها المصرف لقاء تقديمه خدمة معينة لزيائنه مثل فوائد منح القروض والسلف وكذلك إيرادات الأسهم وعمولة تحويل الكمبيالات وعمولات فتح الحسابات الجارية والإيرادات التحويلية الأخرى وكلما كانت المبالغ في هذا الحساب عالية كلما كان المصرف يتمتع بنشاط جيد قادر على توليد إيرادات تغطي نفقاته.

٤- المصروفات

هي جميع المبالغ التي ينفقها المصرف للحصول على إيراداته وكذلك لمزاولة نشاطه كالرواتب والأجور الممنوحة لموظفي المصرف وجميع المبالغ المصروفة لشراء المستلزمات السلعية كالقرطاسية والمستلزمات الخدمية والاندثار والمصروفات التحويلية وغيرها.

٥- الأرباح

هو النتيجة النهائية لنشاط المصرف او هو الفرق بين الإيرادات التي يحصل عليها نتيجة تقديم خدمة او سلعة مقارنة بالمصروفات المنفقة للحصول على تلك الخدمة والسلعة فإذا كانت الإيرادات أكثر من المصروفات كانت نتيجة النشاط هو الربح والعكس صحيح أي اذا كانت المصروفات اكثر من الإيرادات كانت نتيجة نشاط المصرف الخسارة.

٣-١-١: تحليل البيانات المالية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار

٣-١-١-١: تحليل الموجودات (الأصول)

جدول رقم (٣) تحليل الموجودات (الأصول) لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الارصدة النقدية	424781000	474994000	326833000	317314000	338016000
الائتمان	100252000	94572000	94051000	85136000	84551000
الاستثمار	36364000	36405000	36405000	38068000	39202000
الممتلكات والمعدات (الموجودات الثابتة)	92111000	94075000	93461000	96302000	108859000
الموجودات الاخرى (المدينون)	94623000	100703000	107481000	111049000	70094000
اجمالي الموجودات (الأصول)	748131000	800750000	658231000	647869000	640722000
مقدار التغير	68949000	52619000	-142519000	-10362000	-7147000
نسبة التغير	10%	7%	-18%	-2%	-1%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من الجدول (٣)

- ١- انخفاض في إجمالي الموجودات حيث بلغت قيمة أدنى انخفاض في عام ٢٠٢١ بمبلغ (٦٤٠٧٢٢٠٠٠) ألف دينار وبمقدار تغير (١٠٧٤٠٩٠٠٠) ألف دينار وبنسبة تغيير مقدارها (١٤%) تقريبا عن سنة ٢٠١٧ الذي يبلغ الاجمالي فيها (٧٤٨١٣١٠٠٠) ألف دينار.
- ٢- ارتفعت أجمالي الموجودات في ٢٠١٨ الى (٨٠٠٧٥٠٠٠٠) ألف دينار وبنسبة تغيير مقدارها (٧%) ثم بدأ الانخفاض التدريجي ففي ٢٠١٩ كانت (٦٥٨٢٣١٠٠٠) ألف دينار ثم (٦٤٧٨٦٩٠٠٠) ألف دينار وكان أدنى انخفاض في ٢٠٢١ (٦٤٠٧٢٢٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انخفاض مقدارها (١٠%) عن السنة السابقة لها .

٣- كان سبب الانخفاض في اجمالي الموجودات هو الانخفاض تدريجي في الموجودات السائلة من الأرصدة النقدية وكذلك في الائتمان قابله ارتفاع في كل من الموجودات الثابتة من ممتلكات ومعدات وكذلك ارتفاع في الاستثمارات الداخلية والخارجية.

٤- بلغت نسبة الأرصدة النقدية إلى إجمالي الموجودات في ٢٠٢١ (٥٢,٨%) بينما بلغت الموجودات الثابتة (١٧%) تقريبا أما الائتمان كانت نسبته (١٣%) تقريبا إلى إجمالي الموجودات لتلك السنة.

٥- كان هناك تذبذب بين انخفاض وارتفاع في جميع الحسابات الفرعية المتكونة منها موجودات المصرف ولجميع سنوات البحث عدا حساب الاستثمار الذي كان في ارتفاع .

٦- نلاحظ وجود علاقة عكسية بين الائتمان والاستثمار فكلما ارتفع الاستثمار كان مقابل ذلك انخفاض في الائتمان والعكس صحيح، وهذا يدل الى ان المصرف استثمر امواله في اسهم الشركات المختلفة في حال انخفاض نشاطه في منح الاستثمار.

وترى الباحثة ان انخفاض إجمالي الموجودات كان بسبب انخفاض الحسابات المكونة لتلك الموجودات مثل (الارصدة النقدية و الائتمان) رغم ارتفاع بعض الحسابات الاخرى وكذلك نلاحظ ان هناك علاقة عكسية بين الارصدة النقدية والموجودات الثابتة في جميع سنوات البحث عدا سنة ٢٠٢٠ كان هناك علاقة طردية فقد ارتفعت الارصدة النقدية بالتزامن مع ارتفاع الموجودات الثابتة وكذلك سعي المصرف للاستثمار في اسهم شركات اخرى لتعويض النقص في منح الائتمان.

٣-١-١-٢: تحليل المطلوبات وحقوق المساهمين

جدول (٤) تحليل المطلوبات وحقوق الملكية(الخصوم) لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الحسابات الجارية والودائع	332579000	437921000	279215000	276181000	291328000
قروض مستلمة طويلة الاجل	3170000	4136000	5762000	6474000	11576000
التخصيصات	3984000	2640000	2535000	3787000	3633000
المطلوبات الاخرى (الدائنون)	137500000	88586000	103429000	96536000	69004000
اجمالي المطلوبات (الخصوم)	477233000	533283000	390941000	382978000	375541000
حقوق الملكية	270898000	267467000	267290000	264891000	265181000
اجمالي المطلوبات وحقوق الملكية (الخصوم)	748131000	800750000	658231000	647869000	640722000
مقدار التغير في المطلوبات	79225000	56050000	-142342000	-7963000	-7437000
نسبة التغير	20%	12%	-27%	-2%	-2%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١) من خلال الجدول (٤) نلاحظ

١- تذبذب في اجمالي المطلوبات بين ارتفاع لعام (٢٠١٨) حيث بلغت قيمة الخصوم (٥٣٣٢٨٣٠٠٠) الف دينار وانخفاض حيث بلغت أدنى قيمة للانخفاض في عام (٢٠٢١) (٣٧٥٥٤١٠٠٠) الف دينار وكان مقدار الانخفاض (١٥٧٧٤٢٠٠٠) الف دينار ونسبة تغيير مقدارها (٣٠%) تقريبا.

٢- بدا الانخفاض التدريجي في اجمالي المطلوبات في (٢٠١٩) (٣٩٠٩٤١٠٠٠) الف دينار وفي (٢٠٢٠) كانت قيمتها (٣٨٢٩٧٨٠٠٠) الف دينار حتى وصل الى ادنى قيمه لها في (٢٠٢١) (٣٧٥٥٤١٠٠٠) الف دينار وبانخفاض مقدارها (٧٤٣٧٠٠٠) الف دينار ونسبة (٢%) تقريبا.

٣- رغم وجود الانخفاض في إجمالي الأصول إلا ان المصرف زاد من قروضه المستلمة من الجهات الخارجية وخاصة البنك المركزي العراقي حيث بلغ اعلى قيمة للقروض في (٢٠٢١) (١١٥٧٦٠٠٠) الف دينار.

٤- تذبذبت الودائع لديها بين ارتفاع عام (٢٠١٨) (٤٣٧٩٢١٠٠٠) ألف دينار وانخفاض في عامي (٢٠١٩ و ٢٠٢٠) (٢٧٩٢١٥٠٠٠) و (٢٧٦١٨١٠٠٠) ألف دينار على التوالي وارتفاع مرة أخرى في (٢٠٢١) (٢٩١٣٢٨٠٠٠) ألف دينار.

٥- كان هناك انخفاض في حساب الدائنون على الشركة حيث بلغت أدنى انخفاض في عام (٢٠٢١) (٦٩٠٠٤٠٠٠) ألف دينار، بينما كانت (١٣٧٥٠٠٠٠٠) ألف دينار في (٢٠١٧) بانخفاض مقداره (٦٨٤٩٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة انخفاض مقدارها (٥٠%) تقريباً.

٦- كان هناك تذبذب في حقوق الملكية بين انخفاض يبدأ في (٢٠١٨) (٢٦٧٤٦٧٠٠٠) ألف دينار والسنوات اللاحقة حتى عام (٢٠٢٠) التي كان فيها أدنى انخفاض (٢٦٤٨٩١٠٠٠) ألف دينار ثم ارتفاع في (٢٠٢١) (٢٦٥١٨١٠٠٠) ألف دينار.

وترى الباحثة ان الانخفاض في مطلوبات المصرف كان بسبب انخفاض الحسابات الفرعية المكونة لهذا الجانب من الميزانية مثل (الحسابات الجارية والودائع، التخصيصات والدائنون) في بعض سنوات البحث ورغم كل هذه الاسباب إلا ان المصرف نجح في تخفيض دائنو المصرف عن طريق تسديد ما بذمته اليهم بالإضافة الى زيادة قروضه المستلمة من البنك المركزي.

٣-١-١-٣: الإيرادات

جدول (٥) تحليل حساب الإيرادات لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)					
اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
إيراد النشاط الخدمي	112000	238000	164000	167000	297000
إيراد العمليات المصرفية	32464000	21135000	22480000	29781000	20820000
إيراد الاستثمارات	59000	24000	58000	1000	79000
الإيرادات التحويلية والأخرى	3155000	1699000	511000	426000	4038000
المجموع	35790000	23096000	23213000	30375000	25234000
مقدار التغير	189000	-12694000	117000	7162000	-5141000
نسبة التغير	1%	-35%	1%	31%	-17%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١) يتبين من الجدول (٥) ما يأتي:

١- إن إيرادات المصرف في عام ٢٠١٧ (٣٥٧٩٠٠٠٠) ألف دينار انخفضت في السنة التالية (٢٠١٨) الى (٢٣٠٩٦٠٠٠) ألف دينار ثم عادت بالارتفاع في (٢٠١٩) الى (٢٣٢١٣٠٠٠) ألف دينار ثم ارتفاع ثاني في (٢٠٢٠) الى (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار.

٢- كان هناك انخفاض في إجمالي الإيرادات لسنة (٢٠٢١) (٢٥٢٣٤٠٠٠) بانخفاض مقداره (٥١٤١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انخفاض (١٧%) تقريباً من السنة السابقة.

٣- كان سبب هذا التذبذب في إجمالي الإيرادات هو الارتفاع والانخفاض في حساب إيراد العمليات المصرفية من سنة لأخرى وكذلك باقي الحسابات.

وتفسر الباحثة ذلك بان الانخفاض بالإيرادات جاء بسبب انخفاض الائتمان والقروض الممنوحة التي تعود على المصرف بإيرادات عالية وكذلك انخفاض الحسابات الجارية الدائنة وبالتالي انخفاض عوائد تلك الحسابات.

٣-١-١-٤: المصروفات

جدول (٦) تحليل حساب المصروفات لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الرواتب والأجور	10302000	9682000	9253000	8126000	8179000

764000	443000	566000	574000	613000	المستلزمات السلعية
3480000	4006000	2534000	3201000	3706000	المستلزمات الخدمية
8070000	9838000	6276000	7514000	15085000	مصرفات العمليات المصرفية
3000					مصرفات متنوعة
2561000	7144000	2548000	2649000	2719000	الاندثار
1870000	2728000	1837000	1523000	3890000	المصرفات التحويلية
16000	186000	120000	248000	57000	المصرفات الاخرى
24943000	32471000	23134000	25391000	36372000	المجموع
-7528000	9337000	-2257000	-10981000	12521000	مقدار التغير
-23%	40%	-9%	-30%	52%	نسبة التغير

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من الجدول (٦) الاتي:

١- انخفاض في إجمالي المصرفات حيث بلغ في عام (٢٠٢١) مبلغ قدره (٢٤٩٤٣٠٠٠) وبانخفاض بمبلغ (١١٤٢٩٠٠٠) ألف دينار عن سنة (٢٠١٧) البالغة (٣٦٣٧٢٠٠٠) الف دينار و بنسبة (٣١,٤٢%) تقريبا وبانخفاض عن السنة السابقة (٢٠٢٠) بمبلغ (٧٥٢٨٠٠٠) الف دينار أي بنسبة انخفاض (٢٣,١٨%) تقريبا.

٢- وقد شمل الانخفاض جميع حسابات المصرفات من رواتب وأجور ومستلزمات سلعية وخدمية ومصرفات أخرى وكذلك في (٢٠١٧) تم احتجاز مخصص خسائر ائتمانية ومخصص تدني استثمارات لذلك كانت المصرفات في هذه السنة أعلى من السنة السابقة.

وتفسر الباحثة هذا الانخفاض على قدرة مصرف الشرق الأوسط على تخفيض التكاليف المتغيرة لديه من مستلزمات سلعية ومستلزمات خدمية وباقي المصاريف وكذلك تقليص تكاليفه الثابتة من رواتب وأجور وهو في صالح المصرف للتقليل من التكاليف غير الضرورية.

٣-١-١-٥: الأرباح والخسائر

جدول (٧) تحليل حساب العائد (الأرباح والخسائر) لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الايرادات	35790000	23096000	23213000	30375000	25234000
ينزل منه المصرفات	-36372000	-25391000	-23134000	-32471000	-24943000
صافي الارباح و الخسائر	-582000	-2295000	79000	-2096000	291000
مقدار التغير	-12332000	-1713000	2374000	-2175000	2387000
نسبة التغير	-105%	294%	-103%	-2753%	-114%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (٧) تبين الآتي:

١- تذبذب نتيجة نشاط المصرف بين خسائر وأرباح خلال نشاط المصرف لسنوات (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠٢٠) كانت هناك خسائر ويعود سبب الخسائر الى انخفاض ايرادات نشاط المصرف وزيادة مصاريفه رغم ان في سنة (٢٠١٧) كان هناك ارباح للمصرف وان الخسارة الظاهرة هي نتيجة فرض النسبة المحددة من ضريبة الدخل.

٢- حقق المصرف من خلال نشاطه ارباح في (٢٠١٩ و ٢٠٢١) نتيجة لزيادة ايرادات المصرف عن مصرفاته حيث استطاع المصرف من تدارك خسارة نشاطه في السنة السابقة (٢٠٢٠) التي كانت بسبب زيادة مصرفاته الخدمية ومصرفات العمليات وزيادة الاندثار.

٣- أعلى مبلغ ارباح حصل عليه المصرف عام (٢٠٢١) بمبلغ قدره (٢٩١٠٠٠) الف دينار رغم انخفاض ايراداته وفي هذه السنة استطاع من تقليل مصروفاته مقارنة بسنوات الدراسة السابقة.

وتفسر الباحثة سبب تذبذب عوائد المصرف لعدم تمكن المصرف من التعامل مع الأوضاع الاقتصادية التي يمر بها العراق من ركود اقتصادي وحرب ضد الإرهاب إضافة الى انتشار كوفيد-١٩ وتغيير أسعار صرف الدولار كل هذه العوامل أدت إلى ذلك التذبذب مع انخفاض في إيرادات المصرف وارتفاع مصروفاته أدى إلى تلك الخسائر ومع كل ذلك استطاع المصرف من تدارك تلك الخسائر بالحصول على ارباح في (٢٠٢١).

٣-٢-١: تحليل البيانات المالية لمصرف عبر العراق للاستثمار

٣-٢-١-١: الموجودات (الأصول)

جدول (٨) تحليل الموجودات (الأصول) لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الارصدة النقدية	201617000	195512000	183228000	176007000	128304000
الائتمان (القروض والسلف)	111277000	95661000	86372000	90414000	146008000
الاستثمار	28053000	26569000	71425000	71679000	86808000
الممتلكات والمعدات	9811000	8588000	4373000	2499000	2192000
الموجودات الأخرى	1170000	1405000	1249000	1297000	12765000
اجمالي الموجودات	351928000	327735000	346647000	341896000	376077000
مقدار التغير	-63923000	-24193000	18912000	-4751000	34181000
نسبة التغير	-15%	-7%	6%	-1%	10%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من الجدول (٨) ما يأتي:

١- كانت قيمة اجمالي الموجودات لعام (٢٠١٧) بمبلغ قدره (٣٥١٩٢٨٠٠٠) الف دينار ثم انخفضت في السنة اللاحقة الى (٣٢٧٧٣٥٠٠٠) الف دينار لتعود للارتفاع في (٢٠١٩) بمقدار (٣٤٦٦٤٧٠٠٠) الف دينار وبنسبة تغيير (٦%) ثم عادت الى الانخفاض في (٢٠٢٠) الى (٣٤١٨٩٦٠٠٠) الف دينار.

٢- نجاح المصرف في تعزيز إجمالي الموجودات حيث بلغ أعلى ارتفاع في عام (٢٠٢١) والتي قيمتها (٣٧٦٠٧٧٠٠٠) الف دينار بعد انخفاضها في السنوات الثلاثة السابقة.

٣- إن سبب هذا التذبذب في إجمالي الموجودات يعود انخفاض الأصول السائلة لدى من الأرصدة النقدية بسبب إقبال الزبائن على سحب مبالغهم المودعة لدى البنك.

٤- نجاح المصرف في تعزيز قدرته في منح القروض والسلف حيث بلغت في عام (٢٠٢١) (١٤٦٠٠٨٠٠٠) وكذلك ارتفاع الاستثمار بشكل تدريجي حتى وصل إلى أعلى قيمة له في (٢٠٢١) (٨٦٨٠٨٠٠٠) وحسب البيانات الموجودة تبين نجاح سياسة المصرف في الاستفادة من الموجودات السائلة لدى من منح القروض والسلف والاستثمار في الاسهم داخل وخارج العراق وهذا يؤكد على وجود علاقة عكسية بين الارصدة النقدية والائتمان في هذا المصرف.

٥- هناك علاقة طردية بين الارصدة النقدية والممتلكات والمعدات، فكلما ارتفعت الارصدة النقدية ارتفعت الممتلكات والمعدات.

وتفسر الباحثة هذا النمو الى نجاح المصرف بجذب تدفقات مستقبلية لتوليد استثمارات جديدة تعود على المصرف محل الدراسة بالعوائد بما يحقق النمو الرأسمالي والتي تزيد من حصته السوقية كمنشأة أعمال.

٢-١-٢-٣: المطلوبات (الخصوم)

جدول (٩) تحليل المطلوبات (الخصوم) لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الحسابات الجارية والودائع	36471000	38713000	64678000	60158000	45734000
قروض مستلمة (قرض البنك المركزي)				910000	53125000
التخصيصات	6126000	5049000	1828000	2212000	2021000
المطلوبات الاخرى	31569000	10211000	13200000	10422000	10288000
جمالي المطلوبات	74166000	53973000	79706000	73702000	111168000
حقوق الملكية	277762000	273762000	266941000	268194000	264909000
اجمالي المطلوبات وحقوق الملكية (الخصوم)	351928000	327735000	346647000	341896000	376077000
مقدار التغير في المطلوبات	-65153000	-20193000	25733000	-6004000	37466000
نسبة التغير	-47%	-27%	48%	-8%	51%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

يبين الجدول (٩) ما يأتي:

١- يوجد تذبذب في اجمالي المطلوبات بين ارتفاع وانخفاض ففي عام (٢٠١٧) بلغت (٧٤١٦٦٠٠٠) الف دينار انخفضت في (٢٠١٨) بنسبة (٢٧%) لتكون قيمتها (٥٣٩٧٣٠٠٠) الف دينار ثم عادت الى الارتفاع في (٢٠١٩) مبلغ قدره (٧٩٧٠٦٠٠٠) الف دينار ثم انخفضت مرة اخرى في (٢٠٢٠) الى (٧٣٧٠٢٠٠٠) الف دينار وكان سبب الانخفاض في هذه السنة هو انخفاض في الحسابات الجارية والودائع وكذلك انخفاض في المطلوبات الاخرى.

٢- ارتفاع اجمالي الخصوم لمصرف عبر العراق حيث بلغت اعلى قيمة لأجمالي الخصوم في (٢٠٢١) (١١١٦٨٠٠٠) الف دينار بنسبة تغير (٥١%) تقريبا عن السنة السابقة لها، على الرغم من هذا الارتفاع إلا ان هناك انخفاض ملحوظ في المبالغ المودعة لديه على شكل ودائع وحسابات جارية حيث بلغت (٤٥٧٣٤٠٠٠٩) الف دينار وذلك بسبب اقبال الزبائن على سحب اموالهم في حساب التوفير والحسابات الجارية.

٣- كان هناك انخفاض في حقوق الملكية حيث بلغ في (٢٠٢١) مبلغ قدره (٢٦٤٩٠٩٠٠٠) قابل هذا الانخفاض حصول المصرف على قروض طويلة الاجل من البنك المركزي العراقي بلغ في (٢٠٢١) (٥٣١٢٥٠٠٠) الف دينار والممنوح للمصرف لدعم المشاريع الصغيرة في العراق.

٤- نلاحظ وجود علاقة عكسية بين اجمالي المطلوبات وحقوق الملكية فكلما ارتفع اجمالي المطلوبات انخفضت حقوق الملكية والعكس صحيح.

وتفسر الباحثة ذلك الارتفاع الى السياسة الحكيمة المتبعة من قبل ادارة المصرف محل الدراسة من ادارة خصومه بما يتلاءم مع الزيادة الحاصلة في اصوله وان معدلات النمو بين الاصول والخصوم متوازنة مع تطلعات المصرف .

٣-١-٢-٣: الايرادات

جدول (١٠) تحليل الايرادات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
صافي إيرادات الفوائد	9293000	5970000	3573000	3761000	4389000
ايرادات العمولات	10890000	7598000	4055000	5891000	4423000
صافي ارباح العمليات الاخرى	1360000	1524000	645000	34000	213000
المجموع	21543000	15092000	8273000	9686000	9025000
مقدار التغير	-10257000	-6451000	-6819000	1413000	-661000
نسبة التغير	-32%	-30%	-45%	17%	-7%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

يوضح الجدول (١٠) ما يأتي:

١- تذبذب ايرادات المصرف بين انخفاض وارتفاع فقد كان مقدار الايرادات في (٢٠١٧) مبلغ قدره (٢١٥٤٣٠٠٠) الف دينار لتتخفص في (٢٠١٨) الى (١٥٠٩٢٠٠٠) الف دينار ثم انخفض مرة اخرى في (٢٠١٩) الى (٨٢٧٣٠٠٠) الف دينار وهي ادنى نسبة نمو في سنوات البحث حيث كانت نسبة الانخفاض (٤٥%) ومقدارها (٦٨١٩٠٠٠) الف دينار.

٢- ارتفع هذا الحساب في (٢٠٢٠) ليكون مقداره (٩٦٨٦٠٠٠) الف دينار ثم انخفض في (٢٠٢١) الى (٩٠٢٥٠٠٠) الف دينار بتغير مقداره (١٢٥١٨٠٠٠) ألف دينار ونسبة (٥٤,١%) تقريبا عن سنة (٢٠١٧) التي مقدارها (٢١٥٤٣٠٠٠) الف دينار بسبب انخفاض صافي ايراد الفوائد و ايراد العمولات للسنوات من (٢٠١٨) الى (٢٠٢١) وكذلك انخفاض ايرادات العمليات الاخرى من (٢٠١٩) الى (٢٠٢١) وانخفاض عمولات الحولات البنكية بسبب انخفاض الحولات وعدم وجودها من (٢٠١٨) الى (٢٠٢١) وانخفاض فوائد الحسابات الجارية المدينة .

وتفسر الباحثة ذلك الانخفاض لضعف ادارة المصرف بإدارة موارده في تلك الفترة وكذلك انخفاض الحولات البنكية والحسابات الجارية أدى الى انخفاض عوائد هذين الحسابين وكذلك الظروف الاقتصادية التي مر بها البلد والتي اقلت بظلالها على المؤسسات المالية ومنها المصارف.

٣-٢-٤: المصروفات

جدول (١١) تحليل المصروفات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
خسائر انتمانية متوقعة					1212000
الرواتب والأجور	4881000	3605000	3358000	2701000	3074000
مصاريف تشغيلية وأخرى	2776000	2603000	2386000	2246000	5417000
الاستهلاك	960000	1030000	888000	984000	1058000
المجموع	8617000	7238000	6632000	5931000	10761000
مقدار التغير	- 4379000	-1379000	-606000	-701000	4830000
نسبة التغير	-34%	-16%	-8%	-11%	81%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (١١) يتبين لنا

١- انخفاض المصروفات خلال السنوات من (٢٠١٧ – ٢٠٢٠) بسبب انخفاض التكاليف المتغيرة التي هي مصاريف تشغيلية.

٢- كان اجمالي المصروفات في (٢٠١٧) مبلغ قدره (٨٦١٧٠٠٠) الف دينار انخفضت في ٢٠١٨ الى (٧٢٣٨٠٠٠) الف دينار وفي عام (٢٠١٩) انخفضت الى (٦٦٣٢٠٠٠) الف دينار.

٣- عام (٢٠٢٠) انخفضت المصروفات الى ادنى مستوى لها حيث بلغت (٥٩٣١٠٠٠) الف دينار بتغير مقداره (٢٦٨٦٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٣١,١٧%) عن سنة (٢٠١٧) بينما نلاحظ ارتفاعها في (٢٠٢١) الى (١٠٧٦١٠٠٠) الف دينار وبتغير مقداره (٤٨٣٠٠٠٠) ألف دينار وبنسبة نمو (٨١%) تقريباً عن السنة السابقة لها وكان سبب الزيادة في هذه السنة هو ارتفاع مصروفات الخدمات القانونية والضيافة والسفر والإيفاد والاتصالات وتعويضات وغرامات إضافة إلى إضافة حساب جديد في هذه السنة هو فروق تقييم العملات الأجنبية فكل هذه الحسابات تدرج ضمن مصاريف تشغيلية أخرى أدت إلى نمو المصروفات في (٢٠٢١).

تفسر الباحثة الانخفاض في نمو المصروفات الى نجاح المصرف في تخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة للمصرف عدا سنة (٢٠٢١) التي كانت سبب الزيادة في هذه السنة استحداث حساب فرق العملات وهي ميزة جيدة للمصرف بإدراج كل الإيرادات والمصاريف وتحميل كل سنة بإيراداتها ومصاريفها.

٣-٢-١: الأرباح والخسائر

جدول (١٢) تحليل حساب الأرباح والخسائر لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الإيرادات	21543000	15092000	8273000	9686000	9025000
المصروفات	8617000	7238000	6633000	5931000	10761000
الأرباح قبل احتساب الضريبة	12926000	7854000	1640000	3755000	-1736000
الأرباح بعد احتساب الضريبة	10245000	6484000	1323000	2983000	-2172000
مقدار التغير	-4809000	-3761000	-5161000	1660000	-5155000
نسبة التغير	-32%	-37%	-80%	125%	-173%

المصدر من اعداد الباحثة اعتماداً على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (١٢) نلاحظ

١- انخفاض نمو الأرباح للفترة من (٢٠١٨) إلى (٢٠٢٠) عن سنة (٢٠١٧) التي مقدارها (١٠٢٤٥٠٠٠) الف دينار حيث انخفضت في (٢٠١٨) الى (٦٤٨٤٠٠٠) الف دينار وفي (٢٠١٩) اصبح مقدارها (١٣٢٣٠٠٠) الف دينار أما في عام (٢٠٢٠) كانت الأرباح (١٦٦٠٠٠٠) الف دينار بنسبة انخفاض مقدارها (١٢٥%) عن السنة السابقة.

٢- كان ادنى مستوى للانخفاض بخسارة في (٢٠٢١) مقدارها (٢١٧٢٠٠٠) وبنسبة تغير مقدارها (١٢١,٢%) عن سنة (٢٠١٧) التي فيها اعلى نسبة ارباح ويعود سبب الانخفاض هذا الى انخفاض في إيرادات المصرف لسنوات البحث.

٣- على الرغم من انخفاض المصروفات من (٢٠١٧) الى (٢٠٢٠) إلا ان هذا الانخفاض تزامن مع انخفاض الإيرادات أي كانت هناك علاقة طردية بين المصروفات والإيرادات في هذه السنوات ادى الى انخفاض الأرباح لتلك السنوات أما في (٢٠٢١) فقد ادى ارتفاع المصروفات وانخفاض الإيرادات الى حصول خسائر في نشاط المصرف.

وتفسر الباحثة ذلك الى الانخفاض في القروض والسلف التي تدر عوائد وإيرادات للمصرف وكذلك بسبب عدم استثمار المصرف لأمواله وأموال المستثمرين بالشكل الذي يعود للمصرف بعوائد مالية كبيرة وبسبب ظروف خارجة عن ارادة المصرف كالوباء والحروب وتغيير اسعار الصرف.

٢-٣: تقويم الأداء المالي للمصرفين موضوع الدراسة

من اجل قياس وتحليل الاداء المالي للمصرفين تم استخدام أدوات التقويم المالي ومنها (نسب السيولة، نسب الربحية، نسب المخاطر، نسب توظيف الأموال) كما تم اعتماد سنة (٢٠١٧) سنة أساس لمعرفة التغيرات في السنوات اللاحقة.

١-٢-٣: تقويم الاداء المالي لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار

١-٢-٣-١: نسب السيولة

١-٢-٣-١-١: نسبة الرصيد النقدي (معادلة رقم ١)

جدول (١٣) الرصيد النقدي لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
النقدية	424781000	474994000	326833000	317314000	338016000
اجمالي الودائع	332579000	437921000	279215000	276181000	291328000
نسبة الرصيد النقدي	128%	108%	117%	115%	116%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للفترة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من جدول رقم (١٣) نلاحظ تذبذب النسبة من سنة لأخرى بين ارتفاع وانخفاض فقد كانت اعلى نسبة في (٢٠١٧) وقدرها (١٢٨%) وانخفضت في اخر سنة الدراسة (٢٠٢١) الى (١١٦%) وهي نسب جيدة تدل على ان المصرف قادر على الايفاء بجميع السحوبات من الحسابات الجارية والتوفير وغيرها ونسبة تفوق (١٠٠%) ولكن ذلك على حساب الارباح فكلما زادت النسبة ادى ذلك الى تجميد اموال يمكن استغلالها في نشاط المصرف سواء كان في منح الائتمان ام الاستثمار.

١-٢-٣-١-٢: نسبة الاحتياطي القانوني (معادلة رقم ٢)

جدول (١٤) الاحتياطي القانوني لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
نقد لدى البنك المركزي	127544000	173090000	131470000	58700000	196443000
إجمالي الودائع	332579000	437921000	279215000	276181000	291328000
نسبة الاحتياطي القانوني	38%	40%	47%	21%	67%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للفترة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من الجدول (١٤) اختلاف النسب من سنة لأخرى فقد كانت اعلى نسبة في (٢٠٢١) الى (٦٧%) وهذا بسبب ارتفاع النقد المودع لدى البنك المركزي، وهي نسبة جيدة تبين ان الاحتياطيات القانونية يمكنها ان تسد ما مقداره اقل من ثلثي مسحوبات الودائع اما اقل نسبة كانت في (٢٠٢٠) وقدرها (٢١%) وكان سبب الانخفاض هو انخفاض النقد المودع لدى البنك المركزي، وهي نسبة قليلة تبين ان ما تم ايداعه في البنك

المركزي يوفي خمس سحبوات الزبائن من الودائع وغيرها مع كل ذلك نلاحظ ان المصرف قد زاد هذه النسبة في السنة اللاحقة وحسن من مستواه المالي أمام الزبائن.

٣-١-٢-٣: نسبة النقدية إلى الموجودات (معادلة رقم ٣)

جدول (١٥) النقدية إلى الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
النقدية	424781000	474994000	326833000	317314000	338016000
اجمالي الموجودات	748131000	800750000	658231000	645869000	640722000
نسبة الرصيد النقدي	57%	59%	50%	49%	53%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧) من الجدول (١٥) نلاحظ تذبذب النسب إلى أكثر من النصف او اقل من النصف بقليل وهو مؤشر جيد للسيولة يبين لنا ان المصرف محل الدراسة ليس بحاجة لتحويل موجداته الثابتة إلى سيولة وتحمله خسائر البيع فقد كانت أعلى نسبة في (٢٠١٨) وقدرها (٥٩%) وكانت بسبب زيادة الموجودات الى (٨٠٠٧٥٠٠٠٠) الف دينار، أما اقل نسبة في (٢٠٢٠) وقدرها (٤٩%) وهي نسبة جيدة في السيولة تبين ان نصف الموجودات تقريبا أموال سائلة.

جدول (١٦) مؤشرات السيولة لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
النقدية / الودائع	128%	108%	117%	115%	116%
نقد لدى البنك / الودائع	38%	40%	47%	21%	67%
النقدية / الموجودات	57%	59%	50%	49%	53%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من الجدول (١٦) ما يأتي

- ١- تذبذب جميع النسب بين انخفاض وارتفاع من سنة لأخرى، نلاحظ ان أعلى نسبة للرصيد النقدي بلغت (١٢٨%) في (٢٠١٧) والسبب كان انخفاض اجمالي الودائع لدى البنك الى (٣٣٢٥٧٩٠٠٠) الف دينار اما ادنى نسبة بلغت (١٠٨%) في (٢٠١٨) والسبب يعود الى ارتفاع اجمالي الودائع في تلك السنة الى (٤٣٧٩٢١٠٠٠) الف دينار.
- ٢- بلغت أعلى نسبة للاحتياطي النقدي (٦٧%) في (٢٠٢١) والسبب يعود الى ارتفاع الاحتياطي النقدي المودع لدى البنك الى (١٩٦٤٤٣٠٠٠) الف دينار، في حين بلغت ادنى نسبة له (٢١%) في (٢٠٢٠) والسبب يعود الى انخفاض الاحتياطي النقدي الى (٥٨٧٠٠٠٠٠) الف دينار.
- ٣- بلغت أعلى نسبة للنقدية/الموجودات (٥٩%) في (٢٠١٨) والسبب يعود الى ارتفاع اجمالي موجودات مصرف الشرق الاوسط للاستثمار في هذه السنة حيث بلغت (٨٠٠٧٥٠٠٠٠) الف دينار، في حين بلغت ادنى (٤٩%) في (٢٠٢٠) والسبب يعود الى انخفاض الموجودات الى (٦٤٥٨٦٩٠٠٠) الف دينار.
- ٤- إن مؤشرات السيولة جيدة جداً بالنسبة للمصرف وانه قادر على تسديد سحبوات الزبائن بسهولة.

٥- بالرغم من هذه السيولة العالية التي تؤكد على انخفاض مؤشرات المخاطرة إلا انه تؤثر على ربحية المصرف ولا تتناسب مع اهداف المصرف في تحقيق الارباح وانه كلما زادت السيولة قلت فرص استثمار ذلك النقد في نشاط المصرف وانه كلما زادت المخاطرة زادت الارباح.

٢-١-٢-٣: نسب الربحية

٢-١-٢-٣ - ١: معدل العائد الى إجمالي الموجودات (ROA) (معادلة رقم ٤)

جدول (١٧) معدل العائد الى إجمالي الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	-582000	-2295000	79000	-2096000	291000
إجمالي الموجودات	748131000	800750000	658231000	645869000	640722000
معدل العائد الى إجمالي الموجودات	- 0.8	- 0.3%	0.01%	- 0.3%	0.05%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من الجدول (١٧) ان النسبة سالبة لتحقيق المصرف خسائر في (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠٢٠) و تذبذب في النسبة من سنة لأخرى حسب مقدار الأرباح والخسائر المتحققة فقد كانت أعلى نسبة سالبة في (٢٠١٨ و ٢٠٢٠) (٠,٣ -) تقريبا وهي دليل على سوء استخدام المصرف لهذا المؤشر بسبب الخسائر المتحققة في حين ان أعلى نسبة موجبة كانت في (٢٠٢١) وقدرها (٠,٠٥) تقريبا وهي نسبة قليلة لان العائد المتحقق قليل قياسا بمقدار الموجودات المستخدمة وهذا يبين لنا ضعف ادارة المصرف في استغلال الموجودات الثابتة وعدم قدرة هذه الموجودات على خلق عائد للمصرف لذا يجب عليها مراجعة لسياساتها.

٢-١-٢-٣ - ٢: معدل العائد الى حقوق الملكية (ROE) (معادلة رقم ٥)

جدول (١٨) معدل العائد الى حقوق الملكية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	-582000	-2295000	79000	-2096000	291000
حقوق الملكية	270898000	267468000	267290000	264891000	265181000
معدل العائد على حقوق الملكية	- 0.2%	- 0.9%	0.03%	- 0.8%	0.1%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من الجدول (١٨) ان في (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠٢٠) النسب سالبة بسبب تحقيق المصرف لخسائر في تلك السنوات اما في (٢٠١٩ و ٢٠٢١) كانت النسب موجبة ولكن نسب قليلة جدا لا توازي مقدار حقوق الملكية المستثمرة في المصرف ورغم تلك النسب إلا ان المصرف حاول تدارك الخسائر وحقق صافي ارباح وكان مؤشر العائد في اخر سنة هو (٠,١%) وهي نسبة ضئيلة قياسا بحقوق الملكية (٢٦٥١٨١٠٠٠) الف دينار.

٢-١-٢-٣ - ٣: نسبة العائد الى الودائع (ROD) (معادلة رقم ٦)

جدول (١٩) معدل العائد الى الودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	-582000	-2295000	79000	-2096000	291000
الودائع	332579000	437921000	279215000	276181000	291328000
معدل العائد على الودائع	- 0.2%	- 0.5%	0.03%	- 0.8%	0.1%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧) من الجدول (١٩) نلاحظ ان اغلب النسب سالبة بسبب تحقيق المصرف لخسائر في نشاطه اما في (٢٠١٩ و ٢٠٢١) كانت النسب موجبة ولكن قليلة جدا وهذا يعني ان مقدار العائد الذي تحققه استثمار الودائع قليل فقد كانت اعلى نسبة هي في السنة الاخيرة من البحث (٠,١%) وكانت بسبب ارتفاع العائد المتحقق في تلك السنة الى (٢٩١٠٠٠) الف دينار وهذا يبين ضعف السياسة الاستثمارية للمصرف.

٣-٢-١ - ٤: نسبة العائد الى إجمالي الإيرادات (معادلة رقم ٧)

جدول (٢٠) معدل العائد الى الإيرادات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	-582000	-2295000	79000	-2096000	291000
اجمالي الإيرادات	35790000	23096000	23213000	30375000	25234000
معدل العائد الى اجمالي الإيرادات	-2%	-10%	0.3%	-7%	1%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧) نلاحظ من الجدول (٢٠) تذبذب النسب بين سنة وأخرى فقد كانت اقل نسبة في (٢٠١٨) (- ١٠%) وهي بسبب انخفاض العائد الى (-٢٢٩٥٠٠٠) الف دينار اي حصول خسائر في نشاط المصرف، اما اعلى نسبة كانت في (٢٠٢١) وقدرها (١%) وكانت بسبب ارتفاع العائد الى (٢٩١٠٠٠) الف دينار وحصول المصرف على ارباح وهي تبين ان العائد المتحقق هو واحد بالمائة من إيرادات المصرف في تلك السنة.

جدول (٢١) مؤشرات الربحية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
معدل العائد / الموجودات (ROA)	-0.8%	-0.3%	0.01%	-0.3%	0.05%
معدل العائد / حقوق الملكية (ROE)	-0.2%	-0.9%	0.03%	-0.8%	0.1%
معدل العائد / الودائع (ROD)	-0.2%	-0.5%	0.03%	-0.8%	0.1%
معدل العائد / الإيرادات	-2%	-10%	0.03%	-7%	1%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

يتبين من الجدول (٢١) ما يأتي:

- ١- اظهرت النتائج ان اعلى نسبة لمعدل العائد الى الموجودات هي (٠,٠٥) في (٢٠٢١) والسبب يعود إلى تحقيق المصرف للأرباح بلغت (٢٩١٠٠٠) الف دينار، في حين بلغت ادنى نسبة (-٠,٣) في (٢٠١٨) والسبب يعود لتحقيق المصرف خسائر في نشاطه بلغت (٢٢٩٥٠٠٠) الف دينار.
- ٢- ان اعلى نسبة لمعدل العائد الى حقوق الملكية بلغت (٠,١) في (٢٠٢١) لنفس السبب السابق اما ادنى نسبة بلغت (-٠,٩) في (٢٠١٨).
- ٣- اعلى نسبة لمعدل العائد الى الودائع بلغت (٠,١) في (٢٠٢١) اما ادنى نسبة بلغت (-٠,٨) في (٢٠٢٠) والسبب يعود الى تحقيق المصرف خسائر بلغت (٢٠٩٦٠٠٠) الف دينار مع انخفاض في الودائع حيث بلغت (٢٧٦١٨١٠٠٠) الف دينار.
- ٤- ان اعلى نسبة لمعدل العائد الى الايرادات بلغت (١%) في (٢٠٢١) والسبب يعود الى تحقيق المصرف ارباح بلغت (٢٩١٠٠٠) الف دينار، في حين بلغت ادنى نسبة (-١٠) في (٢٠١٠) والسبب يعود الى تحقيق المصرف خسائر بلغت (٢٢٩٥٠٠٠) الف دينار مع انخفاض الايرادات الى (٢٣٠٩٦٠٠٠) الف دينار.
- ٥- تشير النسب السابقة الى تدني نسب الربحية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار والسبب يعود إلى تحقيق المصرف لخسائر في عدة سنوات أدت بالنتيجة الى ظهور النسب سالبة أما في سنوات أخرى (٢٠١٩ و ٢٠٢١) بالرغم من تحقيق المصرف الى ارباح إلا ان النسب كانت قليلة جدا قياسا بما تم استثماره من اموال.

وترى الباحثة ان كل تلك الاسباب تتطلب من المصرف مراجعة سياسته الاستثمارية وكذلك مراجعة نشاطه للوقوف على نقاط الخلل ومعالجتها وتدارك الخسائر المتحققة في نشاطه.

٣-٢-١ - نسب المخاطر

٣-٢-١-١: نسبة القروض الى اجمالي الموجودات (معادلة رقم ٨)

جدول (٢٢) القروض الى الموجودات لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
القروض	87284000	82937000	85337000	81277000	82347000
اجمالي الموجودات	748131000	800750000	658231000	645869000	640722000
نسبة القروض الى اجمالي الموجودات	12%	10%	13%	13%	13%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار للفترة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (٢٢) تبين لنا النسب مقدار المخاطرة التي تسببها القروض الممنوحة الى موجودات المصرف وتذبذبت النسب من سنة لأخرى فقد كانت اعلى نسبة في اخر ثلاث سنوات (١٣%) اما اقل نسبة كانت في (٢٠١٨) وقدرها (١٠%) والتي كانت بسبب ارتفاع موجودات المصرف في تلك السنة الى (٨٠٠٧٥٠٠٠٠) الف دينار، وان انخفاض الموجودات في اخر ثلاث سنوات ادى هذا الانخفاض الى ارتفاع نسبة المخاطرة.

٣-٢-١-٢: نسبة القروض الى اجمالي الودائع (معادلة رقم ٩)

جدول (٢٣) القروض الى الودائع لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
------------	------	------	------	------	------

82347000	81277000	85337000	82937000	87284000	القروض
291328000	276181000	279215000	437921000	332579000	اجمالي الودائع
28%	29%	31%	19%	26%	نسبة القروض الى اجمالي الودائع

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

من الجدول (٢٣) نلاحظ ان النسب تختلف في كل سنوات الدراسة فقد كانت اعلى نسبة في ٢٠١٩ (٣١%) حيث كان هناك ارتفاع في القروض الممنوحة قابلة لانخفاض في ودائع الزبائن ادى ذلك الى ارتفاع النسبة اما اقل نسبة كانت في ٢٠١٨ (١٩%) ففي هذه السنة كان هناك انخفاض في القروض عن السنة السابقة لها مع ارتفاع في مقدار الودائع في تلك السنة.

٣-٢-١-٣: نسبة الائتمان إلى إجمالي الموجودات (معادلة رقم ١٠)

جدول (٢٤) الائتمان الى الموجودات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الائتمان	100252000	94572000	94051000	85136000	84551000
اجمالي الموجودات	748131000	800750000	658231000	645869000	640722000
نسبة ائتمان الى اجمالي الموجودات	13%	12%	14%	13%	13%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من الجدول (٢٤) تذبذب النسبة من سنة الى اخرى وكانت اعلى نسبة في (٢٠١٩) (١٤%) بسبب انخفاض الائتمان الممنوح مع انخفاض في اجمالي الموجودات عن السنة التي تسبقها ادى الى ارتفاع النسبة في تلك السنة ، وكانت ادنى نسبة في (٢٠١٩) ومقدارها (١٢%) بسبب ارتفاع في اجمالي الموجودات الذي ادى الى ذلك الانخفاض .

جدول (٢٥) مؤشرات المخاطر لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
القروض / الموجودات	12%	10%	13%	13%	13%
القروض / الودائع	26%	19%	31%	29%	28%
الائتمان / الموجودات	13%	12%	14%	13%	13%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

اشارت نسب المخاطر في الجدول (٢٥) لمصرف الشرق الاوسط ما يأتي:

١- ان اعلى نسب لمعدل القروض الى الموجودات بلغت (١٣%) في (٢٠١٩) والسبب يعود الى ارتفاع القروض الممنوحة في تلك السنة حيث بلغت (٨٥٣٣٧٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة بلغت (١٠%) والسبب كان ارتفاع موجودات المصرف حيث بلغت (٨٠٠٧٥٠٠٠) الف دينار.

٢- اعلى نسبة لمعدل القروض الى الودائع بلغت (٣١%) في (٢٠١٩) والسبب يعود الى ارتفاع القروض حيث بلغت (٨٥٣٣٧٠٠٠) الف دينار، في حين بلغت ادنى نسبة (١٩%) في (٢٠١٨) والسبب يعود لارتفاع اجمالي ايداعات المصرف التي بلغت (٤٣٧٩٢١٠٠٠) الف دينار.

٣- اما اعلى نسبة للائتمان الى الموجودات بلغت (١٤%) في (٢٠١٩) والسبب يعود الى ارتفاع الائتمان حيث بلغ (٩٤٠٥١٠٠٠) الف دينار مع انخفاض موجودات المصرف التي بلغت (٦٥٨٢٣١٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة كانت (١٢%) والسبب يعود الى ارتفاع الموجودات التي بلغت (٨٠٠٧٥٠٠٠٠) الف دينار. وتري الباحثة ان هناك تقارب بين نسب القروض الى الموجودات وكذلك نسب الائتمان الى الموجودات وهذا يدل على ان المصرف يستثمر اكثر من (١٠%) من الموجودات في منح القروض والائتمان لزيانته وهو نسب قليلة قياسا بالموجودات.

٣-٢-٤: مؤشرات توظيف الاموال

٣-٢-٤-١: معدل استثمار الودائع

جدول (٢٦) معدل استثمار الودائع لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي الاستثمارات	36364000	36405000	36405000	38068000	39202000
اجمالي الودائع	332579000	437921000	279215000	276181000	291328000
نسبة معدل استثمار الودائع	11%	8%	13%	14%	13%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

تبين هذه النسبة في الجدول (٢٦) مقدار ما تم استثماره من الودائع و نلاحظ انخفاض النسبة في (٢٠١٨) الى (٨%) وكان سبب الانخفاض نتيجة لارتفاع الايداعات ثم ارتفاعها لتصل الى أعلى نسبة في (٢٠٢٠) ومقدراها (١٤%) وكان سبب الزيادة هو ارتفاع ملحوظ في الاستثمار في اسهم شركات اخرى مع انخفاض في مقدار الودائع حيث وصلت الى اقل مقدار خلال سنوات الدراسة (٢٧٦١٨١٠٠٠) ألف دينار وهو يدل الى استثمار (٧/١) من مبلغ الايداعات في تلك السنة وهي نسبة جيدة جدا.

٣-٢-٤-٢: نسبة إجمالي الإيرادات الى إجمالي الاستثمارات معادلة (معادلة رقم ١٢)

جدول (٢٧) الإيرادات الى الاستثمارات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي الإيرادات	35790000	23096000	23213000	30375000	25234000
اجمالي الاستثمارات	36364000	36405000	36405000	38068000	39202000
نسبة إجمالي الإيرادات الى إجمالي الاستثمارات	98%	63%	64%	80%	64%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

وتبين النسبة في الجدول (٢٧) ما مقدار الإيرادات المحصلة من استثمار الاسهم في الشركات الاخرى نلاحظ من الجدول السابق تذبذب النسب بين انخفاض وارتفاع وكانت اعلى نسبة في (٢٠١٧) ومقدارها (٩٨%) وكان سبب ارتفاع النسبة هو ارتفاع الإيرادات في تلك السنة عن باقي السنوات وهو يدل على ان معظم الإيرادات هي بسبب الاستثمار في اسهم الشركات الاخرى وقد انخفضت هذه النسبة في السنة اللاحقة لتصل الى (٦٣%) بسبب انخفاض الإيرادات في تلك السنة عن السنة السابقة مع ارتفاع بسيط جدا في الاستثمارات وهو يدل على تنوع إيرادات المصرف وعدم اعتمادها بشكل كبير على الاستثمارات كما في السنة السابقة.

جدول (٢٨) مؤشرات توظيف الاموال لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
الاستثمارات/الودائع	11%	8%	13%	14%	13%
الايرادات /الاستثمارات	98%	63%	64%	80%	64%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من نسب توظيف اموال مصرف الشرق الاوسط في الجدول (٢٨) ما يلي :

١- ان اعلى نسبة لإجمالي الاستثمارات الى الودائع بلغت (١٤%) في (٢٠٢٠) والسبب يعود الى انخفاض الودائع في تلك السنة حيث بلغت (٢٧٦١٨١٠٠٠) الف دينار، في حين ان ادنى نسبة بلغت (٨%) في (٢٠١٨) والسبب يعود الى ارتفاع الودائع.

٢- اعلى نسبة لإجمالي الايرادات الى الاستثمارات في (٢٠١٧) حيث بلغت (٩٨%) والسبب يعود الى ارتفاع اجمالي الايرادات التي حصل عليها المصرف نتيجة مزاوله نشاطه حيث بلغت (٣٥٧٩٠٠٠٠) الف دينار.

وترى الباحثة ان نسب توظيف الاموال تتذبذب من سنة لأخرى فنسبة استثمار الودائع قليلة جدا وهذا يعني ان جزء قليل من الايداعات يستثمر، اما نسبة (اجمالي الايرادات /الاستثمارات) التي تعتبر عالية تصل الى (٩٨%) وهذا يعني ان معظم الايرادات هي من استثمار الاسهم في الشركات الاخرى.

٣-٢-٢: تقييم الاداء المالي لمصرف عبر العراق للاستثمار

٣-٢-٢-١: نسب السيولة

٣-٢-٢-١-١: نسب الرصيد النقدي (معادلة رقم ١)

جدول (٢٩) الرصيد النقدي لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
النقدية	201617000	195512000	183228000	176007000	128304000
اجمالي الودائع	36471000	38713000	64678000	60158000	45734000
نسبة الرصيد النقدي	553%	505%	283%	293%	281%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

من الجدول (٢٩) نلاحظ الانخفاض في نسبة الرصيد النقدي من سنة لأخرى وكانت اعلى نسبة في (٢٠١٧) وقدرها (٥٥٣%) بسبب ارتفاع النقدية قياسا بالودائع بمختلف انواعها وهذا يعني ان المصرف يحتفظ بسيولة عالية جدا وكانت اقل نسبة في (٢٠٢١) ومقدارها (٢٨١%) وهي تدل على ان النقدية هي اكثر من ضعفي حساب الودائع بمختلف أنواعها ، وهي نسب عالية تدل على ان المصرف لديه سيولة عالية قادر على تغطية مسحوبات الزبائن بأي وقت ولكن كل هذه السيولة تؤثر على ربحية المصرف لان احتفظ بسيولة يمكن للمصرف من استخدامها في نشاطه.

٢-٢-٣ - نسب الاحتياطي القانوني (معادلة رقم ٢)

جدول (٣٠) الاحتياطي القانوني لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
نقد لدى البنك المركزي	168258000	168612000	152507000	131526000	117243000
إجمالي الودائع	36471000	38713000	64678000	60158000	45734000
نسبة الاحتياطي القانوني	461%	436%	236%	219%	256%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

يبين لنا الجدول (٣٠) مقدار نسب الاحتياطي القانوني وكانت اعلى نسبة في (٢٠١٧) ومقدارها (٤٦١%) وسبب ذلك هو ارتفاع في المبالغ المودعة لدى البنك المركزي كاحتياطي قانوني مع انخفاض في إجمالي الودائع اما اقل نسبة في (٢٠٢٠) ومقدارها (٢١٩%) وكانت بسبب انخفاض الاحتياطي المودع لدى البنك مع ارتفاع الودائع الجارية والتوفير وغيرها ، وهذه النسب عالية تؤكد على ان المصرف حريص على الاحتفاظ بسيولة قادرة على تسديد جميع سحبات الزبائن وتكون هذه السيولة من الاحتياطي القانوني المودع لدى البنك المركزي العراقي.

٢-٢-٣ - نسب النقدية الى إجمالي الموجودات (معادلة رقم ٣)

جدول (٣١) النقدية الى اجمالي الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
النقدية	201617000	195512000	183228000	176007000	128304000
اجمالي الموجودات	351928000	327735000	346647000	341896000	376077000
نسبة الرصيد النقدي	57%	60%	53%	51%	34%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من النسب الموجودة في الجدول (٣١) الاختلاف الموجود فيها من سنة لأخرى وان اعلى نسبة كانت في (٢٠١٨) ومقدارها (٦٠%) وان السيولة النقدية اكثر من نصف اجمالي الموجودات ، كما اوضحت النسبة ان المصرف ليس بحاجة لبيع الموجودات الثابتة للحصول على السيولة لتغطية نشاطه وقد يكون البيع بخسارة أحيانا اما اقل نسبة في (٢٠٢١) ومقدارها (٣٤%) وهي نسبة قليلة قياسا بالسنوات السابقة لها وكان سبب الانخفاض هو الزيادة بالموجودات والانخفاض بالنقدية في تلك السنة.

جدول (٣٢) مؤشرات السيولة لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
النقدية / الودائع	553%	505%	283%	293%	281%
نقد لدى البنك / الودائع	461%	436%	236%	219%	256%
النقدية / الموجودات	57%	60%	53%	51%	34%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

من الجدول (٣٢) لمؤشرات السيولة لمصرف عبر العراق يتبين ما يلي:

- ١- ان اعلى نسبة للرصيد النقدي بلغت (٥٥٣%) في (٢٠١٧) والسبب يعود ارتفاع النقدية في تلك السنة حيث بلغت (٢٠١٦١٧٠٠٠) الف دينار مع انخفاض اجمالي الودائع الى (٣٦٤٧١٠٠٠) الف دينار اما ادنى نسبة بلغت (٢٨١%) في (٢٠٢١) والسبب يعود الى انخفاض النقدية التي بلغت (١٢٨٣٠٤٠٠٠) الف دينار.
 - ٢- ان اعلى نسبة للاحتياطي القانوني بلغت (٤٦١%) والسبب يعود الى ارتفاع الاحتياطي القانوني المودع لدى البنك حيث بلغ (١٦٨٢٥٨٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة في (٢٠٢٠) والتي بلغت (٢١٩%) والسبب يعود الى انخفاض الاحتياطي القانوني.
 - ٣- اعلى نسبة للنقدية الى اجمالي الموجودات بلغت (٦٠%) في (٢٠١٨) والسبب يعود الى انخفاض موجودات المصرف حيث بلغت (٣٢٧٧٣٥٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة بلغت (٣٤%) في (٢٠٢١) والسبب يعود الى ارتفاع الموجودات الى (٣٧٦٠٧٧٠٠٠) الف دينار.
- وترى الباحثة ان الارتفاع الكبير جدا بالسيولة عدا نسبة (النقدية /الموجودات) وهي نسبة ايضا جيدة ويدل ذلك ان المصرف قد حقق اعلى نسب الامان لزيائنه ولكن على حساب تحقيق ارباح في تشغيل تلك الاموال في النشاط المصرفي ، وانها اموال مجمدة يمكن الاستفادة منها ، وهذا يبين انه كلما زادت نسب الامان قلة الارباح والعكس صحيح كلما زادت المخاطر زادت الارباح المتحققة للمصرف وقلة السيولة الموجودة.

٣-٢-٢-٢:نسب الربحية

٣-٢-٢-٢-١ - معدل العائد الى اجمالي الموجودات (ROA) (معادلة رقم ٤)

جدول (٣٣) معدل العائد الى الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالالف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	10244632	6483791	1323004	2983064	-2171795
اجمالي الموجودات	351928000	327735000	346647000	341896000	376077000
معدل العائد الى الموجودات	3%	2%	0.4%	0.9%	-0.6%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ ان النسب متدنية جدا وخاصة في السنوات الاخيرة فقد كانت اعلى نسبة له في (٢٠١٧) (٣%) لأن العائد المتحقق من استغلال الموجودات هو (١٠٢٤٤٦٣٢) الف دينار وهي نسبة جيدة اما اقل نسبة في (٢٠٢١) ومقدارها (٠,٦%) والتي حقق المصرف فيها خسارة (٢١٧١٧٩٥) الف دينار وتبين هذه النسب نشاط المصرف في انخفاض ملحوظ نتيجة انخفاض الأرباح في السنوات الاخيرة.

٣-٢-٢-٢-٢: معدل العائد الى حقوق الملكية (ROE) (معادلة رقم ٥)

جدول (٣٤) معدل العائد الى حقوق الملكية لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	10244632	6483791	1323004	2983064	-2171795
حقوق الملكية	277762000	273762000	266941000	268194000	264909000
معدل العائد على حقوق الملكية	4%	2%	0.5%	1%	- 0.8%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

تبين لنا النسب الموجودة بالجدول (٣٤) مقدار الارباح التي حققتها اموال المساهمين في المصرف وهي تتذبذب من سنة لأخرى فقد كانت اعلى نسبة في (٢٠١٧) ومقدارها (٤%) وهي نسبة جيدة اما اقل نسبة كانت في (٢٠٢١) ومقدارها (-٠,٨) كانت بسبب الخسائر التي حققتها المصرف بمقدار (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار وهذا يتطلب من المصرف مراجعة لسياسته الاستثمارية.

٣-٢-٢-٢-٣: معدل العائد إلى الودائع (ROD) (معادلة رقم ٦)

جدول (٣٥) معدل العائد الى الودائع لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	10244632	6483791	1323004	2983064	-2171795
الودائع	36471000	38713000	64678000	60158000	45734000
معدل العائد على الودائع	28%	17%	2%	5%	- 5%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من الجدول (٣٥) اختلاف كبير في النسب بين أعلى نسبة في (٢٠١٧) ومقدارها (٢٨%) وبين اقل سنة (٢٠٢١) ومقدارها (-٥%) ، وكان سبب الانخفاض هو انخفاض ارباح المصرف مع زيادة في الإيداعات ، وتبين هذه النسب مقدار الارباح التي تولدها استثمار الودائع في نشاط المصرف.

٣-٢-٢-٢-٤: معدل العائد الى إجمالي الإيرادات (معادلة رقم ٧)

جدول (٣٦) معدل العائد الى الإيرادات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد	10244632	6483791	1323004	2983064	-2171795
اجمالي الإيرادات	21543000	15092000	8273000	9686000	9025000
معدل العائد الى اجمالي الإيرادات	48%	43%	16%	31%	-24%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

تبين هذه النسب في الجدول (٣٦) مقدار الارباح التي يحققها المصرف من اجمالي الايرادات وكانت اعلى نسبة في ٢٠١٧ (٤٨%) وسبب ذلك هو ارتفاع العوائد مع ارتفاع الايرادات إجمالاً ، اما اقل نسبة في ٢٠٢١ هي (-٢٤%) بسبب انخفاض ايرادات المصرف مع تحقيق خسائر في تلك السنة مقدارها (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار وهذا يتطلب منه رسم سياسات استثمارية لزيادة الايرادات وتخفيض في المصروفات وتحقيق أرباح.

المتغير	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	المؤشر
مؤشرات الربحية لمصرف عبر العراق للاستثمار						
معدل العائد / الموجودات (ROA)	-0.6%	0.9%	0.4%	2%	3%	
معدل العائد / حقوق الملكية (ROE)	-0.8%	1.1%	0.5%	2.4%	4%	
معدل العائد / الودائع (ROD)	-5%	5%	2%	17%	28%	
معدل العائد / الايرادات	-24%	31%	16%	43%	48%	

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من الجدول (٣٧) لمؤشرات الربحية لمصرف عبر العراق للاستثمار:

- ١- ان أعلى نسبة لمعدل العائد الى اجمالي الموجودات بلغت (٣%) في ٢٠١٧ والسبب يعود الى ارتفاع ارباح المصرف بلغت (١٠٢٤٤٦٣٢) ألف دينار ، اما ادنى نسبة بلغت (-٠,٦%) في ٢٠٢١ والسبب يعود الى تحقيق المصرف خسائر بلغت (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار.
 - ٢- أعلى نسبة لمعدل العائد الى حقوق الملكية قد بلغت (٤%) في ٢٠١٧ والسبب يعود الى ارتفاع ارباح المصرف الى (١٠٢٤٤٦٣٢) ألف دينار ، اما ادنى نسبة بلغت (-٠,٨%) في ٢٠٢١ والسبب يعود الى الخسائر التي تعرض لها المصرف نتيجة مزاوله نشاطه والتي بلغت (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار.
 - ٣- أعلى نسبة لمعدل العائد الى الودائع بلغت (٢٨%) في ٢٠١٧ والسبب يعود الى ارتفاع ارباح المصرف التي بلغت (١٠٢٤٤٦٣٢) ألف دينار، وادنى نسبة كان مقدارها (-٥%) في ٢٠٢١ نتيجة خسائر المصرف.
 - ٤- ان أعلى نسبة لمعدل العائد الى اجمالي الايرادات بلغت (٤٨%) في ٢٠١٧ والسبب يعود الى ان الارباح هي الاعلى خلال سنوات البحث، اما ادنى نسبة بلغت (-٢٤%) في ٢٠٢١ والسبب يعود الى الخسائر المتحققة في تلك السنة والبالغة (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار.
 - ٥- تذبذب في جميع النسب من سنة لأخرى وارتفاعها في ٢٠١٧ لارتفاع الأرباح وان اقل نسب كانت في ٢٠٢١ بسبب تحقيق خسائر في تلك السنة بمقدار (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار فقد كانت نسب معدل عائد الإيرادات هي أعلى نسب الربحية رغم انخفاضها في السنوات الأخيرة وهذا يتطلب من المصرف زيادة إيراداته وتخفيض مصروفاته لتحقيق أرباح.
- وترى الباحثة ان نسب معدل العائد الى حقوق الملكية وكذلك الى الموجودات هي نسب قليلة جدا قياسا بنسب العائد الى الودائع والى الايرادات التي تعتبر نسب جيدة باستثناء سنة (٢٠٢١) التي حقق المصرف فيها خسائر مقدارها (٢١٧١٧٩٥) ألف دينار.

٣-٢-٢-٣ : نسب المخاطر

٣-٢-٢-١ : نسب القروض الى إجمالي الموجودات (معادلة رقم ٨)

جدول (٣٨) القروض الى الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
القروض	13973000	18388000	22690000	4009000	55946000
اجمالي الموجودات	351928000	327735000	346647000	341896000	376077000
نسبة القروض الى اجمالي الموجودات	4%	6%	7%	1%	15%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧) تبين لنا النسب في جدول (٣٨) مقدار القروض من إجمالي الموجودات ونلاحظ تذبذبها بين ارتفاع وانخفاض، فارتفاع هذه النسب في جميع سنوات الدراسة عدا سنة ٢٠٢٠ (١%) حيث انخفضت هذه النسبة بسبب انخفاض القروض الممنوحة وكانت أعلى نسبة في ٢٠٢١ (١٥%) وارتفعت النسبة بسبب ارتفاع القروض الممنوحة في تلك السنة وكلما زادت النسبة زادت مخاطر عدم سداد تلك القروض وزاد تأثيرها على الموجودات لأنها جزء منها .

٣-٢-٢-٢ - نسبة القروض الى إجمالي الودائع (معادلة رقم ٩)

جدول (٣٩) القروض الى الودائع لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
القروض	13973000	18388000	22690000	4009000	55946000
اجمالي الودائع	36471000	38713000	64678000	60158000	45734000
نسبة القروض الى اجمالي الودائع	38%	47%	35%	7%	122%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

يبين هذا المؤشر في الجدول (٣٩) ما مقدار ما أستثمر من أموال الودائع في منح القروض ومن النسب نلاحظ تذبذبها من سنة لأخرى فكانت اعلى نسبة في ٢٠٢١ (١٢٢%) وكان هذا الارتفاع بسبب زيادة القروض الممنوحة مع انخفاض بالودائع، اما اقل نسبة في ٢٠٢٠ (٧%) وكان السبب هو نتيجة انخفاض القروض في تلك السنة الى (٤٠٠٩٠٠٠) الف دينار وعموما ماتم استثماره من ودائع هي نسب عالية عدا اخر سنة فكانت القروض تفوق الايداعات بنسبة زيادة مقدارها (٢٢%) وهذا يعني زيادة مخاطر امكانية عدم استرجاع المبالغ الممنوحة وهذا يؤثر على قدرة المصرف في تسديد مسحوبات الزبائن من ودائعهم المختلفة لأنه قام بمنح قروض تفوق جميع الودائع لديه.

٣-٢-٢-٣ : نسبة الائتمان الى إجمالي الموجودات (معادلة رقم ١٠)

جدول (٤٠) الائتمان الى الموجودات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الائتمان	111277000	95661000	86372000	90414000	146008000

376077000	341896000	346647000	327735000	351928000	اجمالي الموجودات
39%	26%	25%	29%	32%	نسبة انتمان الى اجمالي الموجودات

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١) تبين هذه النسبة في الجدول (٤٠) ما مقدار الائتمان من اجمالي الموجودات وقد تباينت النسب بين انخفاض وارتفاع فقد انخفضت في ٢٠١٩ الى (٢٥%) بسبب انخفاض الائتمان الى أدنى مستوى، أما أعلى نسبة كانت في ٢٠٢١ (٣٩%) والسبب هو ارتفاع في الائتمان الى (١٤٦٠٠٨٠٠) ألف دينار وهي تبين ان ماتم منحة من ائتمان هو اكثر من ثلث الموجودات .

جدول (٤١) مؤشرات المخاطر لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
القروض / الموجودات	4%	6%	7%	1%	15%
القروض / الودائع	38%	47%	35%	7%	122%
الائتمان / الموجودات	32%	29%	25%	26%	39%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (٤١) نلاحظ الآتي:

١- ان اعلى نسبة لمؤشر القروض الى الموجودات بلغت (١٥%) في ٢٠٢١ والسبب يعود الى ارتفاع مبلغ القروض الممنوحة من قبل المصرف والتي بلغت (٥٥٩٤٦٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة بلغت (١%) في ٢٠٢٠ والسبب يعود الى انخفاض القروض والتي بلغت (٤٠٠٩٠٠٠) الف دينار.

٢- ان اعلى نسبة لإجمالي القروض الى الودائع بلغت (١٢٢%) في ٢٠٢١ الف دينار وكان السبب هو ارتفاع القروض التي بلغت (٥٥٩٤٦٠٠٠) الف دينار. اما ادنى نسبة بلغت (٧%) في ٢٠٢٠ والسبب يعود الى انخفاض القروض بلغت (٤٠٠٩٠٠٠) الف دينار.

٣- اعلى نسبة الائتمان الى الموجودات بلغت (٣٩%) في ٢٠٢١ والسبب يعود الى ارتفاع الائتمان الذي بلغ مقداره (١٤٦٠٠٨٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة بلغت (٢٥%) في ٢٠١٩ والسبب يعود الى انخفاض الائتمان الذي بلغ مقداره (٨٦٣٧٢٠٠٠) الف دينار.

وترى الباحثة ان في (٢٠٢٠) كان هناك انخفاض في نسب القروض الى الموجودات وكذلك نسب القروض الى الودائع بسبب انخفاض القروض الممنوحة في تلك السنة، اما نسبة الائتمان الى الموجودات فقد كانت نسب جيدة واقل نسبة تمثلال ائتمان يمثل (٤/١) الموجودات.

٣-٢-٤ - مؤشرات توظيف الاموال

٣-٢-٤-١ - معدل استثمار الودائع (معادلة رقم ١١)

جدول (٤٢) معدل استثمار الودائع لمصرف عبر العراق (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي الاستثمارات	28053000	26569000	71425000	71679000	86808000
اجمالي الودائع	36471000	38713000	64678000	60158000	45734000
نسبة معدل استثمار الودائع	77%	69%	110%	119%	190%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من الجدول (٤٢) مقدار استثمار الودائع بمختلف انواعها وكلما زادت النسبة زاد نشاط المصرف باستثمار امواله وكانت اعلى نسبة في ٢٠٢١ (١٩٠%) بسبب ارتفاع الاستثمارات الى (٨٦٨٠٨٠٠٠) الف دينار، فقد كانت الاستثمارات ضعفي الإيداعات تقريبا ، اما اقل نسبة كانت في ٢٠١٨ (٦٩%) والتي تعني ان المصرف استثمر ثلثي المبالغ المودعة لديه وكانت الاستثمارات في ارتفاع ملحوظ فقد زادت في ٢٠٢١ الى اربع اضعاف الاستثمارات في ٢٠١٧ .

٣-٢-٤-٢- نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات (معادلة رقم ١٢)
جدول (٤٣) الإيرادات الى الاستثمارات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
اجمالي الايرادات	21543000	15092000	8273000	9686000	9025000
اجمالي الاستثمارات	28053000	26569000	71425000	71679000	86808000
نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي الاستثمارات	77%	57%	12%	14%	10%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)
يبين لنا الجدول(٤٣) مقدار الإيرادات المتحققة عن استثمار الأموال وكانت أعلى نسبة في ٢٠١٧ (٧٧%) بسبب زيادة إيرادات تلك السنة اما اقل نسبة كانت في ٢٠٢١ (١٠%) وكانت بسبب انخفاض الإيرادات مع زيادة الاستثمارات في تلك السنة وهي تدل على انخفاض نشاط المصرف وانخفاض ماتم تحصيله من فوائد وعمولات أدت بالنهاية إلى انخفاض بالإيرادات.

جدول (٤٤) مؤشرات توظيف الاموال لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
الاستثمارات/الودائع	77%	69%	110%	119%	190%
الايرادات /الاستثمارات	77%	57%	12%	14%	10%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

نلاحظ من جدول (٤٤) لمؤشرات توظيف الاموال ما يلي:

١- ان اعلى نسبة لإجمالي الاستثمارات الى الودائع كانت في ٢٠٢١ والتي بلغت (١٩٠%) والسبب يعود الى ارتفاع الاستثمارات في تلك السنة عن باقي سنوات البحث وبلغت الاستثمارات (٨٦٨٠٨٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة بلغت (٦٩%) في ٢٠١٨ بسبب انخفاض الاستثمارات التي بلغت (٢٦٥٦٩٠٠٠) الف دينار.

٢- كانت اعلى نسبة للإيرادات الى الاستثمارات بلغت (٧٧%) في ٢٠١٧ بسبب ارتفاع إيرادات المصرف حيث بلغت (٢١٥٤٣٠٠٠) الف دينار، اما ادنى نسبة بلغت (١٠%) في ٢٠٢١ والسبب يعود الى انخفاض الإيرادات الى (٩٠٢٥٠٠٠).

وترى الباحثة ان نسب (الإيرادات/ الاستثمارات) كانت في انخفاض دائم دلت على ضعف نشاط المصرف في تحقيق الإيرادات وهذا يتطلب من المصرف دراسة شاملة لزيادة وتنويع المصادر التي يستطيع المصرف من خلالها زيادة إيراداتها وبالتالي زيادة الارباح ، ولأن هذه النسب تدل على مصادر

تشغيل الاموال وكلما زادت تلك النسب دل ذلك على نجاح المصرف في استثمار الاموال وتحقيق الإيرادات والوصول الى هدف المصرف في تحقيق الارباح.

جدول (٤٥) مؤشرات تقييم مصرفي الشرق الاوسط وعبر العراق للاستثمار

المتوسط	2021	2020	2019	2018	2017	النسب والمؤشرات
						نسب السيولة
						مصرف الشرق الاوسط
117%	116%	115%	117%	108%	128%	النقدية / الودائع
43%	67%	21%	47%	40%	38%	نقد لدى البنك / الودائع
54%	53%	49%	50%	59%	57%	النقدية / الموجودات
						مصرف عبر العراق
383%	281%	293%	283%	505%	553%	النقدية / الودائع
322%	256%	219%	236%	436%	461%	نقد لدى البنك / الودائع
51%	34%	51%	53%	60%	57%	النقدية / الموجودات
						نسب الربحية
						مصرف الشرق الاوسط
-0.3%	0.05%	-0.3%	0.01%	-0.3%	-0.8%	معدل العائد / الموجودات (ROA)
-0.3%	0.1%	-0.8%	0.03%	-0.9%	-0.2%	معدل العائد / حقوق الملكية (ROE)
-0.3%	0.1%	-0.8%	0.03%	-0.5%	-0.2%	معدل العائد / الودائع (ROD)
-3%	1%	-7%	0.03%	-10%	-2%	معدل العائد / الإيرادات (ROR)
						مصرف عبر العراق
1%	-0.6%	0.9%	0.4%	2%	3%	معدل العائد / الموجودات (ROA)
1%	-0.8%	1.1%	0.5%	2.4%	4%	معدل العائد / حقوق الملكية (ROE)
9%	-5%	5%	2%	17%	28%	معدل العائد / الودائع (ROD)
23%	-24%	31%	16%	43%	48%	معدل العائد / الإيرادات (ROR)
						نسب المخاطرة
						مصرف الشرق الاوسط
12%	13%	13%	13%	10%	12%	القروض / الموجودات
27%	28%	29%	31%	19%	26%	القروض / الودائع
13%	13%	13%	14%	12%	13%	الائتمان / الموجودات
						مصرف عبر العراق
6%	15%	1%	7%	6%	4%	القروض / الموجودات
50%	122%	7%	35%	47%	38%	القروض / الودائع
30%	39%	26%	25%	29%	32%	الائتمان / الموجودات
						نسب توظيف الاموال
						مصرف الشرق الاوسط
12%	13%	14%	13%	8%	11%	الاستثمارات/الودائع
74%	64%	80%	64%	63%	98%	الإيرادات /الاستثمارات
						مصرف عبر العراق
113%	190%	119%	110%	69%	77%	الاستثمارات/الودائع
34%	10%	14%	12%	57%	77%	الإيرادات /الاستثمارات

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة الدراسة للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

نلاحظ من الجدول (٤٥) السابق مايلي:

- ١- نسب السيولة لمصرف العراق للاستثمار اعلى من مصرف الشرق الأوسط وهذا يبين ان المصرف الأول قد احتفظ بسيولة عالية تفوق ما حدده البنك المركزي العراقي وان اعلى نسبة سيولة كانت هي نسبة الرصيد النقدي في ٢٠١٧ (٥٥٣%) وتعني ان المصرف احتفظ بسيولة تفوق مسحوبات الزبائن من الودائع بأكثر من خمسة اضعاف، اما اقل نسبة هي النقدية الى الموجودات و كانت في ٢٠٢٠

وبلغت (٣٤%) لمصرف عبر العراق ايضا وهي تعني ان السيولة التي احتفظ بها المصرف على شكل احتياطي قانوني مودع لدى البنك المركزي العراقي هي ثلث سحبوات الودائع سواء كانت حسابات جارية وتوفير وحسابات لأجل.

٢- ان المصرفين عينة البحث كانت نسبة السيولة النقدية لديهم اعلى من باقي النسب بكثير وهذا يؤكد على حرص المصرفين على الاحتفاظ بسيولة عالية لمواجهة مخاطر السحب وان جميع النسب تفوق النسب الموضوعه من البنك المركزي ولجنة بازل.

٣- إن نسب الربحية لدى مصرف عبر العراق أعلى من نسب الربحية لدى مصرف الشرق الأوسط رغم احتفاظ المصرف لسيولة عالية إلا انه حقق ارباح في السنوات الأربعة الأولى وان أعلى نسبة كانت (معدل العائد /الإيرادات) في ٢٠١٧ (٤٨%) لنفس المصرف المذكور وان أعلى متوسط كان (٢٣%) ، ويبين لنا الجدول أن جميع متوسطات نسب الربحية لمصرف الشرق الأوسط كانت سالبة في جميع سنوات الدراسة لتحقيق المصرف لثلاث سنوات خسارة مالية وتحقيق أرباح لسنتين بينما حقق مصرف عبر العراق لأربع سنوات متتالية أرباح تبدأ من (٢٠١٧ - ٢٠٢٠) وفي آخر سنة (٢٠٢١) خسارة لذلك ظهرت جميع نسب المتوسطات لدية موجبة.

٤- تبين لنا نسب المخاطرة ان متوسط النسب لدى مصرف عبر العراق عالية جدا وان أعلى متوسط له كان (٥٠%) وان أعلى نسبة كانت له في ٢٠٢١ (١٢٢%) وهي نسبة عالية جدا تدل على أن المصرف بسبب ما قدمه من قروض قد يتعرض لخسائر عدم التسديد من قبل الزبائن وانه بسبب سعيه لتحقيق أرباح كانت له نسب المخاطر عالية جدا لذلك على المصرف ان يوازن بين تحقيق الأرباح المناسبة ودرجة المخاطرة ، اما نسب المخاطر لمصرف الشرق الأوسط فقد كانت اقل من المصرف الثاني وهذا يعني إن هذا المصرف حريص على تجنب المخاطر ويحاول تقليلها في نشاطه مما اثر على العائد المتحقق لديه.

٥- من ملاحظ نسب الربحية ونسب المخاطرة لكلا المصرفين نلاحظ هناك علاقة طردية بينهما أي كلما زادت المخاطرة زادت الارباح والعكس صحيح كلما قلت المخاطرة قلت الارباح.

٦- نلاحظ ان نسب التوظيف تذبذبت بين المصرفين فنسبة (الاييرادات/ الاستثمارات) كانت مرتفعة لدى مصرف الشرق الأوسط للاستثمار وان متوسط النسبة كان (٧٤%) وهي نسبة جيدة تدل على ان ثلثي الايرادات هي ما تحققه الاستثمارات، اما نسبة (الاستثمارات/ الودائع) كانت عالية جدا لدى مصرف عبر العراق وان اعلى نسبة كانت في ٢٠٢١ (١٩٠%) وان متوسط النسبة كان (١١٩%) وهذا يدل ان جميع الودائع تم استثمارها مع استخدام مصادر اخرى غير الودائع في الاستثمار وهذا يدل على ان المصرف يقوم بتوظيف الاموال سواء كانت ودائع او غيرها.

٣-٣: تأثير التحسين المستمر على الأداء المالي للمصرفين

٣-٣-١: تأثير التحسين المستمر على أداء مصرف الشرق الأوسط للاستثمار

٣-٣-١-١: تأثير التحسين المستمر على الائتمان

تسعى إدارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لزيادة منح الائتمان وكذلك محاولة مقارنة ما تم منحه من الائتمان في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء أكانت ملائمة أم كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة أسباب تلك الانحرافات الأخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون زيادة القروض الممنوحة لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) تم قياس الائتمان:

١- التخطيط

تعمل الإدارة من خلال التخطيط الى زيادة منح الائتمان الى زبائنها سواء من خلال جذب زبائن جدد ام من خلال الاحتفاظ بزبائنها القدماء ويتم ذلك من خلال دراسة عميقة للسوق والظروف الاقتصادية وتوفير الأموال اللازمة لمنح الائتمان لذلك تم إجراء ما يلي بالاعتماد على الجدول (٤٦):

١- في ٢٠١٦ كان الائتمان الفعلي (١٢٦٣٤٦٠٠٠) ألف دينار لذلك تم التخطيط لمنح الائتمان في ٢٠١٧ بمقدار (١٥٧١٥٠٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٢٤%).

٢- في ٢٠١٧ كان الائتمان الفعلي (١٠٠٢٥٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط لزيادة الائتمان بنسبة (٣٠ %) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (١٣٠٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٣- في ٢٠١٨ كان الائتمان الفعلي (٩٤٥٧٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط لزيادة منح الائتمان مقدارها (١٨ %) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (١١١٧٥٠٠٠٠) ألف دينار.

٤- في ٢٠١٩ كان الائتمان الفعلي (٩٤٠٥١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط للائتمان مقدارها (٣٠ %) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (١٢٢٦٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٥- في ٢٠٢٠ كان الائتمان الفعلي (٨٥١٣٦٠٠٠) ألف دينار في حين خطته الإدارة زيادة ما نسبته (٤١ %) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (١٢٠١٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الائتمان الفعلي}}{\text{الائتمان المخطط}} = \text{التنفيذ}$$

- تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة الائتمان الفعلي على المخطط في نفس السنة وكما مبين في الجدول (٤٦) وكانت نسب التنفيذ موضحة كالآتي:
- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (١٠٠٢٥٢٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٥٧١٥٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٤ %) .
 - ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٩٤٥٧٢٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٣٠٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٣ %) .
 - ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٩٤٠٥١٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١١١٧٥٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٤ %) .
 - ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٨٥١٣٦٠٠٠) الف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٢٢٦٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٩ %) .
 - ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٨٤٥٥٠٠٠٠) الف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٢٠١٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٠ %) .
- من البيانات الآتية نلاحظ ان هناك تفاوت في نسب التنفيذ فقد كانت أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠١٩ (٨٤ %) بينما كانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠١٧ (٦٤ %) وهذه نسب جيدة وتعني ان الادارة قد حققت ما خططت له بنسب جيدة ومن ملاحظة الجدول نلاحظ الارتفاع التدريجي في نسب التنفيذ حتى سنة ٢٠١٩ ثم انخفضت النسبة في العام اللاحق الى (٦٩ %) ثم عادت الى الارتفاع بنسبة ضئيلة (١ %) لسنة ٢٠٢١ .

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الائتمان من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة للاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٤٦) ان جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لان المبالغ الفعلية اقل من المبالغ المخطط لنفس السنة أي ان مبالغ الائتمان ليس كما متوقع لها وهذا يعني ان ما تم تخطيطه لم يتحقق بنسبة ١٠٠ % بل كانت هناك انحرافات تفاوتت بين اقل نسبة لسنة ٢٠١٩ (١٦ %) واعلى نسبة للانحرافات في ٢٠٢٠ بمقدار (٣١ %) وهي نسب ليست بالعالية على مصرف مر بظروف اقتصادية صعبة.

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (٥٦٨٩٨٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٣٦ %) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (٣٥٤٢٨٠٠٠) الف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٢٧ %) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (١٧٦٩٩٠٠٠) الف دينار وبنسبة مقدارها (١٦ %) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٣٧٤٦٤٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٣١ %) غير ملائم.
- ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (٣٥٥٥٠٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٣٠ %) غير ملائم.

٤- التطبيق

لقد تم تحديد الانحرافات في منح الائتمان لذلك على المصرف دراسة أسباب الانحرافات ومعالجتها من خلال زيادة الحوافز المقدمة لمنح الائتمان كذلك مراجعة شروط منح السلف والقروض سواء كانت لشراء سيارات أو آلات ومعدات و مكائن وكذلك كان هناك انخفاض في الحسابات الجارية المدينة ومعالجة ديون متأخرة التسديد كانت تابعة لسنوات سابقة لم تسدد حتى ٢٠٢١ من ملاحظة بيانات المصرف كان هناك عدد من الزبائن متوقفين عن التسديد ومحالين الى القسم القانوني في المصرف لذلك على المصرف محاولة حل كل هذه الاسباب التي ادت الى انخفاض منح الائتمان وإجراء تسهيلات في منح القروض القصيرة سواء كانت الى القطاع العام ام الخاص من خلال تسهيل الاجراءات على ان لا يؤدي ذلك الى الاخلال بشرط المنح.

جدول (٤٦) التحسين المستمر في الائتمان لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	157150000	100252000	-56898000	-36%	64%
2018	130000000	94572000	-35428000	-27%	73%
2019	111750000	94051000	-17699000	-16%	84%
2020	122600000	85136000	-37464000	-31%	69%
2021	120100000	84550000	-35550000	-30%	70%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

٣-١-٢: تأثير التحسين المستمر على الاستثمارات

١- التخطيط

تعمل الإدارة من خلال التخطيط الى زيادة الاستثمار في أسهم شركات داخل العراق وخارجة ويتم ذلك بعد التأكد من نشاط تلك الشركات وكذلك دراسة المركز المالي لها والظروف الاقتصادية وتوفر للاستثمار في تلك الشركات نلاحظ من النسب اللاحقة إن أعلى نسبة لزيادة الاستثمار كانت في ٢٠١٨ (٣٨%) بينما اقل نسبة مخططة كانت في ٢٠٢١ (١٧,٠%) كما مبين ادناه بالاعتماد على الجدول (٤٧):

١- في ٢٠١٦ كان الاستثمار الفعلي (٤٢٨٠٢٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٥٥٠٠٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٢٩%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كان الاستثمار الفعلي (٣٦٣٦٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٣٧%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٥٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٣- في ٢٠١٨ كان الاستثمار الفعلي (٣٦٤٠٥٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٤٢٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٤- في ٢٠١٩ كان الاستثمار الفعلي (٣٦٤٠٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٤%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٣٨٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٥- في ٢٠٢٠ كان الاستثمار الفعلي (٣٨٠٦٨٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٣٨٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الاستثمار الفعلي}}{\text{الاستثمار المخطط}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ كما نلاحظ من الجدول (٤٧) من خلال قسمة ماتم استثماره من مبالغ على ماخطط له في نفس السنة ومن ملاحظة النسب التالية تبين لنا ان أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠١٩ (٨٦٧%) وهذا يعني ان

المصرف قد استثمر أضعاف ما خطط له في تلك السنة وكانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠١٧ (٦٦%) وهي ايضا جيدة ودليل على ان المصرف قد نفذ اكثر من نصف ماخطط له بالاستثمار.

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٦٣٦٤٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٥٥٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٦%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٣٦٤٠٥٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٥٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٣%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٣٦٤٠٥٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٤٢٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٦٧%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٣٨٠٦٨٠٠٠) الف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٣٨٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٠%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٣٩٢٠٢٠٠٠) الف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٣٨٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٣%).

٣-التدقيق

تتم الرقابة على الاستثمارات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ هذا في الجدول (٤٧) ان هنالك اختلاف في الانحرافات بين ما هو ملائم وغير ملائم في الاستثمارات فقد كانت في ٢٠١٩ اعلى نسبة انحراف ملائم وهذا يدل على ان المصرف قد استثمر اكثر مما خطط له في تلك السنة بنسبة (٧٦٧%) بينما كانت نسبة انحراف غير ملائم في ٢٠١٧ التي كان الفعلي اقل من المخطط له بنسبة (٣٤%).

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (١٨٦٣٦٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٣٤%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (١٣٥٩٥٠٠٠) الف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٢٧%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (٣٢٢٠٥٠٠٠) الف دينار وبنسبة مقدارها (٧٦٧%) ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٦٨٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٠,٢%) ملائم.
- ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (١٢٠٢٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٣%) ملائم.

٤- التطبيق

من خلال بيانات المصرف في الجدول (٤٧) نشاهد تذبذب بالانحرافات ففي سنتي ٢٠١٧ و ٢٠١٨ نلاحظ الانحرافات غير الملائمة بينما في (٢٠٢٠، ٢٠١٩، ٢٠٢١) الانحرافات الملائمة في عمله من خلال زيادة الاستثمارات عما خطط له وهذا يعني ان المصرف قد حسن من عملة في الاستثمار في أسهم الشركات الداخلية والخارجية فعلى الرغم من الركود الاقتصادي إلا ان ذلك لم يحول في زيادة الاستثمار ومن ملاحظة الجدول نرى الاستثمار في صورة تصاعدية بدا من ٢٠١٧ حتى نهاية ٢٠٢١ وهو مؤشر لصالح المصرف.

جدول (٤٧) التحسين المستمر في الاستثمارات لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	55000000	36364000	-18636000	-34%	66%
2018	50000000	36405000	-13595000	-27%	73%
2019	4200000	36405000	32205000	767%	867%
2020	38000000	38068000	68000	0.2%	100%

103%	3%	1202000	39202000	38000000	2021
------	----	---------	----------	----------	------

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

٣-١-٣: تأثير التحسين المستمر على الحسابات الجارية والودائع

١- التخطيط

من أهم أعمال الإدارة هو التخطيط إلى زيادة استقطاب الزبائن وتشجيعهم على الإيداع في الحسابات الجارية والودائع لأنها العمود الذي يستند عليه المصرف في منح الائتمان والقروض وكذلك الاستثمار في اسهم شركات داخل العراق وخارجه واستخدامه في باقي نشاطه لذلك نشاهد أدناه ما خطط له بالاعتماد على (٤٨):

١- في ٢٠١٦ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلية (٣٢٦٥١٧٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٤٢٥٩١٥٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٣٠%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلية (٣٣٢٥٧٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٥%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣٥٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٣- في ٢٠١٨ كان الاستثمار الفعلي (٤٣٧٩٢١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٥٢١٨٠٠٠) ألف دينار.

٤- في ٢٠١٩ كان الاستثمار الفعلي (٢٧٩٢١٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٥٢%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٤٢٥٧٧٠٠٠) ألف دينار.

٥- في ٢٠٢٠ كان الاستثمار الفعلي (٢٧٦١٨١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين اقل مقدارها (٧٥%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٤٨٢٤٠٥٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الجارية الحسابات والودائع الفعلية}}{\text{الجارية الحسابات والودائع المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة الحسابات الجارية والودائع الفعلية على المخطط في نفس السنة وكما مبين في الجدول (٤٨) انه كانت اعلى نسبة تنفيذ لما مخطط له هو في سنة ٢٠١٨ بنسبة (١٢٥%) بنسبة تزيد عما خطط له بمقدار (٢٥%) حيث خطط بمقدار (٣٥٠٠٠٠٠٠) ألف دينار والزيادة على المخطط كانت بمقدار (٨٧٩٢١٠٠٠) ألف دينار في حين كانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠٢١ (٦٠%) وهذا يعني ان المصرف قد حول تنفيذ ما خطط له بنسب جيدة.

١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٣٢٥٧٩٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٤٢٥٩١٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٣%).

٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٤٣٧٩٢١٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٥٠٠٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٢٥%).

٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٢٧٩٢١٥٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٥٢١٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٩%).

٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٢٧٦١٨١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٤٢٥٧٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٥%).

٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٢٩١٣٢٨٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٤٨٢٤٠٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٠%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الحسابات الجارية والودائع من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٤٨) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لان المبالغ الفعلية اقل من المبالغ المخطط لنفس السنة باستثناء ٢٠١٨ كان الانحراف فيها ملائم بنسبة (٢٥%) وبمقدار (٨٧٩٢١٠٠٠) ألف دينار وفي ٢٠٢١ كانت أعلى نسبة انحراف غي ملائم والتي كان ماتم تنفيذه اقل مما خطط له بنسبة (٤٠%) وكما موضح ادناه:

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (١٩٣٣٣٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٧%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (٨٧٩٢١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٢٥%) ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (٧٢٩٦٥٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٢١%) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (١٤٩٥٨٩٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٥%) غير ملائم.
- ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (١٩١٠٧٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٤٠%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من خلال بيانات المصرف وملاحظة الانحرافات في الجدول (٤٨) تبين إن على إدارة المصرف مراجعة سياستها اتجاه العملاء لحثهم على زيادة الحسابات الجارية وحسابات التوفير والودائع وكذلك الأخذ بنظر الاعتبار الظروف الاقتصادية والركود التي مر بها البلد عند وضع الخطط المستقبلية ودراسة تلك الانحرافات ومعرفة اسبابها لوضع الخطط المستقبلية لمعالجتها والتأكد من عدم تكرار تلك الانحرافات.

جدول (٤٨) التحسين المستمر في الحسابات الجارية والودائع لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	525915000	332579000	-193336000	-37%	63%
2018	350000000	437921000	87921000	25%	125%
2019	352180000	279215000	-72965000	-21%	79%
2020	425770000	276181000	-149589000	-35%	65%
2021	482405000	291328000	-191077000	-40%	60%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار للفترة ٢٠٢١-٢٠١٧

٣-٣-١: تأثير التحسين المستمر على المطلوبات الأخرى

١- التخطيط

من أهم أعمال الإدارة هو التخطيط إلى تقليل المطلوبات الأخرى والدائون وذلك للحفاظ على المركز المالي للمصرف ومن خلال البيانات في الجدول (٤٩) نشاهد أن الإدارة قد خططت زيادة المطلوبات الأخرى وكانت أعلى نسبة تخطيط في ٢٠٢١ (٤٥%) وهي نسبة عالية تتناقض مع أهداف المصرف بتقليل الديون والفوائد المستحقة الدفع التي بذمة المصرف بينما في سنتي (٢٠١٨ و ٢٠١٩) كان هناك تخطيط لتخفيض المطلوبات الأخرى.

- ١- في ٢٠١٦ كانت المطلوبات الأخرى الفعلية (٦١٠٨٦٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٥٠٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.
- ٢- في ٢٠١٧ كان المطلوبات الأخرى الفعلية (١٣٧٥٠٠٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٥٠٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.
- ٣- في ٢٠١٨ كان المطلوبات الأخرى الفعلية (٨٨٥٨٦٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٦٠٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.
- ٤- في ٢٠١٩ كانت المطلوبات الأخرى الفعلية (١٠٣٤٢٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط مقدارها (٣١%) تقريباً ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (١٣٥٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.
- ٥- في ٢٠٢٠ كان المطلوبات الأخرى الفعلية (٩٦٥٣٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط مقدارها (٤٥%) تقريباً ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (١٤٠٠٠٠٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\text{التنفيذ} = \frac{\text{المطلوبات الاخرى الفعلية}}{\text{المطلوبات الاخرى المخططة}}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة المطلوبات الاخرى الفعلية على المخطط في نفس السنة وكما مبين في الجدول (٤٩) نلاحظ التفاوت الكبير في نسب التنفيذ فقد كانت اعلى نسبة لان نسبة مديونية الشركة عالية بينما كانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠٢١ (٤٩%) وهو دليل على ان الشركة قد سددت ما بذمتها للآخرين من ديون وفوائد مستحقة وكان المتبقي بذمة الشركة بقيمة (٦٩٠٠٣٠٠٠) الف دينار والأتي نسب التنفيذ في السنوات محل الدراسة:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (١٣٧٥٠٠٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٥٠٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٢٧٥%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٨٨٥٨٦٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٥٠٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٧٧%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (١٠٣٤٢٩٠٠٠) الف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٦٠٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٧٢%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٩٦٥٣٦٠٠٠) الف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٣٥٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٢%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٦٩٠٠٣٠٠٠) الف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٤٠٠٠٠٠٠٠) الف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٤٩%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على المطلوبات الاخرى من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٤٩) إن جميع النسب هي انحرافات ملائمة لان المبالغ الفعلية اكثر من المبالغ المخطط لنفس السنة باستثناء ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ كان الانحراف فيها غير ملائم وهو مؤشر جيد على ان المصرف كانت مديونيته اتجه الآخرين اقل مما مخطط لها وكما موضح أدناه :

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (٨٧٥٠٠٠٠٠٠) الف دينار وبنسبة (١٧٥%) ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (٣٨٥٨٦٠٠٠) الف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٧٧%) ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (٤٣٤٢٩٠٠٠) الف دينار وبنسبة مقدارها (٧٢%) ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٣٨٤٦٤٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٢٨%) غير ملائم.

٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (٧٠٩٩٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٥١%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من خلال البيانات المتوفرة عن المصرف والمستخرجة ايضا والموضحة في الجدول (٤٩) ان هناك زيادة ملحوظة في (٢٠١٨, ٢٠١٧ و ٢٠١٩) للمطلوبات الأخرى (جميع الجهات التي لها حقوق على المصرف ومنهم الدائنون) وهذه الزيادة ليست في صالح الشركة ، بينما كان هناك انخفاض في هذا الحساب لعامي (٢٠٢٠, ٢٠٢١) وهذا يؤكد حرص المصرف على اجراء التحسينات المستمرة من خلال تسديد ما بذمته للدائنين او تسديد الفوائد المستحقة التي بذمته وكذلك تسديد الصكوك المسحوبة عليه بالإضافة الى انه كان هناك مبالغ بذمة مدير الادارة السابق قد تم تسديد اجزاء كبيرة منها كل هذه العوامل ساعدت المصرف على تقليل مطلوباته الاخرى في السنوات الاخيرة.

جدول (٤٩) التحسين المستمر للمطلوبات الأخرى لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (مبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	50000000	137500000	87500000	175%	275%
2018	50000000	88586000	38586000	77%	177%
2019	60000000	103429000	43429000	72%	172%
2020	135000000	96536000	-38464000	-28%	72%
2021	140000000	69004000	-70996000	-51%	49%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

٣-١-٣: تأثير التحسين المستمر على الإيرادات

١- التخطيط

لإجراء التخطيط لإيرادات المصرف يتم الاعتماد على ماتم تنفيذه في السنة السابقة للتخطيط وبإضافة نسبة معينة او مقدار معين على الفعلي للسنة السابقة يتم التخطيط للسنة اللاحقة وهذا ما تم توضيحه في الجدول (٥٠) فقد تباينت نسب التخطيط من سنة لأخرى بين اعلى نسبة مخططة في ٢٠١٩ (٤٩%) واقل نسبة في ٢٠٢١ (٢٥%) في حين كانت سنة ٢٠١٨ ماتم التخطيط له اقل مما منفذ في السنة السابقة وفيما يلي نسب التخطيط ومقداره:

١- في ٢٠١٦ كانت الإيرادات الفعلية (٣٥٦٠١٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٤٥١٦٦٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٢٧%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت الإيرادات الفعلية (٣٥٧٩٠٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣٥٧٢٠٠٠٠) ألف دينار.

٣- في ٢٠١٨ كانت الإيرادات الفعلية (٢٣٠٩٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة في المخطط له مقدارها (٤٩%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٤٣٣٠٠٠٠) ألف دينار.

٤- في ٢٠١٩ كان الإيرادات الفعلية (٢٣٢١٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٢٩%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٢٩٩٠٧٠٠٠) ألف دينار.

٥- في ٢٠٢٠ كانت الإيرادات الفعلية (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين اقل مقدارها (٢٥%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٣٧٨٩٧٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\text{التنفيذ} = \frac{\text{الإيرادات الفعلية}}{\text{الإيرادات المخططة}}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة الإيرادات الفعلية على المخطط له في نفس السنة وقد تباينت نسب التنفيذ بين أعلى نسبة في ٢٠٢٠ (١٠٢%) والتي كان المنفذ فيها أعلى من المخطط وبين أقل نسبة في ٢٠١٨ (٦٥%) والتي كان المنفذ أقل من المخطط بمقدار (١٢٦٢٤٠٠٠) ألف دينار وكما مبين في البيانات في الجدول (٥٠) وكانت كالتالي:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٥٧٩٠٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٤٥١٦٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٩%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٢٣٠٩٦٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٥٧٢٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٥%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٢٣٢١٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٤٣٣٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٨%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٢٩٩٠٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٢%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٢٥٢٣٤٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٣٧٨٩٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٧%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الإيرادات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٥٠) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لأن المبالغ الفعلية أقل من المبالغ المخطط لنفس السنة باستثناء ٢٠٢٠ كان الانحراف فيها ملائم فإن أعلى نسبة انحراف غير ملائم كانت في ٢٠١٨ (٣٥%) بينما كانت النسبة الوحيدة الملائمة في ٢٠٢٠ والتي فيها المنفذ (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار وهي أعلى مما خطط له بنسبة (٢%) في نفس السنة:

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (٩٣٧٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٢١%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (١٢٦٢٤٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٣٥%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (١١١١٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٣٢%) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٤٦٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٢%) ملائم.
- ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (١٢٦٦٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٣%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من خلال البيانات المتوفرة عن المصرف والمستخرجة أيضا والموضحة في الجدول (٥٠) إن هناك نقص في الإيرادات الفعلية عن ما مخطط له هذا يتطلب من الإدارة دراسة لزيادة منافذ متنوعة للحصول على الإيرادات ولكن بصورة عامة كانت نسبة تنفيذ ما مخطط له نسبة جيدا فقد كانت أقل نسبة تنفيذ في سنوات الدراسة هي (٦٥%) في ٢٠١٨ وهي سنة الحرب على الإرهاب لذلك كان هناك تحسين في أداء المصارف من خلال نسبة ما منفذ مقارنة بما مخطط من كل سنة وكذلك زيادة إيرادات الخدمات وإيراد بيع العملات الأجنبية وإيراد مزاد العملة وإيراد الائتمان وزيادة إيراد العملات سواء كانت على خطابات الضمان أو على الاعتماد المستندي والعملات المصرفية الأخرى.

جدول (٥٠) التحسين المستمر لإيرادات مصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	45166000	35790000	-9376000	-21%	79%
2018	35720000	23096000	-12624000	-35%	65%
2019	34330000	23213000	-11117000	-32%	68%
2020	29907000	30375000	468000	2%	102%
2021	37897000	25234000	-12663000	-33%	67%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

٣-١-٦: تأثير التحسين المستمر على المصروفات

١- التخطيط

للإجراء التخطيط لمصروفات المصرف يتم الاعتماد على ماتم تنفيذه في السنة السابقة للتخطيط للسنة اللاحقة ويتم ذلك بإضافة نسبة معينة او مقدار معين او تقليل نسبة معينة باعتبارها مصروفات ومن ضمن ما يجب التخطيط له هو تقليل المصروفات لزيادة ارباح المصرف وقد تباينت نسب التخطيط للمصروفات بالزيادة بين اعلى نسبة في ٢٠١٧ (٤٦%) واعلى نسبة بالتخفيض هي في ٢٠١٨ (١٥,٤%) حيث كان المخطط للسنة اللاحقة أقل من الفعلي للسنة السابقة بتلك النسبة وهذا ما نلاحظه في الجدول (٥١).

١- في ٢٠١٦ كانت المصروفات الفعلية (٢٣٨٥٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٣٤٩٩٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٤٧%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت المصروفات الفعلية (٣٦٣٧٢٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط أقل مقدارها (١٥%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣٠٧٧٠٠٠) ألف دينار.

٣- في ٢٠١٨ كانت المصروفات الفعلية (٢٥٣٩١٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٠٢٩٥٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٩%).

٤- في ٢٠١٩ كانت المصروفات الفعلية (٢٣١٣٤٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة مقدارها (٢٨%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٢٩٧١٤٠٠) ألف دينار.

٥- في ٢٠٢٠ كانت المصروفات الفعلية (٣٢٤٧١٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط اقل مقدارها (٥%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٣٠٩٥٢٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{المصروفات الفعلية}}{\text{المصروفات المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة المصروفات الفعلية على أما مخطط له في نفس السنة ونلاحظ تفاوت بتنفيذ ما مخطط له من المصروفات من سنة لأخرى فقد كانت أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠١٧ (١٠٤%) وهذا مؤشر ليس في صالح المصرف لان زيادة المصروفات تؤدي الى انخفاض الارباح في حين كانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠١٩ (٧٦%) وهو دليل على ان المصرف قد خفض مصروفاته اقل مما مخطط له وهو مؤشر جيد ونلاحظ في الجدول (٥١) نسب التنفيذ في كل سنة وكانت كالآتي:

١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٦٣٧٢٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٤٩٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٤%).

- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٢٥٣٩١٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٠٧٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٣%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٢٣١٣٤٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٠٢٩٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٦%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٣٢٤٧١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٢٩٧١٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٩%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٢٤٩٤٣٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٣٠٩٥٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨١%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على المصرفات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ لاحقا إن النسب في (٢٠١٨، ٢٠١٩، ٢٠٢١) هي انحرافات ملائمة لان الفعلي اقل من المخطط له اما في (٢٠١٧، ٢٠٢٠) هي انحرافات غير ملائمة لان الفعلي من المصرفات أعلى من المخطط له فقد كانت أعلى نسبة انحراف غير ملائم في ٢٠٢٠ (٩%) وكانت أعلى نسبة انحراف ملائم في ٢٠١٩ (٢٤%) وفي أدناه النسب:

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (١٣٨٢٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٤%) غير ملائم.
 - ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (٥٣٧٩٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (١٧%) ملائم.
 - ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (٧١٦١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٢٤%) ملائم.
 - ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٢٧٥٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٩%) غير ملائم.
 - ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (٦٠٠٩٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٩%) ملائم.
- وترى الباحثة أن (٢٠١٨، ٢٠١٩، ٢٠٢١) هي انحرافات ملائمة لصالح المصرف لان مصروفاته كانت اقل مما مخطط لها وهو من اولويات المصرف لتقليل المصروفات وزيادة الإيرادات اما في (٢٠١٧، ٢٠٢٠) فهي انحرافات غير ملائمة لان ماتم تنفيذه اعلى مما مخطط له.

٤- التطبيق

من خلال ملاحظة البيانات المالية في الجدول (٥١) ان اجراءات التحسين المستمر تتم من خلال تخفيض المصرفات المخطط لها عن الفعلي للعام السابق وكذلك تخفيض المصرفات الفعلية في كل سنة عما مخطط لها في نفس السنة وزيادة الإيرادات في نفس السنة وذلك لزيادة عائد المصرف وتحقيق الهدف الذي أسس من اجله وكذلك نلاحظ النسبة العالية لتنفيذ ما مخطط له من المصرفات لذلك نشاهد ان اقل نسبة تنفيذ هي (٨١%) في ٢٠٢١ وهذا يدل على السياسة الفعالة للمصرف بتنفيذ ما مخطط له وقد تم ملاحظة زيادة في التكاليف الثابتة المخططة (الرواتب والأجور) في كل سنة لذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار ثبات هذه التكاليف حتى بالمخطط له ومحاولة تخفيض التكاليف المتغيرة والتي (مصروفات المستلزمات السلعية والخدمية مثل الماء والكهرباء وأجور النقل والخدمات القانونية وغيرها من المصروفات).

جدول (٥١) التحسين المستمر لمصرفات الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	34990000	36372000	1382000	4%	104%
2018	30770000	25391000	-5379000	-17%	83%
2019	30295000	23134000	-7161000	-24%	76%

109%	9%	2757000	32471000	29714000	2020
81%	-19%	-6009000	24943000	30952000	2021

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

٣-١-٧: تأثير التحسين المستمر على الأرباح والخسائر

١- التخطيط

يعتبر التخطيط من اولويات الادارة فهي تضع خطة محددة لما يقوم به المصرف ونلاحظ من النسب التالية ان هناك اختلافاً في النسب من سنة لأخرى على الرغم من ان المصرف قد حقق خسائر في سنوات وأرباح في سنوات اخرى فقد كانت اعلى نسبة تخطيط في ٢٠١٩ (٢٤٤%) أي أكثر من ضعف الأرباح الفعلية في نفس السنة وأدناه النسب اعتمادا على الجدول (٥٢) :

- ١- في ٢٠١٦ كانت الأرباح الفعلية الصافية (١١٧٥٠٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (١٠١٧٦٠٠٠) ألف دينار .
- ٢- في ٢٠١٧ كانت الخسائر (٥٨٢٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٤٩٥٠٠٠٠) ألف دينار.
- ٣- في ٢٠١٨ كانت الخسائر الفعلية (٢٢٩٥٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٤٠٣٥٠٠٠) ألف دينار.
- ٤- في ٢٠١٩ كانت الأرباح الفعلية الصافية (٧٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة مقدارها (١٤٤%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (١٩٣٠٠٠) ألف دينار.
- ٥- في ٢٠٢٠ كانت الخسائر الفعلية (٢٠٩٦٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ أرباح (٦٩٤٥٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الأرباح الفعلية}}{\text{الأرباح المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة الأرباح الفعلية على ما مخطط له في نفس السنة وكانت للمصرف في (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠٢٠) خسائر بمبالغ مختلفة وفي (٢٠١٩ و ٢٠٢١) أرباحا لذلك هناك تباين في نسب التنفيذ بالاعتماد على الجدول (٥٢) وكانت كالآتي :

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ خسائر (٥٨٢٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة أرباح (١٠١٧٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (-٦%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ خسائر (٢٢٩٥٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة أرباح (٤٩٥٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (-٤٦%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ أرباح (٧٩٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٤٠٣٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٢%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ خسائر (٢٠٩٦٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة أرباح (١٩٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (-١٠٨٦%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٢٩١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٦٩٤٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٤%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الارباح من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ من الجدول (٥٢) إن النسب هي انحرافات غير ملائمة لان الفعلي أعلى من المخطط له من الارباح وقد كانت اعلى نسبة في ٢٠٢٠ (١٨٦%) في حين كانت اقل نسبة انحراف غير ملائم في ٢٠٢١ (٩٦%).

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (١٠٧٥٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٠٦%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (٧٢٤٥٠٠٠) الف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (١٤٦%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (٣٩٥٦٠٠٠) الف دينار وبنسبة مقدارها (٩٨%) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٢٢٨٩٠٠٠) الف دينار وبنسبة (١١٨٦%) غير ملائم.
- ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (٦٦٥٤٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٩٦%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من ملاحظتنا لنسب التخطيط والتنفيذ الموضحة في الجدول (٥٢) تبين لنا ان المصرف أخفق في تحقيق الارباح المخططة بل انه حقق خسائر لعدة سنوات وترى الباحثة ان السبب هو زيادة مصروفات المصرف عما مخطط له وكذلك العامل الاقتصادي المتمثل بالركود الاقتصادي فقد حاول المصرف استعادة وضعة المالي في ٢٠٢١ محققا أرباحا صافية (٢٩١٠٠٠) ألف دينار لذلك على المصرف مراجعة سياسته بزيادة ايراداته عن طريق زيادة منافذ بيع العملة وزيادة الائتمان الممنوح للزبائن وزيادة الاستثمار في أسهم الشركات الأخرى وتقليل مصروفاته من خلال تقليل المصروفات السلعية والخدمية لتحقيق الأرباح المخططة.

جدول (٥٢) الارباح والخسائر لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	10176000	-582000	-10758000	-106%	-6%
2018	4950000	-2295000	-7245000	-146%	-46%
2019	4035000	79000	-3956000	-98%	2%
2020	193000	-2096000	-2289000	-1186%	-1086%
2021	6945000	291000	-6654000	-96%	4%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للفترة (٢٠١٧-٢٠٢١)

جدول (٥٣) موازنة الإيرادات والمصروفات والأرباح المخططة لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	الإيرادات المخططة	المصروفات المخططة	الأرباح المخططة	الأرباح الفعلية	نسبة التنفيذ
2017	45166000	34990000	10176000	-582000	-6%
2018	35720000	30770000	4950000	-2295000	-46%
2019	34330000	30295000	4035000	79000	2%

2020	29907000	29714000	193000	-2096000	-1086%
2021	37897000	30952000	6945000	291000	4%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (٥٣) ترى الباحثة التناسق والتوازن بالإيرادات والمصروفات والأرباح المخططة ولكن هناك اختلاف بالتطبيق لما هو مخطط من قبل الإدارة نتيجة النسب المتدنية في تنفيذ ما مخطط له لذلك يجب على إدارة المصرف زيادة الإيرادات وتقليل المصروفات للوصول لنتيجة نشاط المصرف المخططة ويكون ذلك من خلال:

- ١- زيادة إيرادات الحسابات الجارية وكذلك بطاقات الائتمان والحوالات البنكية والتسهيلات المصرفية المباشرة وغير المباشرة لزيادة العمولات المصرفية من تلك الحسابات.
- ٢- زيادة القروض الممنوحة والحوالات الداخلية والخارجية لزيادة إيرادات وعمولات تلك الحسابات وتنوع إيرادات المصرف.
- ٣- بما إن المصاريف الثابتة (الرواتب والأجور) ثابتة يجب تغيير المصاريف المتغيرة من مستلزمات سلعية وخدمية مثل قرطاسيه ولوازم ووقود وزيوت وخدمات قانونية وماء وكهرباء وضيافة).
- ٤- تقليل الاستهلاك (الاندثار) من خلال بيع الموجودات التي لا يستخدمها المصرف في عمله.
- ٥- الاعتماد على القسم القانوني في المصرف لتقليل مصاريف الاستشارات والخدمات القانونية وغيرها من المصاريف.

٣-٢-٣: تأثير التحسين المستمر على أداء مصرف عبر العراق للاستثمار

٣-٢-٣-١: تأثير التحسين المستمر على الائتمان

تسعى إدارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لزيادة منح الائتمان وكذلك محاولة مقارنة ما تم منحه من الائتمان في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء كانت ملائمة ام كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة اسباب تلك الانحرافات الاخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون زيادة القروض الممنوحة لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) تم تخطيط الائتمان.

١- التخطيط

تعمل الإدارة من خلال التخطيط الى زيادة منح الائتمان الى زبائنها سواء من خلال جذب زبائن جدد ام من خلال الاحتفاظ بزبائنها القدماء ويتم ذلك من خلال دراسة عميقة للسوق والظروف الاقتصادية وتوفير الأموال اللازمة لمنح القروض وقد كانت اعلى نسبة مخططة في ٢٠١٩ (٤٢%) اما اقل نسبة مخططة في ٢٠١٧ (١,٥%) تقريبا وكما موضحة في الجدول (٥٤) ان:

١- في ٢٠١٦ كان الائتمان الفعلي (١٥٧٦٣٣٠٠٠) ألف دينار لكن كان المخطط في ٢٠١٧ (١٥٩٩٩٧٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٢%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كان الائتمان الفعلي (١١١٢٧٧٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (١٠٧١٥٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة اقل (٤%) تقريبا.

٣- في ٢٠١٨ كان الائتمان الفعلي (٩٥٦٦١٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (١٣٥٨٢٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مخططة مقدارها (٤٢%) تقريبا.

- ٤- في ٢٠١٩ كان الائتمان الفعلي (٨٦٣٧٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مخططة مقدارها (٢٤%) تقريباً ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (١٠٧١٥٨٠٠٠) ألف دينار.
- ٥- في ٢٠٢٠ كان الائتمان الفعلي (٩٠٤١٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٢٢%) تقريباً ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (١٠٩٩٨٩٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\text{التنفيذ} = \frac{\text{الائتمان الفعلي}}{\text{الائتمان المخطط}}$$

من خلال عملية تنفيذ ما خطط له من الائتمان نلاحظ الاختلاف بين سنة وأخرى فقد كانت أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠٢١ (١٣٣%) حيث كانت نسبة التنفيذ أعلى من المخطط له وهذا مؤشر جيد للمصرف حيث استطاع زيادة منح القروض في تلك السنة وزيادة إيرادات القروض أيضاً، أما أقل نسبة في ٢٠١٩ (٦٤%) حيث كانت نسبة المنفذ أقل من المخطط في تلك السنة بمقدار (٤٩٤٥٧٠٠٠) ألف دينار واعتماداً على الجدول (٥٤) انه:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (١١١٢٧٧٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٥٩٩٩٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٠%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٩٥٦٦١٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٠٧١٥٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٩%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٨٦٣٧٢٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٣٥٨٢٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٤%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٩٠٤١٤٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٠٧١٥٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٤%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (١٤٦٠٠٨٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٠٩٩٩٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٣٣%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الائتمان من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة للاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ من الجدول (٥٤) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لأن المبالغ المخططة أعلى من المبالغ الفعلية لنفس السنة أي أن مبالغ الائتمان ليس كما متوقع لها باستثناء ٢٠٢١ ملائمة حيث كانت المبالغ الفعلية أعلى مما مخطط لها بنسبة (٣٣%) تقريباً.

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (٤٨٧٢١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٠%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (١١٤٩٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (١١%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (٤٩٤٥٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٣٦%) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (١٦٧٤٥٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٦%) غير ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (٣٦٠١٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٣%) ملائم.

٤- التطبيق

من الجدول (٥٤) نلاحظ الإخفاق في تحقيق ما نسبته (١٠٠%) من ما مخطط لها من زيادة الائتمان ويعود السبب إلى الظروف الاقتصادية والركود الاقتصادي ولكن كان هناك نسب عالية من تنفيذ ما مخطط له حيث كانت أقل نسبة بالتنفيذ هي (٦٤%) في ٢٠١٩ وكذلك هناك تحسين مستمر في عمله بدا من ٢٠١٩

بزيادة الائتمان الممنوح لربائين المصرف حتى ٢٠٢١ التي كانت أعلى نسبة فيها وكانت الانحرافات فيها ملائمة ونسبة تنفيذ المخطط له تصل إلى (١٣٣%) تقريبا.

جدول (٥٤) التحسين المستمر في الائتمان لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	159998000	111277000	-48721000	-30%	70%
2018	107159000	95661000	-11498000	-11%	89%
2019	135829000	86372000	-49457000	-36%	64%
2020	107159000	90414000	-16745000	-16%	84%
2021	109990000	146008000	36018000	33%	133%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

٣-٢-٣: تأثير التحسين المستمر على الاستثمار

تسعى ادارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لزيادة الاستثمار في اسهم شركات اخرى وكذلك محاولة مقارنة ما تم استثماره في الاسهم في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء كانت ملائمة ام كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة اسباب تلك الانحرافات الاخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون زيادة القروض الممنوحة لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen).

١- التخطيط

يعتبر التخطيط اولى ابعاد منهجية التحسين المستمر فالمصرف محل الدراسة يسعى لزيادة استثماراته المخططة من سنة لأخرى لذلك نلاحظ اختلاف نسب التخطيط فكانت اعلى نسبة مخططة في ٢٠١٩ بنسبة (٤٣%) في حين ان المصرف قد خفض استثماراته في ٢٠٢٠ بنسبة (١١%) عن السنة السابقة واليكم النسب المخططة موضحة في الجدول (٥٥) :

- ١- في ٢٠١٦ كان الاستثمار الفعلي (١٨٢٧٠٠٠) ألف دينار وكان المخطط في ٢٠١٧ (١٨٨٥٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة مخطط ٢٠١٧ زيادة عن الفعلي للسنة السابقة (٣%) تقريبا.
- ٢- في ٢٠١٧ كان الاستثمار الفعلي (٢٨٠٥٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣٨٥٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة (٣٧%) تقريبا.
- ٣- في ٢٠١٨ كان الاستثمار الفعلي (٢٦٥٦٩٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٧٩٤٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مخططة مقدارها (٤٣%) تقريبا.
- ٤- في ٢٠١٩ كان الاستثمار الفعلي (٧١٤٢٥٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٦٣٧٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخفيض في المخطط (١١%) تقريبا.
- ٥- في ٢٠٢٠ كان الاستثمار الفعلي (٧١٦٧٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٤١%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (١٠١٢٩٢٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الاستثمار الفعلي}}{\text{الاستثمار المخطط}} = \text{التنفيذ}$$

نلاحظ من نسب التنفيذ في الجدول (٥٥) انه تباينت من سنة لأخرى في سنة ٢٠١٧ كان المصرف استثمار اضعاف ما مخطط له وكانت نسبة التنفيذ (١٤٨٨%) تقريبا في حين كانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠١٨ (٦٩%) تقريبا وهي نسبة جيدة وتبين لنا سياسة المصرف لزيادة ايراداته عن طريق زيادة استثماراته واليكم النسب التالية:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٢٨٠٥٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٨٨٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٤٨٨%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٢٦٥٦٩٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٨٥٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٩%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٧١٤٢٥٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٧٩٤٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٨٨%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٧١٦٧٩٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٦٣٧٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١١٢%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٨٦٨٠٨٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٠٩٩٩٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٦%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الاستثمار من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سلاحظ في الجدول (٥٥) إن جميع النسب هي انحرافات ملائمة لان المبالغ الفعلية أعلى من المبالغ المخططة لنفس السنة أي أن مبالغ الاستثمار أعلى مما متوقع لها باستثناء ٢٠١٨ و ٢٠٢١ غير ملائمة حيث كانت المبالغ المخططة أعلى من الفعلية.

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (٢٦١٦٨٠٠٠) ألف دينار و بنسبة (١٣٨٨%) ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (١٢٠٠٢٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٣١%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (٣٧٩٤٠٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٨٨%) ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (٦٣٧٧١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٢%) ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (١٠١٢٩٢٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٤%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من الجدول (٥٥) نلاحظ إن نسبة تنفيذ ماخطط له جيدة في بعض السنوات وفي سنوات أخرى كانت أعلى مما مخطط له حيث كانت اقل نسبة تنفيذ هي في ٢٠١٨ (٦٩%) بينما في (٢٠١٧، ٢٠١٩ و ٢٠٢٠) كان الاستثمار الفعلي أعلى مما مخطط له وهو دليل على قدرة المصرف في إجراء التحسينات المستمرة في حساب الاستثمار في تلك السنوات محل الدراسة.

جدول (٥٥) التحسين المستمر لاستثمار مصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
-------	--------	--------	---------------	---------------	--------------

1488%	1388%	26168000	28053000	1885000	2017
69%	-31%	-12002000	26569000	38571000	2018
188%	88%	33485000	71425000	37940000	2019
112%	12%	7908000	71679000	63771000	2020
86%	-14%	-14484000	86808000	101292000	2021

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

٣-٢-٣: تأثير التحسين المستمر على الحسابات الجارية والودائع

تسعى ادارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لزيادة الايداع في الحسابات الجارية وودائع التوفير وغيره من الحسابات وكذلك محاولة مقارنة الحسابات الجارية والودائع في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء كانت ملائمة ام كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة اسباب تلك الانحرافات الاخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون زيادة الايداع في تلك الحسابات لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) يتم (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التطبيق).

١- التخطيط

من أولويات الإدارة التخطيط لزيادة استقطاب الزبائن وحثهم على زيادة ايداعاتهم وحساباتهم الجارية ونلاحظ من النسب التالية ان اعلى نسبة مخططة لزيادة الحسابات الجارية والودائع في ٢٠١٩ بنسبة (٤٣١%) اما اقل نسبة تخطيط في ٢٠١٧ (٥%) وكما موضحة في الجدول (٥٦) انه:

١- في ٢٠١٦ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلي (١٢٣٧٩٤٠٠٠) ألف دينار لكن كان المخطط في ٢٠١٧ (١٣٠٣٤٦٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة مخطط ٢٠١٧ أعلى من الفعلي للسنة السابقة بنسبة (٥%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلي (٣٦٤٧١٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (١٦٧٦٨٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة (٣٦٠%) تقريبا.

٣- في ٢٠١٨ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلي (٣٨٧١٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٢٠٥٥٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مخططة مقدارها (٤٣١%) تقريبا.

٤- في ٢٠١٩ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلي (٦٤٦٧٨٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٩٤٠٣٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة (٤٥%) تقريبا.

٥- في ٢٠٢٠ كانت الحسابات الجارية والودائع الفعلي (٦٠١٥٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين للمخطط مقدارها (٥٩%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٩٥٤٥٧٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الحسابات الجارية والودائع الفعلية}}{\text{الحسابات الجارية والودائع المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

نلاحظ من نسب التنفيذ الموضحة في الجدول (٥٦) ان هناك نسب متدنية من التنفيذ فقد كانت اعلى نسبة تنفيذ في (٢٠٢٠) بنسبة (٦٤%) تقريبا اما اقل نسبة تنفيذ كانت (٢٣%) في (٢٠١٨) وهذا يعني ان ما تم تنفيذه اقل بكثير من المخطط له وهو مؤشر على سلبية عمل المصرف وعدم قدرته على تنفيذ المخطط له والاتي نسب التنفيذ:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٦٤٧١٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٣٠٣٤٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٢٨ %) .
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٣٨٧١٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٦٧٦٨٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٢٣ %) .
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٦٤٦٧٨٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٢٠٥٥٥٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٣١ %) .
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٦٠١٥٨٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٩٤٠٣٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٤ %) .
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٤٥٧٣٤٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٩٥٤٥٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٤٨ %) .

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الحسابات الجارية والودائع من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة للاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٥٦) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لان المبالغ المخططة أعلى من المبالغ الفعلية لنفس السنة أي أن مبالغ الودائع أقل مما متوقع لها وكانت أعلى نسبة انحراف في ٢٠١٨ (٧٧ %) وهي نسبة جدا عالية في الانحراف غير الملائم اما اقل نسبة في ٢٠٢٠ (٣٦ %) .

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (٩٣٨٧٥٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٧٢ %) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (١٢٨٩٧٤٠٠٠) الف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٧٧ %) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (١٤٠٨٧٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٦٩ %) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (٣٣٨٧٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٦ %) غير ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (١٤٩٧٢٣٠٠٠) الف دينار وبنسبة (٥٢ %) غير ملائم.

٤- التطبيق

من بيانات ونسب الجدول (٥٦) نلاحظ النسب المتدنية من تنفيذ ما مخطط له فقد كانت أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠٢٠ (٦٤ %) ونلاحظ الانحرافات غير الملائمة بين ما مخطط له وبين الفعلي من الودائع ويعود السبب في ذلك إلى المبالغة في المبالغ المخططة في هذا الحساب في سنوات الدراسة لذلك ظهرت تلك الانحرافات تلك المصرف في استقطاب الزبائن وتشجيعهم على الإيداع في الحسابات الجارية وودائع التوفير وغيرها من حسابات الودائع الثابتة إضافة إلى العوامل الاقتصادية الأخرى كل هذه الأسباب أدت إلى الاختلاف بين ما مخطط له وبين الفعلي وهذا يحتم على المصرف إعادة دراسة لسياسته الإيداعية من خلال تشجيع الزبائن على استخدام الحسابات الجارية والودائع وتقديم خدمات اضافية لهم فكلما زاد هذا الحساب زادت إمكانية المصرف على الاستثمار في أسهم الشركات الأخرى وزادت إمكانية منح قروض الى الزبائن وزادت إمكانية المصرف في تشغيل المبالغ المودعة في هذا الحساب.

جدول (٥٦) التحسين المستمر للحسابات الجارية والودائع لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	130346000	36471000	- 93875000	-72%	28%

23%	-77%	- 128974000	38713000	167687000	2018
31%	- 69%	- 140876000	64678000	205554000	2019
64%	-36%	- 33876000	60158000	94034000	2020
48%	-52%	- 49723000	45734000	95457000	2021

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

٣-٢-٤: تأثير التحسين المستمر على المطلوبات الاخرى

تسعى ادارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لتقليل ديونها اتجاه الآخرين وكذلك محاولة مقارنة المطلوبات الاخرى في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء كانت ملائمة ام كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة اسباب تلك الانحرافات الاخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون تقليل المطلوبات الاخرى لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) المكونة من (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) يتم اجراء مايلي:

١- التخطيط

تقوم الادارة بالتخطيط في بداية كل سنة لمقدار المطلوبات الاخرى بعد دراسة الظروف الاقتصادية ودراسة السوق وحالة المصرف وقدرته على الايفاء بالتزاماته اتجاه الآخرين ومن هنا نلاحظ ان اعلى نسبة مخططة في ٢٠٢١ (٣٦٤%) تقريبا وهي نسبة جدا كبيرة في زيادة مطلوبات المصرف المخططة بينما نسبة التخفيض الوحيدة للمخطط من المطلوبات الاخرى هي في ٢٠١٨ (٧٦%) تقريبا واليكم نسب التخطيط بالاعتماد على الجدول (٥٧) :

١- في ٢٠١٦ كانت المطلوبات الأخرى الفعلية (٩١٣٨٠٠٠) ألف دينار لكن كان المخطط في ٢٠١٧ (٩٣٢١٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة مخطط ٢٠١٧ أعلى من الفعلي للسنة السابقة بنسبة (٢%) تقريب.

٢- في ٢٠١٧ كانت المطلوبات الأخرى الفعلية (٣١٥٦٩٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط اقل للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (١٠٢٩٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة (٦٧%) تقريبا.

٣- في ٢٠١٨ كانت المطلوبات الأخرى الفعلية (١٠٢١١٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط اعلى للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٢٤٧٦٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مخططة مقدارها (١٤٣%) تقريبا.

٤- في ٢٠١٩ كانت المطلوبات الأخرى الفعلية (١٣٢٠٠٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط اعلى للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (١٨٣٨٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٩%) تقريبا.

٥- في ٢٠٢٠ كانت المطلوبات الاخرى الفعلية (١٠٤٢٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة للمخطط مقدارها (٣٦٤%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٤٨٣٠٦٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{المطلوبات الاخرى الفعلية}}{\text{المطلوبات الاخرى المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

من خلال المعادلة السابقة يمكن معرفة نسبة التنفيذ في كل سنة ونلاحظ ان اعلى نسبة تنفيذ للمخطط كانت في ٢٠١٧ (٣٣٩%) حيث ان المنفذ اكثر من ثلاثة أضعاف المخطط وهو مؤشر ليس في صالح المصرف زيادة مديونيته اتجاه الآخرين أما اقل نسبة في ٢٠٢١ (٢١%) تقريبا وهذا دليل ان المصرف قد

حسن من سياسته اتجاه ديون الآخرين من خلال تسديدها او تسويتها واليكم النسب بالاعتماد على الجدول (٥٧) انه:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣١٥٦٩٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٩٣٢١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٣٣٩ %).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (١٠٢١١٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٠٢٩٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٩٩ %).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (١٣٢٠٠٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٢٤٧٦٤٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٥٣ %).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (١٠٤٢٢٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٨٣٨٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٥٧ %).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (١٠٢٨٨٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٤٨٣٠٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٢١ %).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على المطلوبات الأخرى من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٥٧) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لان المبالغ الفعلية اقل من المبالغ المخططة لنفس السنة أي أن مبالغ المطلوبات الأخرى والدائنون أقل مما متوقع لها باستثناء ٢٠١٧ ملائمة حيث كانت المبالغ الفعلية أعلى من المخططة.

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (٢٢٢٤٨٠٠٠) ألف دينار و بنسبة (٢٣٩ %) ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (٨٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (١ %) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (١١٥٦٤٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٤٧ %) غير ملائم .
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (٧٩٦٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٤٣ %) غير ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (٣٨٠١٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٧٩ %) غير ملائم.

٤- التطبيق

من بيانات ونسب الجدول (٥٧) نلاحظ إن أعلى نسبة تنفيذ لما مخطط له كانت ٢٠١٧ (٣٣٩ %) بينما اقل نسبة كانت في ٢٠٢١ (٢١ %) وهذا يدل ان المصرف موضوع الدراسة حاول تخفيض ما بذمته من ديون للآخرين سواء شيكات مسحوبة على المصرف ام دائنون لقطاع خاص و عام وهذا يعتبر لصالح المصرف .

تري الباحثة ان جميع الانحرافات هي انحرافات ملائمة لصالح المصرف عدا ٢٠١٧ (٢٣٩ %) يعتبر انحراف غير ملائم لان المصرف حاول تقليل ما مخطط له من مطلوبات بذمة المصرف وهو تحسين ادائه بتقليل الديون التي بذمة المصرف.

جدول (٥٧) التحسين المستمر للمطلوبات الأخرى لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	9321000	31569000	22248000	239%	339%
2018	10294000	10211000	-83000	-1%	99%
2019	24764000	13200000	-11564000	-47%	53%

57%	-43%	-7966000	10422000	18388000	2020
21%	-79%	-38018000	10288000	48306000	2021

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

٣-٢-٥: تأثير التحسين المستمر على الإيرادات

تسعى ادارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لزيادة الإيرادات وكذلك محاولة مقارنة الإيرادات في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء كانت ملائمة ام كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة اسباب تلك الانحرافات الاخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون زيادة الإيرادات لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) يتم (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التطبيق) لهذا الحساب :

١- التخطيط

للإجراء التخطيط للإيرادات المصرف يتم الاعتماد على ماتم تنفيذه في السنة السابقة للتخطيط وبإضافة نسبة معينة او مقدار معين على الفعلي للسنة السابقة يتم التخطيط للسنة اللاحقة وهذا ما تم لهذا الحساب فقد تباينت نسب التخطيط من سنة لأخرى بين اعلى نسب مخططة في ٢٠١٩ (١٢٠%) تقريبا و اقل نسبة في ٢٠١٧ (١%) تقريبا وفيما يلي نسب التخطيط ومقدارها بالاعتماد على الجدول (٥٨) :

١- في ٢٠١٦ كانت الإيرادات الفعلية (٣١٨٠١٠٠٠) ألف دينار لكن كان المخطط في ٢٠١٧ (٣٢٠٣٣٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة مخطط ٢٠١٧ أعلى من الفعلي للسنة السابقة بنسبة (١%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت الإيرادات الفعلية (٢١٥٤٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣١١٦٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة (٤٤,٧%) تقريبا.

٣- في ٢٠١٨ كانت الإيرادات الفعلية (١٥٠٩٢٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٣١٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مخططة مقدارها (١٢٠%) تقريبا.

٤- في ٢٠١٩ كانت الإيرادات الفعلية (٨٢٧٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (١٢٢٧١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٤٨%) تقريبا.

٥- في ٢٠٢٠ كانت الإيرادات الفعلية (٩٦٨٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين للمخطط مقدارها (٢٦%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (١٢٢٠٤٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الإيرادات الفعلية}}{\text{الإيرادات المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

نلاحظ من المعادلة السابقة اختلاف في نسب التنفيذ من سنة لأخرى ويعود السبب الى اختلاف الظروف الاقتصادية واختلاف ظروف السوق فنلاحظ ان اعلى نسبة تنفيذ في ٢٠٢٠ (٧٩%) وهي نسبة جيدة لما مخطط له اما اقل نسبة في ٢٠١٩ (٢٥%) وهي نسبة قليلة جدا وخصوصا للإيرادات المصرف وفيما يلي نسب التنفيذ بالاعتماد على الجدول (٥٨) :

١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٢١٥٤٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٢٠٣٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٧%).

٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (١٥٠٩٢٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣١١٦٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٤٨%).

- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٨٢٧٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٣١٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٢٥%) .
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٩٦٨٦٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٢٢٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٩%) .
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٩٠٢٥٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (١٢٢٠٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٤%) .

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الإيرادات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٥٨) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لأن المبالغ الفعلية أقل من المبالغ المخططة لنفس السنة أي أن مبالغ الإيرادات أقل مما مخطط لها وهو مؤشر على عدم مقدرة المصرف تنفيذ ما خطط له وخصوصاً أن أعلى نسبة انحراف في ٢٠١٩ (٧٥%) وهي نسبة جداً عالية تخفض من إيرادات المصرف بشكل كبير.

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (١٠٤٩٠٠٠٠) ألف دينار ونسبة (٣٣%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (١٦٠٧٢٠٠٠) ألف دينار ونسبة انحراف مقدارها (٥٢%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (٢٤٨٩٨٠٠٠) ألف دينار ونسبة مقدارها (٧٥%) غير ملائم .
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (٢٥٨٥٠٠٠) ألف دينار ونسبة (٢١%) غير ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (٣١٧٩٠٠٠) ألف دينار ونسبة (٢٦%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من بيانات ونسب الجدول (٥٨) نلاحظ أن أعلى نسبة تنفيذ لما مخطط له كانت ٢٠٢٠ (٧٩%) بينما أقل نسبة كانت في ٢٠١٩ (٢٥%) وهذا يدل إن هناك اخفاق من المصرف بزيادة إيراداته وتنفيذ ما مخطط له لذلك فإن هذا الانخفاض أدى إلى تقليل أرباح المصرف ولأن من أهم أعمال المصرف هو زيادة إيراداته وتخفيض مصروفاته لزيادة أرباحه وبما أن تلك الإيرادات في انخفاض خلال سنوات دراسة المصرف فعليه يجب على المصرف إعادة النظر بنشاطه للوصول إلى نتيجة جيدة .

جدول (٥٨) التحسين المستمر لإيرادات مصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	32033000	21543000	-10490000	-33%	67%
2018	31164000	15092000	-16072000	-52%	48%
2019	33171000	8273000	-24898000	-75%	25%
2020	12271000	9686000	-2585000	-21%	79%
2021	12204000	9025000	-3179000	-26%	74%

المصدر من اعداد الباحثة اعتماداً على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

٣-٢-٦: تأثير التحسين المستمر على المصروفات

تسعى إدارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لتقليل مصروفاتها وكذلك محاولة مقارنة المصروفات في نهاية السنة المالية ومقارنته بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء أكانت ملائمة أم كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة أسباب تلك الانحرافات الأخيرة

ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون تقليل المصروفات لزيادة ارباحها لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) المكونة من (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) يتم اجراء مايلي:

١- التخطيط

تقوم الادارة في بداية كل سنة للتخطيط لمصروفات المصرف وحسب البيانات الاتية فقد كانت اعلى نسبة لتخفيض المصروفات في ٢٠١٧ (٣٠%) تقريبا في حين ان اعلى نسبة لزيادة المصروفات في ٢٠١٩ (١٠٤%) تقريبا وهي نسبة عالية جدا وتؤثر على الارباح والأتي النسب المخططة للمصروفات بالاعتماد على الجدول (٥٩) .

١- في ٢٠١٦ كانت المصروفات الفعلية (١٢٩٩٦٠٠٠) ألف دينار لكن كان المخطط في ٢٠١٧ (٩١١٧٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة مخطط ٢٠١٧ اقل من الفعلي للسنة السابقة بنسبة (٣٠%) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت المصروفات الفعلية (٨٦١٧٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (١٤٥٠٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة (٦٨%) تقريبا.

٣- في ٢٠١٨ كانت المصروفات الفعلية (٧٢٣٨٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (١٤٧٨٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة أعلى مخططة مقدارها (١٠٤%) تقريبا.

٤- في ٢٠١٩ كانت المصروفات الفعلية (٦٦٣٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٦٨١٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣%) تقريبا.

٥- في ٢٠٢٠ كانت المصروفات الفعلية (٥٩٣١٠٠٠) ألف دينار بنسبة أعلى مقدارها (١١%) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٦٥٧٨٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{المصروفات الفعلية}}{\text{المصروفات المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة المصروفات الفعلية على المخطط في نفس السنة ونلاحظ من بيانات الجدول (٥٩) أن أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠٢١ (١٦٤%) تقريبا وهي زيادة كبيرة في المصروفات وهذا ليس في صالح نشاط المصرف اما اقل نسبة ٢٠١٩ (٤٥%) تقريبا وكما مبين في البيانات اللاحق وكانت كالاتي:

١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٨٦١٧٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٩١١٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٩٥%).

٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٧٢٣٨٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٤٥٠٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٥٠%).

٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٦٦٣٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٤٧٨٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٤٥%).

٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٥٩٣١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٦٨١٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٧%).

٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (١٠٧٦١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٦٥٧٨٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٦٤%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على المصروفات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة للاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٥٩) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لان المبالغ الفعلية اقل من المبالغ المخططة لنفس السنة أي أن مبالغ المصروفات أقل مما متوقع لها باستثناء ٢٠٢١ بنسبة (٦٤%) كانت الانحرافات فيها ملائمة.

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (٥٠٠٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٥%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (٧٢٧٠٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٥٠%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (٨١٥٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٥٥%) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (٨٨٢٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٣%) غير ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (٤١٨٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٦٤%) ملائم.

٤- التطبيق

من بيانات ونسب الجدول (٥٩) نلاحظ إن أعلى نسبة تنفيذ لما مخطط له كانت ٢٠٢١ (١٦٤%) بينما اقل نسبة كانت في ٢٠١٩ (٤٥%) ونلاحظ إن هناك زيادة في المخطط من المصروفات وهذا مؤشر ليس في صالح المصرف لان الهدف الأساسي إضافة إلى تقديم خدمة للزبون هو تحقيق أعلى عائد ممكن وهذا يأتي من زيادة الإيرادات إلى أعلى مستوى ممكن وتخفيض المصروفات إلى اقل ما يمكن لذلك يجب التخطيط في تقليل المصروفات وليس زيادتها كما انه كلما كانت نسب التنفيذ اقل كلما كان ذلك لصالح عمل المصرف وكلما زادة النسب زيادة المصروفات.

وترى الباحثة ان جميع الانحرافات هي ملائمة لأنها قد خفضت المصروفات حيث كان المنفذ اقل من المخطط عدا ٢٠٢١ هي انحرافات غير ملائمة لان المخطط اقل من المنفذ وبذلك زادت المصروفات وعلى المصرف تقليل المصروفات الخدمية والسلعية.

جدول (٥٩) التحسين لمصروفات مصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	9117000	8617000	-500000	-5%	95%
2018	14508000	7238000	-7270000	-50%	50%
2019	14786000	6633000	-8153000	-55%	45%
2020	6813000	5931000	-882000	-13%	87%
2021	6578000	10761000	4183000	64%	164%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠٢١-٢٠١٧)

٣-٢-٧: تأثير التحسين المستمر على الارباح

تسعى ادارة المصرف لإجراء تحسينات مستمرة في عملها من خلال التخطيط لزيادة ارباحه و محاولة مقارنة الارباح في نهاية السنة المالية بما تم التخطيط له في بداية كل سنة لمعرفة الانحرافات سواء كانت ملائمة ام كانت غير ملائمة ومحاولة معرفة اسباب تلك الانحرافات الاخيرة ومعالجتها وكذلك حل جميع العقبات التي تقف دون تقليل المصروفات لزيادة ارباحها لذلك وحسب ابعاد منهجية التحسين المستمر (Kaizen) المكونة من (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) يتم إجراء مايلي :

١- التخطيط

احدى وظائف الادارة التخطيط لعمل المصرف للفترة المقبلة ومن ضمن التخطيط هو زيادة ارباح المصرف لذلك نلاحظ ان اعلى نسبة مخططة لزيادة الارباح في ٢٠٢٠ (٢٦٥%) وقد حقق المصرف خسائر في ٢٠٢١ بمقدار (٢١٧٢٠٠٠) ألف دينار وبالاغتماد على الجدول (٦٠) نلاحظ ما يلي .

- ١- في ٢٠١٦ كانت الأرباح الفعلية (١٥٠٥٤٠٠٠) ألف دينار لكن كان المخطط في ٢٠١٧ (١٩٤٧٩٠٠٠) ألف دينار.

- ٢- في ٢٠١٧ كانت الأرباح الفعلية (١٠٢٤٥٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (١٢٥٨٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة (٢٣%) تقريبا.
- ٣- في ٢٠١٨ كانت الأرباح الفعلية (٦٤٨٤٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (١٤٠٣٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة أعلى مخططة مقدارها (١١٦%) تقريبا.
- ٤- في ٢٠١٩ كانت الأرباح الفعلية (١٣٢٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٤٨٢٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٢٦٥%) تقريبا.
- ٥- في ٢٠٢٠ كانت الخسائر الفعلية (٢٩٨٣٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ أرباح بمقدار (٤٨٥٥٠٠٠) ألف دينار.

٢- التنفيذ

$$\frac{\text{الأرباح الفعلية}}{\text{الأرباح المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

- تختلف نسب التنفيذ وحسب المعادلة السابقة من سنة لأخرى فقد كانت اعلى نسبة تنفيذ في ٢٠٢٠ (٦٢%) اما اقل نسبة فقد كانت في ٢٠٢١ (٤٥%) ولان المصرف حقق في هذه السنة خسارة لذلك كانت النسبة سالبة عن المخطط له وكانت النسب كالاتي بالاعتماد على الجدول (٦٠):
- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ ارباحا بمقدار (١٠٢٤٥٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٩٤٧٩٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٥٣%).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ ارباحا بمقدار (٦٤٨٤٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٢٥٨٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٥٢%).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ ارباحا بمقدار (١٣٢٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (١٤٠٣٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٩%).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ ارباحا بمقدار (٢٩٨٣٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٤٨٢٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٢%).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ خسائر بمقدار (٢١٧٢٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٤٨٥٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ سالبة مقدارها (٤٥%).

٣- التدقيق

يتم التدقيق على الأرباح من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة للاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ في الجدول (٦٠) إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لان المبالغ الفعلية اقل من المبالغ المخططة لنفس السنة أي أن الأرباح أقل مما متوقع لها فقد كانت أعلى نسبة انحراف في ٢٠٢١ (١٤٥%) غير ملائم.

- ١- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٧ (٩٢٣٤٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٤٧%) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٨ (٦٠٩٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٤٨%) غير ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠١٩ (١٢٧١٠٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٩١%) غير ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في سنة ٢٠٢٠ (١٨٤٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف (٣٨%) غير ملائم.
- ٥- بينما في سنة ٢٠٢١ كان الانحراف (٧٠٢٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف (١٤٥%) غير ملائم.

٤- التطبيق

من بيانات ونسب الجدول (٦٠) نلاحظ إن أعلى نسبة تنفيذ لما مخطط له كانت ٢٠٢٠ (٦٢%) بينما اقل نسبة بالسالب كانت في ٢٠٢١ (٤٥%) وهو خسارة في نشاط المصرف بمقدار (٢١٧٢٠٠٠) ألف

دينار وكما لاحظنا سابقا أن سبب هذه الخسارة هو زيادة في مصروفاته ونقص في إيراداته وهذا يعني أن الإدارة أخفقت في تحقيق هدف المصرف إضافة إلى الظروف الاقتصادية التي أدت إلى الركود الاقتصادي كل هذه العوامل تحتاج من الإدارة دراسة لظروف المصرف والظروف الخارجية .

جدول (٦٠) التحسين المستمر للأرباح مصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	19479000	10245000	-9234000	-47%	53%
2018	12582000	6484000	-6098000	-48%	52%
2019	14033000	1323000	-12710000	-91%	9%
2020	4826000	2983000	-1843000	-38%	62%
2021	4855000	-2172000	-7027000	-145%	-45%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

جدول (٦١) موازنة الإيرادات والمصروفات والأرباح المخططة لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	الإيرادات المخططة	المصروفات المخططة	الأرباح المخططة	الأرباح الفعلية	نسبة التنفيذ
2017	32033000	9117000	19479000	10245000	53%
2018	31164000	14508000	12582000	6484000	52%
2019	33171000	14786000	14033000	1323000	9%
2020	12271000	6813000	4826000	2983000	62%
2021	12204000	6578000	4855000	-2172000	-45%

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على التقارير المالية السنوية لمصرف عبر العراق للاستثمار للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١)

من الجدول (٦١)

تري الباحثة التناسق والتوازن بالإيرادات والمصروفات والأرباح المخططة ولكن هناك اختلاف بالتطبيق لما هو مخطط من قبل الإدارة نتيجة الركود الاقتصادي والظروف الاقتصادية وتفشي فيروس كورونا لذلك يجب على إدارة المصرف زيادة الإيرادات وتقليل المصروفات للوصول لنتيجة نشاط المصرف المخططة ويكون ذلك من خلال.

١ - زيادة إيرادات الحسابات الجارية وكذلك زيادة القروض والائتمان والتسهيلات المصرفية المباشرة وغير المباشرة لزيادة العمولات المصرفية من تلك الحسابات.

- ٢ - زيادة الحوالات الداخلية والخارجية لزيادة إيرادات وعمولات تلك الحسابات وتنوع إيرادات المصرف .
- ٣ - بما إن المصاريف الثابتة (الرواتب والأجور) ثابتة يجب تغيير المصاريف المتغيرة من مستلزمات سلعية وخدمية مثل قرطاسيه ولوازم ووقود وزيوت وخدمات قانونية وماء وكهرباء وضيافة).
- ٤ - تقليل الاستهلاك (الاندثار) من خلال بيع الموجودات التي لا يستخدمها المصرف في عمله.
- ٥ - الاعتماد على القسم القانوني في المصرف لتقليل مصاريف الاستشارات والخدمات القانونية وغيرها من المصاريف.

اللائحة

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١ - من خلال التحليل المالي وبيان التغير بالحسابات المكونة منها القوائم المالية للمصرفين موضوع الدراسة يمكن معرفة نقاط القوة والضعف في أداء المصرفين ووضع الركيزة الأساسية للتخطيط المستقبلي.

- ٢ - اظهر التحليل المالي تباين اجمالي الموجودات والمطلوبات للمصرفين موضوع الدراسة الذي اثر وبشكل ملحوظ على نشاطهم وفي مركزهم المالي.
- ٣ - اظهرت نتائج التحليل المالي هناك علاقة طردية في مصرف الشرق الاوسط بين الارصدة النقدية والحسابات الجارية والودائع أي انه كلما ارتفعت الارصدة النقدي ارتفعت معها الحسابات الجارية والودائع والعكس صحيح وهذا يعني ان سيولة المصرف تعتمد بشكل كبير على ايداعات الزبائن .
- ٤ - انخفاض الايرادات لكلا المصرفين وخلال فترة الدراسة والتذبذب في المصروفات بين ارتفاع وانخفاض ادى الى انخفاض كبير في الارباح والى حدوث خسائر في سنوات معينة وبالتالي انخفاض في حقوق الملكية .
- ٥ - من مؤشرات تقييم المصرفين بينت ان نسب السيولة لدى مصرف عبر العراق هي اضعاف تلك النسب لدى مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ومع ذلك فان المصرف حقق ارباح لأربع سنوات متتالية في حين ان المصرف الثاني حقق ارباح لسنتين خلال فترة البحث (٢٠١٧-٢٠٢١) وان ارتفاع هذه النسب لدى المصارف يعتبر مصدر امان لكلاهما ومقابل ذلك الامان فانه يؤدي على عدم استغلال تلك الاموال في النشاط المصرفي باعتبارها (اموال مجمدة).
- ٦ - من خلال التقييم تبين ان رغم ان نسب السيولة عالية جدا إلا ان هناك نسبتي من نسب المخاطرة مرتفعة لدى مصرف عبر العراق ونسبة واحدة مرتفعة لدى مصرف الشرق الأوسط للاستثمار وهذا يدل على الرغم من الأمان الذي يتمتع فيه المصرفين إلا ان هناك مخاطر للحصول على عوائد.
- ٧ - نلاحظ من مؤشرات توظيف الاموال ان هناك ضعف في كفاءة الاداء المصرفي لكلا المصرفين لأنهما لم يستثمرا تلك الاموال في تحقيق ارباح وتقديم خدمات للمجتمع.
- ٨ - تعد منهجية التحسين المستمر احدى المنهجيات الحديثة والتي يمكن الاعتماد عليها في تقويم الاداء المصرفي وتطويره من خلال اجراء تحسينات مستمرة ولفترات متتالية لتحقيق افضل النتائج في النشاط المصرفي.
- ٩ - تبين من خلال الدراسة ان هناك مؤشرات على استخدام المصرفين للمنهجية فهناك تخطيط ورقابة لتحسين مستوى نشاط المصرفين ولكن هناك اختلاف وتلكؤ في التنفيذ والتطبيق فكانت هناك حسابات نسب التنفيذ فيها عالية وتفق ما مخطط لها وحسابات اخرى نسب التنفيذ فيها منخفضة واختلاف في التطبيق.
- ١٠ - نلاحظ من التحسين المستمر للأداء المالي وجود علاقة ايجابية بين ابعاد المنهجية والأداء المالي فكلما كان هناك نسب كبيرة في تنفيذ وتطبيق ما مخطط له ادى ذلك الى تحسين الاداء المالي للمصرف وادى الى وجود علاقة ايجابية في الرقابة على ما تم تنفيذه من الخطط المستقبلية.
- ١١ - ان نسب تنفيذ الإيرادات والمصروفات كانت عالية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار أما مصرف عبر العراق فكانت نسبة التنفيذ للإيرادات متذبذبة بين سنة وأخرى اما المصروفات فكانت منخفضة وهذا أدى إلى تحقيق المصرف لأرباح لعدة سنوات.
- ١٢ - من خلال النتائج اظهرت ان نسبة تحقيق الارباح لكلا المصرفين قياسا بحجم الموجودات ومصادر الاموال قليلة ويعود السبب الى احتفاظ كلاهما بنسب سيولة عالية وهذا لا يتفق مع العمل المصرفي.
- ١٣ - ان كلا المصرفين يستخدمان التحسين المستمر وذلك من خلال استخدام احدث التكنولوجيا في معاملتهم مع الزبائن فمصرف الشرق الاوسط قد ضافة خدمة استخدام الاجهزة الذكية (الموبايل) لتسجيل الزبائن الجديد وكذلك عرض جميع انواع القروض واستخدام باقة الخصم والائتمان وكذلك مصرف عبر العراق قد ربط نظام الاستعلام عن حساب الائتمان مع النظام البنكي وتعاقد مع شركات فيما يخص نظام السويقت ، كل ذلك يقلل الوقت المستخدم (المودا)

التوصيات:

- ١- ان كلا المصرفين (مصرف الشرق الاوسط ومصرف عبر العراق للاستثمار) بحاجة الى بذل الجهود وعبر وسائل مختلفة لزيادة المام الجمهور بأهمية الادخار ليصبح التعامل مع المصارف اكثر انتشارا.
- ٢- ان النشاط المصرفي يقتضي الحيلة والحذر ولكن بشكل معتدل ومقبول وعلى ذلك يجب على ادارة المصرفين تقليل نسب السيولة لديها بما يتوافق مع النسب المحددة دوليا وكذلك المحددة من البنك المركزي ليتسنى الاستفادة من السيولة الباقية في زيادة النشاط المصرفي لمنح القروض وزيادة الائتمان والاستثمار.
- ٣- التوسع في استخدام الحاسبات الالكترونية وخاصة في الاعمال المحاسبية والإدارية وفي مختلف الاعمال المصرفية الاخرى وهذا بدوره يؤدي الى تقليل الوقت والجهد ويقلل من الكلفة.
- ٤- يجب على المصرفين إعادة النظر بجميع الأعمال والأنشطة المصرفية وتنويع وسائله المالية بما يضاهاها تقوم به المصارف في الدول المتقدمة.
- ٥- ضرورة اعتماد تقنية التحسين المستمر في اداء المصرف بشكل صحيح وفي كافة أنشطة المصرف سواء في منح الائتمان ام في القروض والودائع وخطابات الضمان والاستثمار وغيرها من الأعمال المصرفية وذلك عن طريق تخفيف اجراءات منح تلك الخدمات دون ان يؤثر ذلك على الضمانات المطلوبة لقاء منح الخدمات.
- ٦- وضع محفزات للادخار المصرفي لتشجيع المواطنين على التعامل مع المصارف.
- ٧- تطبيق التحسين المستمر بصورة مستمرة ومن سنة إلى سنة أخرى في المؤسسات المالية بشكل عام والمصرفين موضوع الدراسة بشكل خاص لان توقعات الزبائن واحتياجاتهم وكذلك البيئة المحيطة تتغير دائما مما يستوجب من المصارف تحسين وتطوير أداها.
- ٨- إدخال موظفي المصرفين في دورات لتعريفهم بمنهجية التحسين المستمر وأهميتها في العمل المصرفي من خلال تقليل الوقت والكلفة وبالتالي تقليل المصروفات وزيادة الأرباح.
- ٩- يجب على المصرفين المساهمة في رفع الاقتصاد الوطني عن طريق منح قروض كبيرة للمواطنين تعود على الاقتصاد بالفائدة.
- ١٠- ضرورة تكثيف الجهود لأخذ ضمانات كبيرة على القروض الممنوحة وعدم الاكتفاء بالشيك او العقار او الكفالة الشخصية والتي تسببت في امتناع بعض الأشخاص من السداد لفترات طويلة سواء كان التسديد للقرض نفسه او لفوائد القرض والذي تسبب في خسائر كبيرة للمصرفين وتقليل لإيراداتهم.
- ١١- على المصرف تقليل نسب المخاطر التي تخص القروض والائتمان لأنها تؤثر على النشاط المصرفي وتزعزع الاستقرار المصرفي من خلال امتناع بعض المقترضين من الإيفاء بقروضهم.

١٢- بما ان هدف التحسين المستمر هو تقليل المصروفات (تخفيضها) من خلال خفض كلفة الخدمات المقدمة لذلك نجح المصرفان في ذلك من خلال ملاحظة التخفيض في المصروفات عدا اخر سنة لمصرف عبر العراق.

المصادر والمراجع

١- المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

اولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

- ١- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٢- أبو طربوش، سامية عبد الله (٢٠١٤): التحسين المستمر كايزن، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٣- ألنعمي، عدنان تايو والساقي، سعدون ميدي وسلام ، أسامة عزمي و موسى، شقيري نوري، (٢٠٠٨): "الإدارة المالية النظرية و التطبيق" ط ٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
- ٤- البكري، سويثا محمد، (٢٠٠٤) "إدارة الجودة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٥- بن عيشاوي، احمد، (٢٠١٣): ادارة الجودة الشاملة- الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط ١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٦- جودة، محفوظ احمد، (٢٠٠٦): "إدارة الجودة الشاملة"- مفاهيم وتطبيقات، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- حافظ ، محمد عبد الفتاح ،(٢٠١١) : تنمية المهارات الإدارية، مستويات الإدارة العليا، ط ١، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٨- دياب وآخرون، محمد عبد الله، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شمطو، (٢٠١٥): اساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، ط ١، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- زغيب مليكه، بوشنقىر ميلود (٢٠١١) ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط ٢ ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ١٠- عبد الناصر حافظ، حسين وليد عباس (٢٠١٣): التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥)، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن.
- ١٢- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١): مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- ١٣- علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني (٢٠١١): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي ، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ١٤- الفضل، مؤيد محمد، ونور، عبد الناصر إبراهيم (٢٠٠٢): "المحاسبة الإدارية، ط ١، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- ١٥- فهد ، نصر محمود مزيان (٢٠٠٩) : أثر السياسات الاقتصادية في الأداء المصارف التجارية، ط. ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- ١٦- الكرخي (٢٠٠٧): تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للتوزيع والنشر.
- ١٧- المحاسنة، ابراهيم محمد (٢٠١٣): ادارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط ١، دار جرير، البحرين.
- ١٨- محمود الخلايلة ، زياد رمضان، (٢٠١٣) : التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

١٩- هندي، منير ابراهيم (٢٠٠٤): الادارة المالية- مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، ط١، الاسكندرية، مصر.

ب- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- ١- أبو الباقي، عطية حسين عطية (٢٠١٧): أثر منهجية كايزن على أداء البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية.
- ٢- برهمين، أميرة بنت عبد الرحمن (٢٠١٢): مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية - بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديرو الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- ٣- التميمي واخرون، اياد فاضل، قدومي، ثائر عدنان (٢٠٠٢): تحليل وتقييم الاداء المالي للبنوك التجارية الاردنية للفترة (١٩٩٨-٢٠٠٢)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.
- ٤- حسن، ميساء عامر (٢٠١٨): تأثير السيولة وهيكّل رأس المال على الأداء المالي بحث تطبيقي في نشاط الصيرفة الشاملة للمصرف الصناعي العراقي، بحث الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف، جامعة بغداد.
- ٥- حمد ياسين حمد الجعافرة (٢٠١٢): مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية في المصارف الإسلامية - دراسة تحليلية في المصارف الإسلامية الأردنية، مذكرة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- ٦- حميدي أم الخير، رحمانى عربة (٢٠١٥): دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENID، مذكرة ماستر في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د موالى الطاهر، سعيدة.
- ٧- الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد (٢٠٠٥): أثر بعض إجراءات التسويق الدعائي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٨- الخفاجي، رسل صالح مهدي (٢٠١٨): تحليل العلاقة بين إدارة المخاطرة المصرفية والأداء المالي المصرفي دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية، رسالة مقدمة شهادة ماجستير في قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء.
- ٩- الدوري، شيماء زهير (٢٠١٤): إدارة فجوتي السيولة والميزانية وتأثيرهما في الأداء المصرفي دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والشرق الأوسط، رسالة مقدمة الى مجلس الكلية التقنية الإدارية للحصول على شهادة الماجستير في التقنيات المالية والمحاسبية، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
- ١٠- الركابي، علي محمد سلمان (٢٠١١): دور إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلفة الفشل الداخلي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد.
- ١١- الزبيدي، امنة صبري كريم (٢٠١٨): تقييم كفاءة أداء المصارف الإسلامية العراقية دراسة تحليلية مقارنة مع المصارف الاسلامية الاماراتية والأردنية للمدة (٢٠٠٥-٢٠١٤) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء للحصول على شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء.
- ١٢- بالوا هري، سارة (٢٠١٩): دور الوقاية المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة محمد البشير الابراهيمى ، بوعريج.

- ١٣- سالم، حسين سعود (٢٠١٧): استعمال المقارنة المرجعية بالوحدات الحكومية لتقييم أدائها، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة بغداد.
- ١٤- الغمازي، رونق زياد محمود (٢٠١٩): أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المالية وادارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- ١٥- قمر ، شادية داود، وطربيه، الآء هاشم صالح (٢٠١٩): تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية.
- ١٦- كنزة، كاتب (٢٠٢٠): دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ١٧- لايقة، رولا كاسر (٢٠٠٧): القياس والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- ١٨- الهلالي، نورة محسن د خليل (٢٠٢٢): قياس وتحليل الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠١١-٢٠٢٠)، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ١٩- الناصر، بانه وليد (٢٠١٢): " تقييم الأداء المالي للمصارف الخاصة في سورية باستخدام مؤشرات CAEL"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- ٢٠- عليوي، مهدي محسن (٢٠١٨): أهم العوامل المؤثرة في أداء القطاع المصرفي في العراق، بحث مقدم الى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية قسم العلوم المالية والمصرفية لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية، جامعة القادسية.
- ٢١- الزرفي، محمد عبد الامير عطية حسوني (٢٠١٣): انعكاسات التحديد المصرفي في الاداء المالي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية لعينة من مصارف القطاع الخاص العراقية للمدة من (١٩٩٨- ٢٠١١) رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء.

ت- البحوث والدوريات

- ١- الشهريلي، انعام علي توفيق ، داود، & محمد سلمان (٢٠١٧)، أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الاثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات ، المجلد ٧، العدد ٣
- ٢- حمه وناز، خانم نوري كاكاء، رعوف محمود، (٢٠١٦) ، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد-١٢، العدد- ٣٤.
- ٣- خنجر، لارا قاسم ويعقوب، فيحاء عبد الله (٢٠١٨) : " اثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة، تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٣، العدد ٤٤.

- ٤- رامو، وحيد محمود، الوتار، سيف عبد الرزاق (٢٠١٠): استخدام الأساليب المالية في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية- دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق بغداد للأوراق المالية، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١٠، مجلد ٣.
- ٥- سعيد، عبد السلام لفترة و النافعي، راسم كاظم (٢٠١٦): "تقييم الأداء المالي لدوائر بلديات بابل وكربلاء، بحث تطبيقي مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٥٥، العدد ٨٢.
- ٦- الشريف، راشد بن مسلط والسحت، مصطفى زكريا (٢٠١٤): تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، العدد (٥٦)، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٧- شعير، حاضر صباح، احمد، احمد خضير، محمد، محمد فخري (٢٠١٧): "أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي لمؤسسات الصناعية المدرجة في سوق العراق والاقتصادية، المجلد - ٤، العدد - ٤.
- ٨- الشهريلي، انعام علي توفيق، وزينب عبد الواحد الوائلي، (2014): جودة الاداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد ٦، العدد ٣.
- ٩- صالح، ماجد محمد (٢٠١٧): "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٣٨.
- ١٠- عبد الباقي، علي مضر (٢٠١٨): تطبيق منهجية التحسين المستمر- دراسة حالة في البنك المركزي العراقي، بحث مستل من رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، بغداد، العراق.
- ١١- محمود، فائزة ابراهيم، الغبان، ثائر صبري (٢٠١٢): امكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في اداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة جامعة ذي قار، المجلد ٧، العدد ٢.
- ١٢- محمد، أمير محسن (٢٠١٧): استعمال تقنية التحسين المستمر في تقويم الاداء في المصارف التجارية، بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل، مجلس الامناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.
- ١٣- علي، محمد جاسم (٢٠١٥): تطبيق اسلوب التحسين المستمر "كايزن" في تحسين عملية التدقيق، بحث تطبيقي في عينة من الهيئات الرقابية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- ١٤- محمود، صدام محمد و حسين، علي ابراهيم (٢٠١٢): "الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الاداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الاداء المالي للمصارف" دراسة تطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مجلة تنمية الرافدين العدد ١١٣، المجلد ٣٢.
- ١٥- مرهج، ماهر محسن (٢٠١٤): "التحسين المستمر Kaizen" كلية الاقتصاد جامعة تشرين قسم إدارة الاعمال، تم تقديمها ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الادارية، سوريا.
- ١٦- مقداد، مليكة (٢٠١٧): دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الاداء، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد (٧)، الجزء ١.
- ١٧- الناصر، بانه وليد (٢٠١٢): "تقييم الاداء المالي للمصارف الخاصة في سورية باستخدام مؤشرات CAEL"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- ١٨- وليد، حسين (٢٠١٥): اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد.

- ١٩- الموسوي، عباس نوار كحيطو الدباغ، لقمان محمد ايوب و الجبوري، جميلة حمران نامس ٢٠١٦: "تحليل العلاقة بين الإفصاح البيئي والأداء المالي للوحدات الاقتصادية" دراسة تحليلية لعينه من الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط العدد: ١٢.
- ٢٠- الموسوي، عباس كحيط ، ٢٠٠٦ ، "تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر وانعكاسهما في إستراتيجية التنافس للوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.

ث- التقارير:

- ١- التقرير السنوي لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (٢٠١٧-٢٠٢١).
- ٢- التقرير السنوي لمصرف عبر العراق للاستثمار (٢٠١٧-٢٠٢١).

ثانيا: المصادر الأجنبية

1- BOOK

- 1- Andrew، Kumiega، Van Vli Benjamin (2008): **Quality Money Management**. Usa: Academic Elsevierinc.
- 2- -Block ، Stanley B. & Hirt (2000): **Geoffrey A، Foundations Of Financial Management**، 9th . ed ، McGraw-Hill Companies ، Inc.
- 3- Fabozzi، Frank J. & Peterson، Pamela P. (2003): "**Financial Management and Analysis**"، 2nd ed، John Wiley and Sons، New Jersey.
- 4- Gibson، Charles H. (2013): **Financial reporting and analysis**، Cengage Learning,.
- 5- Hilton، R.W& David E. ، autho (2016) ، **Managerial Accounting** ، 11th ed ، New York: McGraw ، Hil.
- 6- Imai، Masaaki (2008): **Kaizen**، Metóda، jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno ، Computer Press ، Ibsen 978-80-251-1621-0.
- 7- Kobayashi، K. ، Fisher ، R. ، & Gapp ، R. (2008): Business improvement strategy or Useful tool? Analysis of the application of the 5S concept in Japan, the UK and the US. Total Quality Management، 19(3) ، 245-262.
- 8- Kocik،Jagusiak-Kocik M. (2017). PDCA cycle as a part of39)"An initial evaluation of a method for adopting kaizen events in(2018).
- 9- McNair، C. J. & Leibfried ، Kathleen H. J. ، (2012). **Benchmarking: A Tool for Continues Improvement** ، New York: John Wiley & Sons ، Ins.
- 10-Midinilla، Angel. (2016): **Agile Kaizen USA** ، Springer Publisher.
- 11-Norme ISO 9000.(2000):**System management de la quality**، Principe Essentiels ET Vocabulaires.
- 12-Otsuka K., Jin K. & Sonobe T. (2018). **Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue of Industrial Development**. London: Palgrave Macmillan..

- 13-Pilbeam , keith(2007): "**Finance & Financial Markets**" 10 edition , England , Bristol.
- 14-Skaggs , t (2003) "**Essential in the lean Manufacturing improve the work place**, print ice Hall, U.S.A.
- 15-Clauss, Francis j.,”(2010): Corporate Financial Analysis with Microsoft excel”, MCGRAW-HILL, Finance investing .

2-THESIS

- 1- Aishah ,binti Awi, N(2016):"**The Effect of Lean Kaizen Application on Student's Satisfaction in Malaysian Higher Education Sector**",A thesis
- 2- Bayo,Princewill Lekara (Ph.D) & Harcourt, Horsfall (Ph.D) (٢٠٢٠): **Continuous Improvement and Performance of Deposit money Banks in Port Harcourt**).
- 3- Bentum William (2012):The Determinants of Profitability of the Commercial Banks in Ghana during the Recent Years of Global Financial Crisis , Aarhus School of Business Aarhus University Department of Business Administration.
- 4- Carlton, Adam Lynch(٢٠١٨): **The Impact of Continu0us Improve Mement Methods on A Firms Competitive Priorities'**, Empirical Evidence From The Customers Perspective in The Aerospace Industry).
- 5- Dilek Demirbas & Rhys Blackburn& David Bennett (2019):**Kaizen Philosophy in a Modern- Day Business**, Published by Istanbul University Press, 34452 Beyazıt/Fatih Istanbul, Turkey
- 6- GRIPS Kenichi, Ohno, (2009): Development Forum," **Introducing KAIZEN in Africa**.
- 7- Janjić,Vesna & Jasmina Bogićević& Bojan Krstić(2019)"**Kaizen as 112 Global BUSINESS Philosophy for Continuous** Improvement of Business Performance, University of Nis , Faculty of Economics, Ekohomhka ,Vol. 65 , N 2 , P.16.
- 8- Kalb, G. E., & Masson, G. M. (2002):**Continuous process improvement and the risk to information assurance**, *IEEE software*, (1), 84-86 .
- 9- Lynch, Adam Carlton (٢٠١٨) : **The Impact of Continuous Improve Moment Methods on A Firms Competitive Priorities**: Empirical Evidence from The Customers Perspective IN TH in the E aerospace Industry).
- 10- Mavhina, Mulalo Simon(٢٠١٢):**Suitability of the Kaizen Model on the management of fixed assets in the South African Reserve Bank**).
- 11- Melnik, Daniel Andres Jurburg(2016): **Continuous Improvement Acceptance Model "CIAM" Towards understanding employee participation**).

- 12- Muriithi, Rosmary Gatwiri (2014) **Continuous Improvement Approaches and Performance of Operations Among Commercial Banks in Kenya.**
- 13- Okoye Pius Vincent Chukwubuikem(2013): **Francis Chinedu Egbunike, & Olamide Mofolusho Meduoye**,Product Cost Management via the Kaizen Costing System: Perception of Accountants, Department of Accountancy, Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria.
- 14- Owomugisha Annah (2022):(**Risk Management and Financial Performance of Commercial Banks: A Case OF Centenary Bank Kabale Branch, Uganda**).
- 15- Phoewhawm, Ravee(2014)" **A Case Study on Kaizen as a Learning Tool for a Management Team**",Asean JOURNAL OF MANAGEMENT & INNOVATION, p30-31.
- 16- Szyrocka, Joannarosak (2017): **Human Resources Management in Kaizen Aspect**, Human Resources Management & Ergonomics, Bookbinder- 11.
- 17- Tamta Puturidze, (2021): **Cross sectional analysis of commercial banks performance operating in Georgia**).
- 18- Toutou Janattah and Xiaodong (2011):"The Relationship Between Liquidity Risk and Performance: An Empirical Study of Banks In Europe 2005-2010", Master Thesis, University of Umea.
- 19- Vargas, Arturo Realyvásquez & Karina Cecilia Arredondo-Soto-Teresa Carrillo-Gutiérrez & Gustavo Ravelo(2018):"Applying the Plan & Do-Check-Act (PDCA) Cycle to Reduce the Defects in the Manufacturing Industry. A Case Study, Appl. Sci, 8, 218, pp.4.

٣-JOURNAL

- 1- Kampkotter, (2014) :**Patrick Performance Appraisals and Job Satisfaction**, SOEP The German Socio-Economic Panel Study at DIW Berlin v 67, n30.
- 2- Al-Harbi, Ahmad (2019):" **The Determinants of Rate of Return Deposits in Islamic Banks**", Journal of Finance and Islamic Banking Vol. 2 No. 2.
- 3- Bhunia, (2011): **Amalendu & Mukhuti Somnath & Roy Gautam**" Financial 69.
- 4- BOCA, Gratiela Dana(2011):" **Kaizen Method in Production Management**", International Scientific Conference YOUNGSCIENTISTS, pp. 13-14.
- 5- Charity Mulewa Kioko, Olweny Tobias and Linus Ochieng, (2019):" **Effect of Financial Risk on Financial Performance of Commercial Banks In Kenya Listed on The Nairobi Stock Exchange**", Strategic Journal of Business & Change Management, Volume 6, No 2, PP 1936- 1952.
- 6- Cheng, M, & QU, Y, (2020): "Does bank Fin Tech reduce credit risk? Evidence from China" Journal Pre- proof" 927-538.

- 7- Desta,Asayehgn (2014):"**Analysis of Kaizen Implementation in Northern Ethiopia's Manufacturing Industries**", International Journal of Business and Commerce Vol. 3, No.8,P:40 p47.
- 8- El-Dalabeeh, Abdel-Rahman kh.(2013): " **The Role of Financial Analysis Ratio Evaluating Performance** Case Study National Chlorine Industry", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol,5,No: 2.
- 9- Gordian,Bwemelo(2014)" **KAIZEN as a Strategy for Improving SSMEs' Performance: Assessing its Acceptability and Feasibility in Tanzania**,p 45 .
IN THE PROCESS OF A QUALITY IMPROVEMENT IN THE COMPANY.
- 10-Jakubiec,Marcin &Brodnicka,Elwira(2016)" **KAIZEN CONCEPT Kaizen Costing** ",World Scientific News, 133 ,pp.176-188.
- 11- Knop,Krzysztof & Mielczarek,Krzysztof (2015)" **Factors Deciding on the Enterprise Concept Development in the Production of Plastics**,pp. 112-123 , No. 2(3).
- 12-Manuel, S., Dearnley, J., & Walton, G. (2010): **Continuous Improvement Methodology Applied to United Kingdom Academic Library Websites Via National Survey Results**. New Review of Information.
- 13-Alberto, E. L. (2018). **The role of Kaizen in Economic Transformation**. London: Overseas Development Institute.
- 14-Mukumbi, C. M., Eugene, K. W., & et al. (2020): **Effect of Capital Structure on the Financial Performance of Non-Financial Firms Quoted at the Nairobi Securities Exchange**. "International Journal of Science and Business"4(4): 2520-4750.
- 15-Olszewska,Kinga(2019):"**Cost management with budgeting and Performance Analysis-A Case Study**" Current Research Journal of Social News, 133 ,pp.176-188
- 16-Poster,Theodore H.& Streib, Gregory(2005): **Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades**. Pubic Administration Review, Vol.65 No.1.
Sciences 3(3).
- 17- Tran D V (2020) **Bank business models and liquidity creation**, "Journal Proof" 10_1:275-5319.
- 18-Drak, Pamela Peterson(2009):"**Financial ratios analysis**" Economic reading paper Vol. 13,No .2.

- 19-Chen J C2005,Dugger J and Hammer B (2000):**“A Kaizen Based Approach for Cellular Manufacturing Design: A Case Study”**, The Journal of Technology Studies, Vol. 27,No. 2, pp. 19-27 (256)
- 20-Ivasciuc, I. & Epuran,G. (2015): Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. Bulletin of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences, 8(2), 185-200. Retrieved March 28.
- 21-Manuel F. Suarez-Barraza, Jose A. Miguel Davila(2014): *Assessing the design ,management and improvement of kaizen projects in local governments*. Business Process Management Journal. Vol.20, No.3.pp. 394.(214)
- 22-Oliveros,B. Arriola & A. Denis Granja& S. Rodríguez Dionisio"(٢٠١٨):**An initial evaluation of a method for adopting kaizen events in the construction sector**,Revista Ingeniería de Construcción RIC Vol 33 N2,pp.176.177
- 23-Poster, Theodore H.& Streib, Gregory(2005): **Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades**. Pubic Administration Review, Vol.65 No.1..
- 24-Moriones, Alberto Bayo. Sanchez, Jose Enrique (2011) **Morentin, Sara Martinez Performance Appraisal: Dimensions and Determinants**, No(56), v(33).
- 25-Miho TAGUMA, Senior Analyst, Miho(2018):**Future of Education and Skills 2030: Curriculum Analysis**Connections between Anticipation-Action-Reflection and Continuous Improvement Cycles,8 th Informal Working Group (IWG) Meeting,OECD Conference Centre, Paris, France.
- 26-Chabrow ,E.(2002) :**"Performance measurement and management"** Keep ,em happy. Information Week, 907 ,20-22.Daly ,D. (1996 ,September).

الملحق

تحليل الحسابات الفرعية التي تتكون منها الميزانية العمومية وكذلك معرفة نسب التغيير في تلك الحسابات خلال سنوات البحث (٢٠١٧-٢٠٢١) والخاصة بالمصرفين موضوع البحث (مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ومصرف عبر العراق للاستثمار)

أ- مصرف الشرق الاوسط

جدول (١) تحليل الارصدة النقدية لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
النقد في الصندوق	283121000	292606000	186372000	250473000	133654000
الارصدة لدى البنك المركزي	127544000	173090000	131470000	58700000	196443000
ارصدة لدى المصارف أخرى	14116000	9298000	8991000	8238000	8020000
ينزل مخصص مخاطر النقد				-97000	-101000
صافي الارصدة النقدية	424781000	474994000	326833000	317314000	338016000
مقدار التغيير	95543000	50213000	-148161000	-9519000	20702000
نسبة التغيير	29%	12%	-31%	-3%	7%

جدول (٢) تحليل حساب الائتمان لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
حسابات جارية مدينة	20772000	19037000	16634000	1075000	808000
قروض قصيرة الاجل (قروض وسلف)	87284000	82937000	85337000	81277000	82347000
تسليفات أخرى	8722000	9088000	8823000	22036000	20412000
ينزل مخصص الديون المشكوكة	-16526000	-16490000	-16743000	-19252000	-19017000
صافي الائتمان	100252000	94572000	94051000	85136000	84550000
مقدار التغيير	-26094000	-5680000	-521000	-8915000	-586000
نسبة التغيير	-21%	-6%	-1%	-9%	-1%

جدول (٣) تحليل حساب الاستثمار لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
اسهم شركات عراقية	36364000	36405000	36405000	36405000	38063000
اسهم شركات اجنبية				1663000	1139000
المجموع	36364000	36405000	36405000	38068000	39202000
مقدار التغيير	-6438000	41000	0	1663000	1134000
نسبة التغيير	-15%	0%	0%	5%	3%

جدول (٤) تحليل حساب آلات ومعدات والموجودات الثابتة لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

اسم الحساب	2017	2018	2019	2020	2021
الاراضي	25796000	26312000	27686000	27686000	33694000

71355000	63150000	64064000	65023000	63213000	مباني
1000	47000	94000	142000	188000	عدد وقوالب
40000	53000	124000	304000	371000	الات ومعدات
1012000	702000	955000	1496000	1545000	اثاث وأجهزة مكاتب وحاسبات
		33000	206000	407000	وسائل نقل وانتقال
1213000	2641000	297000	297000	836000	مشاريع تحت التنفيذ
107315000	94279000	93253000	93780000	92356000	المجموع
				-598000	ينزل مخصص مناطق ساخنة
107315000	94279000	93253000	93780000	91758000	صافي الالات والمعدات
1544000	2023000	208000	295000	353000	يضاف موجودات غير ملموسة
108859000	96302000	93461000	94075000	92111000	مجموع الموجودات الثابتة
12557000	2841000	-614000	1964000	-1169000	مقدار التغير
13%	3%	-1%	2%	-1%	نسبة التغير

جدول (٥) تحليل الموجودات الأخرى لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
17051000	29085000	24055000	24575000	26952000	عقارات وأراضي
500	32879000	39909000	39196000	39200000	مدينو النشاط غير الجاري
836000	873000			290000	نفقات قضائية
74000	366000	60000	60000	1767000	تأمينات لدى الغير
37415000	30771000	37290000	31298000	23723000	فوائد وإيرادات برسم القبض
1768000	1715000	2049000	2290000	2606000	سلف موظفين
		30000	581000		سلف بيع الدولار
53500	3000	3604000	2260000	47000	سلف لأغراض النشاط
18543000	21041000	483000	443000	38000	اخرى
-5647000	-5684000				ينزل (مخصصات مدينون وتصفية)
70094000	111049000	107480000	100703000	94623000	صافي الموجودات الأخرى
-40955000	3569000	6777000	6080000	37848000	مقدار التغير
-37%	3%	7%	6%	67%	نسبة التغير

جدول (٦) التحليل المالي للحسابات الجارية والودائع لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
77416000	87412000	118817000	252221000	138052000	حسابات جارية دائنة
167317000	143077000	125627000	158181000	159816000	حسابات التوفير



34017000	35655000	26566000	19201000	26717000	حسابات الودائع الثابتة
12578000	10037000	8205000	8318000	7994000	حسابات اخرى
291328000	276181000	279215000	437921000	332579000	المجموع
15147000	-3034000	-158706000	105342000	6062000	مقدار التغير
5%	-1%	-36%	32%	2%	نسبة التغير

جدول (٧) تحليل حساب التخصيصات لمصرف الشرق الاوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
3467000	3378000	2420000	2640000	2870000	مخصصات متنوعة
166000	409000	115000		1114000	مخصصات ضريبة الدخل
3633000	3787000	2535000	2640000	3984000	المجموع
-154000	1252000	-105000	-	-	مقدار التغير
-4%	49%	-4%	1344000	4634000	نسبة التغير

جدول (٨) تحليل حساب المطلوبات الاخرى لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
30263000	56447000	63996000	57894000	50940000	فوائد مستحقة غير مدفوعة
7403000	7630000	7552000	7525000	71540000	تأمينات مستلمة
1904000	3918000	4159000	4507000	4216000	توزيعات ارباح
24959000	25177000	24484000	16361000	7592000	ذمم داننة
559000	588000	1085000	1106000	869000	شيكات بنكية مصدقة
65000	80000	72000	64000	72000	مصاريف مستحقة غير مدفوعة
672000	668000	380000	207000	113000	مبالغ غير مطالب بها
212000	334000	376000	190000	575000	ارصدة وتعويزات العملاء المتوفين
437000	465000	446000	416000	229000	مبالغ محجوزة بطلب جهات رسمية
7000	91000	352000	270000	181000	مبالغ مقبوضة لقاء تسجيل الشركات
16000	66000	184000			ايرادات مستلمة مقدما
2507000	1072000	343000	46000	1173000	اخرى
69004000	96536000	103429000	88586000	137500000	المجموع
-27532000	-6893000	14843000	-48914000	76414000	مقدار التغير
-29%	-7%	17%	-36%	125%	نسبة التغير

جدول (٩) تحليل حقوق الملكية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
2500000000	2500000000	2500000000	2500000000	2500000000	رأس المال الاسمي
13878000	13864000	13864000	13861000	13861000	الاحتياطي القانوني
300000	300000	300000	300000	300000	احتياطي التوسعات
		303000	559000	521000	احتياطي مخاطر مصرفية
1010000	734000	2830000	2755000	6300000	الفائض المتراكم (أرباح غير موزعة)



-7000	-7000	-7000	-7000	-84000	ينزل احتياطي تغيير القيمة العادلة
265181000	264891000	267290000	267468000	270898000	صافي حقوق الملكية
290000	-2399000	-178000	-3430000	-10276000	مقدار التغير
0.11%	-0.90%	-0.07%	-1.27%	-4%	نسبة التغير

ب- مصرف عبر العراق

جدول (١٠) تحليل حساب الارصدة النقدية لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
10253000	37804000	24033000	26169000	19204000	النقد في الصندوق
2371000	2520000	3006000	197000	212000	انقد لدى المصارف المحلية
117243000	131526000	152507000	168612000	168258000	الودائع والارصدة لدى البنك المركزي
613000	6448000	5965000	545000	13943000	نقد لدى المصارف الخارجية
-2176000	-2291000	-2283000	-11000		ينزل مخصص مخاطر
128304000	176007000	183228000	195512000	201617000	المجموع
-47703000	-7221000	-12284000	-6105000	-43519000	مقدار التغير
-27%	-4%	-6%	-3%	-18%	نسبة التغير

جدول (١١) تحليل حساب الائتمان لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
96771000	90270000	67539000	81080000	101650000	حسابات جارية مدينة
55946000	4009000	22690000	18388000	13973000	قروض قصيرة الاجل
1062000	1000	13000	45000	40000	تسليفات اخرى
-7771000	-3866000	-3870000	-3852000	-4386000	ينزل مخصص الديون المشكوك
146008000	90414000	86372000	95661000	111277000	المجموع
55594000	4042000	-9289000	-15616000	-46356000	مقدار التغير
61%	5%	-10%	-14%	29%	نسبة التغير

جدول (١٢) تحليل حساب الاستثمار لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
27427000	26418000	26165000	26275000	2884000	اسهم شركات مدرجة في الاسواق
59381000	45261000	45260000	294000	25169000	اسهم شركات غير مدرجة في الاسواق
86808000	71679000	71425000	26569000	28053000	المجموع
15129000	254000	44856000	-1484000	26226000	مقدار التغير
21%	0%	169%	-5%	1435%	نسبة التغير

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
------	------	------	------	------	------------

		703000	6402000	6882000	الأراضي
		365000			مباني
3000	9000	28000	27000	44000	عدد وقوالب
5000	26000	48000	75000	128000	آلات ومعدات
389000	485000	713000	766000	698000	أثاث وأجهزة مكاتب وحاسبات
148000	38000	76000	125000	174000	وسائط نقل وانتقال
7000	161000	345000	628000	1074000	تحسينات مباني مؤجرة
253000	292000	355000	565000	811000	أنظمة وموجودات غير ملموسة
1387000	1488000	1740000			عقود موجودات مستأجرة
2192000	2499000	4373000	8588000	9811000	المجموع
-307000	-1874000	-4215000	-1223000	-226000	مقدار التغير
-12%	-43%	-49%	-12%	-2%	نسبة التغير

جدول (١٣) تحليل حساب الآلات والمعدات والموجودات الثابتة لمصرف عبر العراق (المبالغ بالآلاف دينار)

جدول (١٤) تحليل حساب الموجودات الأخرى لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
12059000	1269000	1246000	1031000	241000	تأمينات لدى الغير
			2000	25000	فوائد وإيرادات برسم القبض
255000	28000		372000	409000	مصاريف مدفوعة مقدما
19000	19000	17000	17000	17000	نفقات قضائية
		1000			حسابات المقاصة
	608000	385000	221000		مدینو نشاط غير جاری
				478000	سلف موظفين
451000		2000			أخرى
-19000	-627000	-402000	-238000		ينزل (مخصصات خسائر انتمائية)
12765000	1297000	1249000	1405000	1170000	صافي الموجودات الأخرى
11468000	48000	-156000	235000	-47000	مقدار التغير
884%	4%	-11%	20%	-4%	نسبة التغير

جدول (١٥) تحليل الحسابات الجارية والودائع لمصرف عبر العراق (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
301000	12233000	128000	73000	335000	ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية
39172000	39606000	61125000	37813000	33714000	ودائع العملاء
6261000	8319000	3425000	827000	2422000	حسابات أخرى
45734000	60158000	64678000	38713000	36471000	المجموع
-	-4520000	25965000	2242000	-87323000	مقدار التغير
14424000					نسبة التغير
-24%	-7%	67%	6%	-71%	

جدول (١٦) تحليل حساب التخصيصات لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
------	------	------	------	------	------------

1678000	1535000	1588000	3799000	3994000	مخصصات متنوعة
343000	677000	240000	1250000	2132000	مخصصات ضريبة الدخل
2021000	2212000	1828000	5049000	6126000	المجموع
-191000	384000	-3221000	-1077000	-274000	مقدار التغير
-9%	21%	-64%	-18%	-4%	نسبة التغير

جدول (١٧) تحليل حساب المطلوبات الاخرى لمصرف عبر العراق (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
				3000	شيكات بنكية غير مصدقة
0	156000	156000	156000	156000	شيكات مسحوبة على المصرف
2483000	3586000	828000			تأمينات مستلمة
8000		5000	5000	12000	سفاتيح مسحوبة على المصرف
81000	133000	153000	176000	546000	دائنون قطاع افراد
423000	498000	927000	609000	545000	دائنون الشركات والجمعيات
130000	18000	23000	23000	11000	مصاريف إدارية مستحقة
227000	243000	426000	933000	1782000	ذمم دائنة وتوزيعات ارباح
			2000	25000	فوائد مستحقة غير مدفوعة
5000	5000	5000		200000	مبالغ مقبوضة لتسجيل الشركات
3135000	3135000	3135000	3135000	3134000	مبالغ محجوزة لجهات رسمية
				16391000	الحولات الخارجية المباعة
2354000	585000	5342000	5006000	8590000	امانات البنك المركزي
2000	2000	2000	2000	2000	ايداعات الاككتاب
27000	670000	14000	6000	4000	عمولة مقبوضة مقدما
1413000	1391000	2184000	158000	168000	التزامات عقود واخرى
10288000	10422000	13200000	10211000	31569000	المجموع
-134000	-2778000	2989000	-21358000	22431000	مقدار التغير
-1%	-21%	29%	-68%	245%	نسبة التغير

جدول (١٨) تحليل حقوق الملكية لمصرف عبر العراق للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	اسم الحساب
264000000	264000000	264000000	264000000	264000000	رأس المال
3235000	3086000	3020000	3020000	2689000	احتياطي اجباري
1327000	1327000	1327000	1027000	1026000	احتياطيات اخرى
1282000	3539000	2622000	9599000	12447000	ارباح مدورة (فائض متراكم)
-2763000	-3758000	-4028000	-3884000	-2400000	ينزل احتياطي القيمة العادلة
-2172000					ينزل عجز متراكم
264909000	268194000	266941000	273762000	277762000	صافي حقوق المساهمين
-3285000	1253000	-6821000	-4000000	1230000	مقدار التغير
-1%	0%	-2%	-1%	0%	نسبة التغير



Ministry of Higher Education
University of Babylon
College of Administration and Economics
Department of Financial and Banking Sciences



The Effect of Continuous Improvement Methodology (Kaizen) on the Financial Performance of Bank

(A Study of A Sample of Banks Listed in The Iraq
Stock Exchange)

A Thesis

Submitted to the council of the college of Administration And
Economics
University of Babylon as a Partial Fulfillment of the Requirements for
the Master's Degree in Financial & Monetary Sciences

By

Zainab Raheem Hassan

Supervised by

A. Prof. Dr. Assad Munshid Mohammed

٢٠٢٣ A.D

١٤٤٥ A.D

Abstract

Due to the intense competition witnessed by the financial environment in general and banks in particular as a result of developments and rapid changes in the technologies used to perform banking activity, this led to the pursuit of those banks to continuously improve their performance by using the continuous improvement methodology (KAIZEN) by introducing modern means. In its financial environment and the use of the best methods that would ensure the continuity and survival of those banks to achieve its objectives. The problem of the research was to demonstrate the importance of this methodology to senior management and employees in banks to demonstrate its impact on financial performance. The research aims to demonstrate the continuous improvement methodology (KAIZEN) with its four dimensions (planning, implementation, auditing, application) and the extent to which it can be used in developing the financial performance of commercial banks listed in the Iraq Stock Exchange, and to indicate the extent of interest of those banks and senior management in continuous improvement and statement of variance. In using the dimensions of continuous improvement according to the Deming cycle, this research was applied to two banks listed in the Iraq Stock Exchange, namely (Middle East Investment Bank and Trans-Iraq Investment Bank), and the time period was (2017-2021), while the research method focused on The inductive approach for the theoretical side and the descriptive analytical approach for the applied side.

The research reached the conclusions that are the most important: The financial analysis showed a variation in the total assets and liabilities of both banks, which affected the bank's activity. For what is planned and then evaluate and audit the scheme with the outlet to reach the reasons for the differences, whether they are positive or negative, and that there is a positive relationship between the dimensions of continuous improvement (Kaizen) and the financial performance. The bank, whether in granting credit or in loans, deposits, letters of guarantee and other banking activities, by easing the procedures for granting these services without affecting the guarantees required in exchange for granting services, as well as applying the methodology from year to year and continuously in the two banks in question because the expectations and needs of customers c

Keywords: continuous improvement, financial performance, liquidity, profitability, risk, investment of funds.