

## SWOT Analysis and its Impact on the Tone at the Top - An Applied Study on the Commercial Bank of Baghdad, Lited on the Iraq Stock Exchange

**Hasan Abdulkareem Al-Ibraheemi**University of Baghdad - College of Administration  
and Economics[hasan.abdulkareem@uokerbala.edu.iq](mailto:hasan.abdulkareem@uokerbala.edu.iq)

Received: 26/4/2025

**Prof. Dr. Safaa Ahmed Mohammed Al-Ani**University of Baghdad - College of Administration  
and Economics[Prof.dr.safaa\\_alani@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Prof.dr.safaa_alani@coadec.uobaghdad.edu.iq)

Published: 30/9/2026

Accepted: 1/7/2025

### Abstract

The research aims to identify the management's ability in the supreme strengths, weaknesses, opportunities and threats SWOT analysis through the annual analysis of the Baghdad Commercial Bank listed in the Iraq Stock Exchange Research Archive (Case Study) What is on the advance (Tone At the Top) by linking it with revenues and expenses using SWOT analysis, which contributes to the quality of the final performance of senior management. It is highly effective in controlling administrative performance and the supreme mission and using it in work. And the future of its financial performance around strengths and opportunities and enabling them and weaknesses and threats and dealing with them or the lack of a link between revenues and expenses and the supreme governing authority (Tone At the Top) as a measure of the success or failure of the economic unit. The approach is strong for senior management consisting of many revenues and expenses and even the performance of the economic unit despite that, while it remains only partially due to revenues only expenses and fluctuations in the unit's performance and its absence of economic. The research concluded that the management of Baghdad Commercial Bank has a strong approach to its success in managing the bank due to the high revenues and expenses in general.

**Keywords:** SWOT concept, elements of SWOT strategic analysis, tone at the top.

**تحليل SWOT وتأثيره في نهج الادارة العليا - بحث تطبيقي في مصرف بغداد التجاري المدرج في سوق العراق للاوراق المالية**

**أ.د. صفاء احمد محمد العاني**

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

**حسن عبد الكريم الابراهيمي**

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

### المستخلص:

هدف البحث الى بيان قدرة الادارة العليا في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وفق تحليل SWOT عن طريق تحليل محتوى التقارير السنوية لمصرف بغداد التجاري المدرج في سوق العراق للاوراق المالية عينة البحث ( دراسة حالة ) للتعرف على نهجها (Tone At The Top) عن طريق ربطها مع الايرادات المصاريف باستخدام تحليل swot مما يسهم في تعزيز جودة التقارير السنوية للإدارة العليا فهو يوفر للمستخدمين صورة شاملة ذات شفافية عالية تتضمن الافصاح عن رؤية ورسالة واستراتيجية الادارة العليا لعمل المصارف التجارية وما ينتج عنها من قرارات لتقييم الوضع الحالي والمستقبلي لأدائها المالي حول نقاط القوة والفرص وكيفية استغلالها ونقاط الضعف والتحديات والية التعامل معها او التخفيف ، لوجود ارتباط بين الايرادات والمصاريف و نهج الادارة العليا (Tone At The Top) كمقياس لنجاح او فشل الوحدة الاقتصادية . فالنهج القوي للإدارة العليا يرتبط بارتفاع الايرادات وانخفاض المصاريف وتحسين اداء الوحدة الاقتصادية والمحافظة على استمراريته، في حين النهج الضعيف يرتبط انخفاض الايرادات وارتفاع المصاريف والتقلبات في اداء الوحدة الاقتصادية وعدم استمراريته. وتوصل البحث الى تمتع ادارة مصرف بغداد التجاري بنهج قوي لنجاحها في ادارة المصرف بسبب ارتفاع الايرادات وانخفاض المصاريف بصورة عامة وتحسين اداء الوحدة الاقتصادية والمحافظة على استمراريته لمدة البحث (٢٠١٩-٢٠٢٣) باستخدام تحليل SWOT.

**الكلمات المفتاحية:** - مفهوم swot، عناصر التحليل الاستراتيجي swot، نهج الادارة العليا tone at the top.

## مقدمة: -

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات ومتطلبات واسعة في بيئة الاعمال وفي مختلف المجالات لا سيما في مجال المنافسة التجارية ومن المتوقع ان يستمر هذا التطور والتغيير مع ظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة التي تستدعي الحاجة الى اهمية التحليل الاستراتيجي لأي وحدة اقتصادية ومنها التطور في المعرفة والاسواق وتكنولوجيا المعلومات وغيرها وهذا يحتاج من الادارة العليا ان تستخدم نوع مختلف من التحليل الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ والتقييم وان يكون لديها المعرفة الكافية حول وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق اهداف الوحدة الاقتصادية وكيفية تنفيذها لكي تكون قادرة على مواجهة هذه التطورات والتغيرات سواء الداخلية او الخارجية والاستمرار في المدى البعيد ، لذلك فان بعض ادارات الوحدات الاقتصادية تستخدم تحليل SWOT كأداة للتحليل الاستراتيجي من اجل التعامل بكفاءة وفعالية مع جميع العوامل التي تؤثر على قدرتها في النمو والاستمرار والتي تتطلب اتخاذ القرارات المناسبة من خلال تلخيص اهم العوامل الداخلية والخارجية وانعكاسها على مستقبل هذه الوحدات الاقتصادية عن طريق تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها ولتوضيح ما اذا كانت قادرة على استغلال نقاط القوة والفرص وتجنب نقاط الضعف والتهديدات المتمثلة بالتغيرات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية والقوانين والتعليمات والتقلبات في الاسعار والاوزان الاقتصادية وعدم استقرار الوضع السياسي لنجاح الادارة في تحقيق اهدافها التي انشأت من اجلها واستمراريتها في مزاولة اعمالها .

### ١: منهجية البحث ودراسات سابقة: -

#### ١-١: منهجية البحث

##### ١-١-١: مشكلة البحث: - Research Problem

بسبب التحديات المستمرة التي تواجه الاقتصاد العالمي ازدادت التساؤلات من قبل اصحاب المصلحة حول الطريقة التي تؤدي بها الادارة العليا دورها في مواجهة هذه التحديات وفي تحديد وتقييم الازدحام الداخلي والخارجي للوحدة الاقتصادية وموقعها بين المنافسين وبالنتيجة استمراريتها عن طريق تبني مفهوم واضح في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للوحدات الاقتصادية واهميتها في توفير المعلومات المناسبة للأطراف المختلفة. وعلى هذا الأساس اصبح عدم تحديد نهج الادارة العليا بشكل متوافق مع المتغيرات البيئية المحلية والدولية للاسترشاد به من قبل المستخدمين لا يعطي الفحص الشامل لنشاطات الوحدة الاقتصادية، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الاتي:-

" هل ان تحليل SWOT يساعد الادارة العليا في التعرف على بيئة العمل ؟ والعمل على تحسينها من خلال تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الايرادات والمصاريف المترتبة على الوحدة الاقتصادية ؟ " .

##### ٢-١-١: اهمية البحث: - Importance of the Research

ترتبط اهمية البحث في كونه يرتبط بالمصاريف التجارية المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية ووفي تحليل محتوى التقارير السنوية وفق تحليل SWOT وربطها مع نهج الادارة العليا **tone at the top** للتعرف على اهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تسهم في تعزيز جودة التقارير السنوية .

##### ٣-١-١: اهداف البحث: - Objectives of the Research

يتمثل هدف البحث بالاتي :-

بيان دور الابلاغ المالي عن الايرادات والمصاريف وفق تحليل SWOT عن طريق تحليل محتوى التقارير السنوية لمصرف بغداد التجاري بما يساعد على تحقيق عوامل النجاح والتميز والعمل على تحسينها وتطويرها مستقبلاً مع أية متغيرات بيئية محتملة . فضلاً عن بيان قدرة الادارة العليا للمصرف في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفق تحليل SWOT للتعرف على نهجها عن طريق ربطها مع الايرادات والمصاريف .

##### ٤-١-١: فرضيات البحث: - Assumptions of the Research

يستند البحث الى فرضية اساسية مفادها:-

" يؤثر تحليل SWOT في نهج الادارة العليا من خلال التعرف على بيئة الوحدة الاقتصادية الداخلية والخارجية والعمل على تحسينها وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الايرادات والمصاريف المترتبة على الوحدة الاقتصادية " .

١-٢ : دراسات سابقة :-

١-٢-١ دراسة الجاوي والسلطاني (٢٠١٣) " توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم اداء المصارف التجارية - دراسة تقويمية لعينة من المصارف التجارية العراقية " هدفت الى بيان أهمية اعتماد إدارات المصارف التجارية بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص على نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT للوقوف وباستمرار على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها بناء على تحليل عوامل البيئة الداخلية لغرض تعزيز ما لديها من نقاط قوة ومحاولة معالجة او تقليل نقاط الضعف ، فضلا عن تحديد الفرص المتاحة أمامها لاغتنام أفضلها والعمل على تجنب التهديدات أو اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها ، وهذا يؤدي إلى استمرارية المصارف التجارية بعملها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويساعدها في الحصول على ميزة تنافسية وحصة سوقية جيدة وبذلك يمكن ان تتجنب الفشل المالي ، كما تساعد في تطور واقع الصناعة المصرفية في البلد بما ينعكس إيجابا على تطوره ، ومنافسة المصارف العالمية عن طريق السعي لمواكبة تطور الصناعة المصرفية عربيا وعالميا سواء كان مالياً او إداريا او تكنولوجيا ، وقد توصل البحث إلى ضرورة اعتماد المصارف عينة البحث على هذا التحليل لماله من أهمية كبيرة ومتزايدة لتقييم عملها وبشكل دقيق وصحيح وذلك لاعتمادها على بياناتها المالية للسنوات المتتالية للمصرف من جهة وللمقارنة مع المصارف المنافسة من جهة أخرى . بالرغم من كونها لا تعد عملية التحليل الاستراتيجي وفق SWOT التزاما بحد ذاتها بل هي أداة تشجع إدارات المصارف على التفكير الاستراتيجي المتميز من خلال إمدادها بالبيانات عن التغيرات في عوامل البيئة الداخلية والخارجية الكثيرة والمتسارعة .

١-٢-٢ دراسة Al Shammari ( ٢٠١٨ ) " The impact of using SWOT analysis on improving the

"efficiency and effectiveness of the internal control system according to the COSO model

تطوير انظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية من خلال استخدام ادوات التحليل الاستراتيجي SWOT وهو اختصار لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المراجعين الداخليين والمحاسبين عند اجراء التدقيق واستكشاف المشاكل والعقبات التي تعترض عملية الرقابة وايجاد الحلول قبل البدء بعملية الرقابة والتدقيق الداخلي .وقد توصلت الدراسة الى وجود العديد من المؤسسات الرقابية وهذا يؤدي الى تداخل التعليمات والقوانين وان تعدد التعليمات والقوانين والامور الصادرة عن هيئة الراي والمجلس الاتحادي للرقابة المالية والمفتش العام يخلق ارتباكاً بين الموظفين .وتوصي الدراسة بضرورة الاعتماد على ادوات التحليل الاستراتيجي SWOT في تقييم انظمة الرقابة الداخلية للوحدات الاقتصادية من اجل التعرف على المشاكل الداخلية والخارجية وايجاد الحلول المناسبة لها .

١-٢-٣ دراسة المسعودي (٢٠٢٢) " توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " هدفت الى اهمية عناصر التحليل الاستراتيجي ( SWOT ) وابرز اثره في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها . لأنها تعد هدفاً محورياً عاماً لمعظم المصارف لا سيما المصارف التي تعمل في بيئة سريعة التغير وذات تحديات متعددة في رغبات واحتياجات الزبائن مما استوجب ضرورة بلوغ الميزة التنافسية المستدامة للملائمة لقدرات وامكانيات تلك المصارف لتحقيق التفوق في مجال تخصصها عن طريق التجديد والابتكار والديمومة في تقديم الخدمات لزيائنها مقارنة بمنافسيها . ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل الاستراتيجي ( SWOT ) هي علاقة تبادلية ، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الاداء الافضل للمصارف وفي المقابل التفوق بالأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها باقي المصارف بضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي ( SWOT ) بشكل اكبر لما له من تأثير ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## ٢ : الجانب النظري :-

### ١-٢ : المفهوم الفلسفي للتحليل الاستراتيجي SWOT :-

تعود فكرة swot كأداة لتحليل واقع بيئة الوحدة الاقتصادية للكاتب " Philip sielznich " لعام 1957 والتي تقوم على أساس المواءمة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للوحدة .لذا يمكن القول أن تقنية SWOT تعمل على توفير كل المعلومات اللازمة عن العوامل الداخلية للوحدة الاقتصادية والتي تشكل نقاط القوة والضعف، وكذا البيئة الخارجية وما يتوفر فيها من فرص وتهديدات ( نورة والطاهر ، ٢٠٢٢ : ٧٤٤ ) كما كُتب عنه في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي من قبل اساتذة من جامعة هارفرد للأعمال وهما ( جورج البرت وسميث كريستين ) كدراسة لأهم الاستراتيجيات التنظيمية ، ثم توسع (كينسنت اندروز) وهو استاذ اخر في جامعة هارفرد للأعمال في هذا النموذج وذكر بأنه يجب على جميع الوحدات الاقتصادية ان تكون لديها اهداف محددة بوضوح وان يتم مواكبتها والتركيز على نقاط القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية والفرص والتهديدات ( المخاطر ) في بيئة الاعمال .وفي عام ١٩٩٣ عقد اول مؤتمر في هذه الجامعة للأعمال حيث تم مناقشة تحليل SWOT على نطاق واسع واعتبر بمثابة تقدم كبير في التفكير الاستراتيجي ( Ghazinoory at el, 2011:25) اما الاداري الامريكي ( ويريتش ) كتب في الثمانينيات طريقة لتحليل الوضع الحالي والتحسين المستقبلي لأي صناعة او مؤسسة اطلق عليها تحليل SWOT تتضمن اربعة جوانب نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، فاذا كانت الوحدات الاقتصادية لا تعرف بوضوح اتجاهاتها التنموية وطرقها المستقبلية فيمكنها استخدام تحليل SWOT بجوانبه الاربعة المحتملة ومن ثم صياغة خطة استراتيجية طويلة الامد وفقا لفرص التطور ( Guili, 2014:110 ) وفي هذا الصدد تؤكد منظمة التنمية والتعاون (OECD) على ان الاستراتيجية احد اهم القضايا الاساسية للإدارة العليا اذ يجب ان تشارك الادارة بأكملها في التطوير الاستراتيجي وان يكون لها معرفة بالوضع التنافسي للوحدة الاقتصادية للوصول الى مستوى النجاح المناسب للاستراتيجية ( عيسى ، ٢٠٢٣ : ٥٠ ) ومن الناحية المحاسبية فان الادارة العليا تساعد في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية ، فعلى مدى السنوات الماضية كانت هناك علاقة بين المحاسبة والاستراتيجية اذ كانت المحاسبة منذ البداية لها دور داعم للإدارة الاستراتيجية والسبب ان العديد من المحاسبين اصبحوا مدراء استراتيجيين مشاركين في وضع الاستراتيجيات كما ان هذا النموذج يحظى باهتمام كبير لدى الباحثين الاكاديميين باعتباره احد ادوات التحليل الاستراتيجي بسبب تركيزه على القضايا الرئيسية التي تؤثر في التطور والنمو ( Grebe, 2014:8) فضلا عن تقديم رؤى قيمة لصانعي السياسات والجهات التنظيمية والممارسين الذين يسعون إلى تحسين جودة الأعمال (Al-Zubaidi& Al-Ani, 2024:579) .

### ٢-٢ : عناصر تحليل swot :-

اسم تحليل SWOT مشتق من اختصار لـ القوة STRENGTHS والضعف WEAKNESSES والفرص OPPORTUNITIES والتهديدات THREATS فهو اداة لتحديد هذه المواضيع ضمن ملف واحد للوحدة الاقتصادية . والغرض منه تقييم ما يمكن ان تفعله وما لا يمكنها فعله ايضا . كالفرص والتهديدات المحتملة ويكون اسلوب التحليل من خلال تقسيم المعلومات المستخدمة الى عناصر داخلية وخارجية ( larsson & falkemark, 2006:16) كما يعد اداة مهمة في المحاسبة لاتخاذ القرارات الادارية للوحدة الاقتصادية التي تسعى لتحسين كفاءتها وزيادة ارباحها ، اذ يمكن استخدامه في مجالات واسعة تكتسب الوحدات الاقتصادية من خلالها ميزة تنافسية في الاسواق (Tarasov at el, 2023;8).

ويعرف تحليل SWOT بأنه عملية تحديد وتشخيص الفرص والتهديدات التي تنشأ في البيئة الخارجية والتي يمكن للوحدة الاقتصادية استثمارها وتجنب مخاطرها فضلا عن الاهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وبيان انعكاساتها على الوحدة الاقتصادية ( رزق ، ٢٠١٧ : ١٣-١٤ ) اما Adeniyi at el يعرف تحليل SWOT بأنه منهج للتخطيط الاستراتيجي الذي يكشف عن حالة البيئة ( الداخلية والخارجية ) التي تعمل فيها الوحدة الاقتصادية او الفرد وهو ترتيب لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Adeniyi at el, 2011:131) ويعد تحليل SWOT اداة لتحليل هذه العوامل الاربعة التي يكون لها تأثير مباشر على اداء الوحدات الاقتصادية من خلال المكونات التنظيمية والانتاجية والتسويقية وتقييمها مما يساعدها في التركيز على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ( رزق ، ٢٠١٧ : ١٣ ) كما يقوم بمراقبة تلك العوامل الاساسية في العمل

اول اثنين نقاط القوة والضعف داخل الاعمال وهي عوامل داخلية التي يمكن ان تفيد او تعيق نمو الوحدة الاقتصادية ومن ناحية اخرى هناك عاملان اخران هما عبارة عن فرص وتهديدات وهما عاملان خارجيان ( من وجهة نظر خارجية ) لا يمكن للوحدة الاقتصادية السيطرة عليها (Gregory,2021:15). في حين ان العوامل الداخلية تقع ضمن سيطرة الوحدة الاقتصادية مثل عمليات التمويل والتسويق . اما العوامل الخارجية تكون خارجة عن سيطرة الوحدة الاقتصادية مثل التغير في الاوضاع السياسية والاقتصادية وطرق المنافسة (Ghazinoory et al, 2011:25) .

## ٣-٢ : فوائد تحليل SWOT ونهج الإدارة العليا ( Tone at the top ) :-

### ٧-٠-Tone at the top

- أ. يساعد تحليل SWOT في تحسين جودة المنتج .
  - ب. يساعد تحليل SWOT الادارة العليا في تكوين رؤية اكثر وضوحاً لمتطلبات العمل في الحصول على المعلومات .
  - ج. تحسين وتقييم الاعمال وفهم العوامل التي تؤثر على اداء الوحدة الاقتصادية وتقييم المخاطر .
  - د. توفير فرصة لتطوير الادارة العليا وتقريب وجهات النظر بينها وبين الاقسام المختلفة .
  - هـ. تطوير خطط استراتيجيات الاعمال وتحسين العمل الجماعي .
  - و. جمع المعلومات حول العوامل الداخلية والخارجية التي يكون لها تأثير على الاعمال التجارية .
- ويوضح الجدول الاتي مجموعة من المؤشرات لبعض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجه الوحدات الاقتصادية :-

**جدول (١-2) اهم المؤشرات لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات**

| WEAKNESSES نقاط الضعف                                             | STRENGTHS نقاط القوة                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| عدم كفاية الابحاث التطويرية                                       | تمتع الوحدة الاقتصادية بتاريخ وسمعة جيدة في السوق                          |
| تقادم التسهيلات الانتاجية                                         | انخفاض تكاليف نشاط الوحدة الاقتصادية                                       |
| ضعف الادارة العليا                                                | كفاءة الانظمة التقنية وزيادة قدرة الوحدة الاقتصادية على الاداء بجودة عالية |
| عدم الاستغلال الامثل والكفاءة للموارد المتاحة                     | توافر قوى بيعية ذات مهارات عالية                                           |
| ارتفاع تكاليف الانتاج للوحدة الاقتصادية                           | ارتفاع الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية                                     |
| ضعف وتدهور الهيكل المالي للوحدة الاقتصادية                        | انخفاض معدل دوران الموظفين والعاملين في الوحدة الاقتصادية                  |
| فشل الخطط الاستراتيجية السابقة                                    | نجاح الخطط الاستراتيجية السابقة                                            |
| نوعية الموظفين والعاملين واختصاصاتهم وشهاداتهم وخبرتهم وتدريبهم . | موقع الوحدة الاقتصادية المتميز                                             |
| THREATS التهديدات                                                 | OPPURTUNITIES الفرص                                                        |
| اصدار قوانين وتشريعات جديدة                                       | التعرف على اسواق جديدة محتملة                                              |
| نقص في الموارد الاولى للوحدة الاقتصادية                           | اكتشاف بدائل جديدة من المواد الاولى                                        |
| الغاء الدعم الحكومي عن الوحدة الاقتصادية                          | نمو الاسواق الحالية للوحدة الاقتصادية                                      |
| دخول منافسين جدد لسوق عمل الوحدة الاقتصادية                       | صعوبة دخول منافسين جدد لسوق عمل الوحدة الاقتصادية                          |
| ظهور بدائل لمنتجات الوحدة الاقتصادية                              | التعرف على اساليب انتاجية مبتكرة                                           |
| تحول الطلب للمنافسين الاخرين                                      | الحصول على موارد مالية جديدة للوحدة الاقتصادية                             |
| الكوارث والحالات الطارئة غير المتوقعة                             | ارتفاع الطلب على منتجات الوحدة الاقتصادية                                  |
| الدعاوى القضائية المقامة على الوحدة الاقتصادية                    | التوسع في عدد الزبائن من خلال الوصول للمناطق الغير مخدومة                  |

المصدر :- ( يامنة ، ٢٠١٦ : ١٦٥-١٦٦ ) ، ( Metin,2017:100-101 ) ويتصرف من الباحثان

### ٣ : الجانب التطبيقي للبحث :-

١-٣ : قياس تأثير الإبلاغ المالي للإيرادات والكلف وفق تحليل **swot** :- تعتمد العناصر الاربعة لتحليل SWOT ( القوة (Strengths)، الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats) ) على المؤشرات الأساسية التي تكمن في المضمون الذي يتم الافصاح عنه في التقارير السنوية للإدارة العليا والتي تعكس مدى جاهزية المصارف التجارية في التعامل مع بيئتها التنافسية سواء على المستوى المحلي او الدولي ،وكيفية إدارتها للمخاطر والاستفادة من الفرص الخارجية . وعليه يمكن تلخيص مجموعة من المؤشرات التي تساعد المصارف التجارية في تحليل SWOT تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية .

أولاً : قياس نقاط القوة :- تعتمد نقاط القوة على مجموعة من المؤشرات يمكن تلخيصها على النحو الاتي :-

أ. كفاءة الانظمة التقنية :- تعتمد كفاءة الانظمة التقنية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على كفاءتها وفعاليتها مع بيان تأثيرها على الايرادات والمصاريف . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس كفاء الانظمة التقنية للمصارف التجارية .

جدول (١) نسب مؤشرات كفاءة الانظمة التقنية

| السنة | مصرف بغداد       |                 |               |                               |                                 |
|-------|------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|---------------------------------|
|       | اجمالي الايرادات | اجمالي المصاريف | اجمالي الاصول | نسبة المصاريف الى الايرادات % | نسبة نمو العائد على الاستثمار % |
| ٢٠١٩  | ٣٩,٨٨٧,٦٨٠       | ٢٩,٠٥٠,٤٨٦      | ١,١٣٢,٧٤٤,٢٠٥ | ٪٧٢.٨٣                        | ٪٣.٩                            |
| ٢٠٢٠  | ٦٠,٥٥٢,٠٦٤       | ٢٦,٧٨٦,٠٢٨      | ١,٤١٩,٥٢٨,٢٣٧ | ٪٤٤.٢٣                        | ٪٦.٠٤                           |
| ٢٠٢١  | ٨٢,٩٦٢,٧٨٩       | ٢٥,٩٨٣,٣٢٨      | ١,٥٣٩,٨٠٨,٦٥٧ | ٪٣١.٣٢                        | ٪٥٠                             |
| ٢٠٢٢  | ١١٢,٠٢١,٩٥٢      | ٣١,٠٦٨,٤١٦      | ١,٧٢٤,١٩٩,٥٧٨ | ٪٢٧.٧٣                        | ٪١٣٠                            |
| ٢٠٢٣  | ٢٣٤,١٠٢,٩٢٧      | ٣٣,٠٥١,٠٠٤      | ٢,٧٤٨,٤٩٧,٩٤٥ | ٪١٤.١٢                        | ٪٣١                             |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير النسبة المنخفضة للمصاريف التشغيلية الى الايرادات التشغيلية التي تم قياسها من خلال المعادلة (اجمالي المصاريف التشغيلية / اجمالي الايرادات التشغيلية \* ١٠٠٪ ) لمصرف بغداد لسنة ٢٠٢٣ الى كفاءة وفعالية اعلى في استخدام الانظمة التقنية للمصرف وهذا يدل على تحقيق إيرادات اعلى بكلف اقل مقارنة بالسنوات السابقة اذ كلما انخفضت النسبة ازدادت كفاءة وفعالية الانظمة التقنية للمصرف. في حين تشير نسبة نمو العائد على الاستثمار الذي تم اعتماده من خلال التقارير السنوية المرتفع الى كفاءة وفعالية اعلى للأنظمة التقنية للمصرف اذ كلما ارتفعت نسبة نمو العائد على الاستثمار ازدادت كفاءة وفعالية الانظمة التقنية للمصرف. اما الكفاءة التشغيلية المنخفضة للمصرف والتي تم قياسها من خلال المعادلة ( اجمالي المصاريف التشغيلية / اجمالي الاصول \* ١٠٠٪ ) الى كفاءة اعلى في الاصول اذ كلما انخفضت النسبة ازدادت كفاءة وفعالية الانظمة التقنية للمصرف .

ب. تمتع المصرف بتاريخ وسمعة جيدة :- تعتمد سمعة وتاريخ المصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على سمعتها وتاريخها مع بيان تأثيرها على الايرادات والمصاريف . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس سمعة وتاريخ مصرف بغداد التجاري .

جدول (٢) نسب مؤشرات تمتع المصرف بتاريخ وسمعة جيدة

| السنة | مصرف بغداد |               |                |                  |                           |                                |                    |                                    |
|-------|------------|---------------|----------------|------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------|------------------------------------|
|       | صافي الربح | اجمالي الاصول | حقوق المساهمين | راس المال المدرج | نسبة راس المال الى الاصول | نسبة العائد الى حقوق المساهمين | نسبة تغطية السيولة | نسبة نمو الحسابات الجارية والودائع |
| ٢٠١٩  | ٧,٢٩٨,٦٠٤  | ١,١٣٢,٧٤٤,٢٠٥ | ٢٧٣,٦٤١,٤٢٤    | ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠      | %٢٢.٠٧                    | %٢.٦٦                          | %٢١٧               | %٢.٤                               |
|       |            |               |                |                  |                           |                                |                    | %٩.١                               |

|      |             |               |             |             |       |       |     |      |      |
|------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------|-------|-----|------|------|
| ٢٠٢٠ | ٢٠,٢٠٠,٠٧١  | ١,٤١٩,٥٢٨,٢٣٧ | ٢٧٨,٤٣٥,٨٥٢ | ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ | ١٧.٦١ | ٧.٢٥  | ٢٦٩ | ٣٣.٨ | ٥١.٤ |
| ٢٠٢١ | ٢٩,٩٨٠,٣٦٣  | ١,٥٣٩,٨٠٨,٦٥٧ | ٣٠٩,١٢٩,٨٧٨ | ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ | ١٦.٢٣ | ٩.٦٩  | ٣٠٣ | ٨    | ٥١   |
| ٢٠٢٢ | ٥٣,١٥٤,٤٨٥  | ١,٧٢٤,١٩٩,٥٧٨ | ٣٤٩,٦٢٦,٢٦٦ | ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ | ١٤.٤٩ | ١٥.٢٠ | ٢٧٤ | ١٣   | ٥١   |
| ٢٠٢٣ | ١٥٥,٧٨١,٩٩١ | ٢,٧٤٨,٤٩٧,٩٤٥ | ٤٧٣,٧١٨,٤٦١ | ٣٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | ١٠.٩١ | ٣٢.٨٨ | ١٩٠ | ٦٦   | ١٩٣  |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير النسبة المنخفضة لرأس المال الى اجمالي الاصول التي تم قياسها من خلال المعادلة (اجمالي راس المال المدرج / اجمالي الاصول \* ١٠٠٪) لمصرف بغداد لسنة ٢٠٢٣ الى سمعة وتاريخ جيد للمصرف وهذا يدل على تحقيق ايرادات اعلى بكلف اقل مقارنة بالسنوات السابقة اذ كلما انخفضت النسبة تحسنت سمعة المصرف . في حين تشير نسبة نمو العائد الى حقوق المساهمين الذي تم احتسابه من خلال المعادلة (صافي الربح / حقوق المساهمين \* ١٠٠٪) المرتفع الى ارتفاع ارباح المصرف مما يعزز من ثقة المستثمرين لذا كلما ارتفعت نسبة نمو العائد الى حقوق المساهمين تحسنت سمعة المصرف. اما نسبة تغطية السيولة المرتفعة للمصرف والتي تم اعتدادها من خلال تقارير مجلس الادارة ونسبة نمو الحسابات الجارية والودائع فضلا عن نسبة نمو الايرادات مقارنة بالسنوات السابقة يعزز من ثقة اصحاب المصلحة وانخفاض المخاطر مما يساهم في ارتفاع الايرادات وتقليل المصاريف.

**ج. الشمول المالي:** - يعتمد الشمول المالي للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية ( المالية وغير المالية) التي تساعد في التعرف على نجاح المصرف في توسيع الخدمات المالية للفئات المهمشة غير المشمولة بالخدمات المصرفية مع بيان تأثيرها على الايرادات والمصاريف. وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس الشمول المالي لمصرف بغداد التجاري.

**جدول (٣) نسب مؤشرات الشمول المالي**

| السنة | مصرف بغداد            |                               |                                     |                           |                                |                                |
|-------|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|       | زيادة عدد فروع المصرف | زيادة عدد البطاقات الائتمانية | زيادة عدد الحسابات الجارية والودائع | نسبة نمو اجمالي الايرادات | نسبة التغطية الجغرافية المحلية | نسبة التغطية الجغرافية الدولية |
| ٢٠١٩  | ٣٤                    | ١٥,٩٨٥                        | ٥٥                                  | ٢.٤٪                      | ١٧ محافظة                      | ١ بيروت                        |
| ٢٠٢٠  | ٣٥                    | ٢٢,٩٢٢                        | ٦٥                                  | ٣٣.٨٪                     | ١٧ محافظة                      | ١ بيروت                        |
| ٢٠٢١  | ٣٣                    | ١٢,٨٤١                        | ٧١                                  | ٨٪                        | ١٧ محافظة                      | ١ بيروت                        |
| ٢٠٢٢  | ٣٣                    | ٢١,٢١٥                        | ٨٠                                  | ١٣٪                       | ١٧ محافظة                      | ١ بيروت                        |
| ٢٠٢٣  | ٣٦                    | ٢٢,٢٧٧                        | ٩٥                                  | ٦٦٪                       | ١٨ محافظة                      | ١ بيروت                        |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب النمو المرتفعة للمؤشرات المحاسبية لمصرف بغداد للفترة المالية (٢٠٢٣-٢٠١٩) المتمثلة بازدياد عدد المصارف وزيادة عدد البطاقات المصرفية فضلا عن زيادة عدد الراف الاالي ونسبة نمو الحسابات الجارية والودائع وارتفاع نمو الايرادات وزيادة عدد المصارف في المحافظات الى نجاح الادارة العليا لمصرف بغداد في توسيع نطاق الخدمات المصرفية مما يعزز من كفاءة وفاعلية المصرف على المستوى المحلي والدولي وتحقيق اهداف الادارة العليا المتمثلة بتعظيم الايرادات وتقليل المصاريف.

**د. كفاءة الموارد البشرية:** - تعتمد كفاءة الموارد البشرية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على القدرات والكفاءات المصرفية المؤهلة لكونهم الركيزة الأساسية في خدمة الزبائن من خلال تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين لرفع مستوى الاداء المهني بما يتماشى مع رؤية المصرف فضلا عن معرفة نسبة الموظفين المستقلين

ونسبة انتاجيتهم مع بيان تأثيرها على الايرادات والمصاريف. وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس الشمول المالي لمصرف بغداد التجاري.

جدول (٤) نسب مؤشرات كفاءة الموارد البشرية

| السنة | مصرف بغداد   |             |               |                             |                        |                           |
|-------|--------------|-------------|---------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|
|       | عدد الموظفين | عدد الدورات | عدد المتدربين | اجمالي الايرادات<br>بالآلاف | معدل دوران<br>الموظفين | نسبة الانتاجية<br>بالآلاف |
| ٢٠١٩  | ٧٩٣          | ٧٢          | ٣٩٦           | ٣٩,٨٨٧,٦٨٠                  | ٪١٣                    | ٥٠٢٩٩٧٢                   |
| ٢٠٢٠  | ٧٦٨          | ٣٣          | ١٦٩           | ٦٠,٥٥٢,٠٦٤                  | ٪١٢                    | ٧٨٨٤٣٨٣                   |
| ٢٠٢١  | ٧٦٧          | ٥٤          | ١٦١           | ٨٢,٩٦٢,٧٨٩                  | ٪١٤                    | ١٠٨١٦٥٣١                  |
| ٢٠٢٢  | ٧٢٩          | ٩٣          | ٤٧٩           | ١١٢,٠٢١,٩٥٢                 | ٪٩                     | ١٥٣٦٦٥٢٣                  |
| ٢٠٢٣  | ٨٥٢          | ٧١          | ٢٥٠           | ٢٣٤,١٠٢,٩٢٧                 | ٪١٢                    | ٢٧٤٧٦٨٦٩                  |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه فان هذه النسب متقاربة اذ اشار المصرف في تقرير مجلس الادارة بشكل عام، الى ارتفاع نسبة دوران الموظفين خلال سنة 2023 نتيجة تعيين موظفين المصرف بعقود في القطاع الحكومي ولجئهم لهذا القطاع دون القطاع الخاص. في حين انخفضت في عام ٢٠٢٢ بسبب المزايا التي وفرها المصرف للموظفين من مكافآت وزيادات سنوية فضلا عن سمعة المصرف الجيدة في القطاع المصرفي . فضلا عن ارتفاع نسبة الانتاجية للموظفين .

هـ. تطوير بنود المركز المالي :- قيام المصارف بتحسين الخدمات المالية من خلال استثمارها في انظمة الحماية وتعزيز الأمن السيبراني واعتماد تطبيقات مصرفية توفر راحة وسرعة وحماية كافية للزبائن مع بيان تأثيرها على الايرادات والمصاريف. وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس الاستثمار في التكنولوجيا المالية .

جدول (٥) نسب مؤشرات تطوي بنود المركز المالي

| السنة | مصرف بغداد    |                   |                                  |                |             |                               |                            |
|-------|---------------|-------------------|----------------------------------|----------------|-------------|-------------------------------|----------------------------|
|       | اجمالي الاصول | اجمالي الالتزامات | اجمالي القروض<br>(شركات + افراد) | اجمالي الودائع | الاحتياطيات | نسبة الاصول<br>الى الالتزامات | نسبة القروض<br>الى الودائع |
| ٢٠١٩  | ١,١٣٢,٧٤٤,٢٠٥ | ٨٥٩,١٠٢,٧٨١       | ١٨٠,١٤٠,٨٩٣                      | ٨٠١,١٧٤,٨٥٧    | ١٢,٩١٢,٠٣٨  | ١٣١.٨٥٢                       | ٢٢.٤٨٤٥٩                   |
| ٢٠٢٠  | ١,٤١٩,٥٢٨,٢٣٧ | ١,١٤١,٠٩٢,٣٨٥     | ١٩١,٨٥٠,١٠                       | ١,٠٧٢,٣٧٢,٦٥   | ١٣,٩٣٥,٢٦٦  | ١٢٤.٤٠٨                       | ١٧.٨٩٠٢٥                   |
| ٢٠٢١  | ١,٥٣٩,٨٠٨,٦٥٧ | ١,٢٣٠,٦٧٨,٧٧٨     | ١٦٩,٩٩٩,٠٣٠                      | ١,١٥٧,٤٦٢,٩٨٨  | ١٥,٤٦٤,٢١٧  | ١٢٥.١١٨٦                      | ١٤.٦٨٧٢١                   |
| ٢٠٢٢  | ١,٧٢٤,١٩٩,٥٧٨ | ١,٣٧٤,٥٧٣,٣١٢     | ١٤٢,١٥١,٥٩٩                      | ١,٣٠٩,٢٩٢,٩٥٨  | ١٨,٠٦١,٩١١  | ١٢٥.٤٣٥٣                      | ١٠.٨٥٧١٣                   |
| ٢٠٢٣  | ٢,٧٤٨,٤٩٧,٩٤٥ | ٢,٢٧٤,٧٧٩,٤٨٤     | ٩٣,٤٠٨,٧٠٥                       | ٢,١٧٠,٢٥٤,٢٠٥  | ٢٥,٦٠٦,١١٧  | ١٢٠.٨٢٤٨                      | ٤.٣٠٤٠٤٤                   |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب نمو الاصول الى الالتزامات المرتفعة للمؤشرات المحاسبية لمصرف بغداد للفترة المالية (٢٠١٩-٢٠٢٣) والتي تم قياسها من خلال المعادلة (اجمالي الاصول / اجمالي الالتزامات \* ١٠٠) الى تمتع المصرف بمركز مالي قوي مما يعزز ثقة المستخدمين فضلا عن نجاح الادارة العليا لمصرف بغداد في تطوير بنود المركز المالي والتي تنعكس على كفاءة وفعالية المصرف على المستوى المحلي والدولي في تحقيق اهداف الادارة العليا المتمثلة بتعظيم الايرادات وتقليل المصاريف. في حين نسب نمو القروض الى الودائع المعتلة والمتقاربة للمؤشرات المحاسبية لمصرف بغداد للفترة المالية (٢٠١٩-٢٠٢٣) والتي تم قياسها من خلال المعادلة ( اجمالي القروض / اجمالي الودائع \* ١٠٠ ) تعكس كفاءة وفعالية تعظيم الايرادات من اجمالي القروض وتخفيض الكلف المرتبطة التمويل الخارجي للمصرف . اما نسب الاحتياطيات الى القروض للمؤشرات المحاسبية لمصرف بغداد للفترة المالية ( ٢٠١٩-٢٠٢٣ ) والتي تم قياسها من خلال المعادلة ( اجمالي الاحتياطيات / اجمالي القروض \* ١٠٠ ) الى ادارة المخاطر المستقبلية بشكل جيد من قبل الادارة العليا مما يقلل المصاريف المرتبطة بالمخاطر

ثانياً : قياس نقاط الضعف :- تعتمد نقاط الضعف على مجموعة من المؤشرات يمكن تلخيصها على النحو الاتي :-

أ. ارتفاع المصاريف التشغيلية الاخرى:- يعتمد ارتفاع المصاريف التشغيلية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على ضعفها والتي تؤثر بصورة سلبية على ايرادات المصرف وبالنتيجة يؤثر سلباً في ارباح المساهمين . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس ارتفاع المصاريف التشغيلية .

جدول (٦) نسب مؤشرات ارتفاع المصاريف التشغيلية

| السنة | مصرف بغداد  | اجمالي الايرادات | اجمالي المصاريف | المصاريف التشغيلية الاخرى | اجمالي المصاريف التشغيلية الى اجمالي المصاريف | نسبة نمو اجمالي المصاريف | نسبة نمو اجمالي الايرادات |
|-------|-------------|------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| ٢٠١٩  | ٣٩,٨٨٧,٦٨٠  | ٢٩,٠٥٠,٤٨٦       | ١٠,١٤١,٠٨٤      | ٠.٣٤٩٠٨٤٨٣١               | ٦.٧٪ انخفاض                                   | ٩.١٪                     |                           |
| ٢٠٢٠  | ٦٠,٥٥٢,٠٦٤  | ٢٦,٧٨٦,٠٢٨       | ٩,٥٤٢,٤٢٣       | ٠.٣٥٦٢٤٦٢٨٦               | ٦.٣٪ انخفاض                                   | ٥١.٤٪                    |                           |
| ٢٠٢١  | ٨٢,٩٦٢,٧٨٩  | ٢٥,٩٨٣,٣٢٨       | ٩,٤٧٠,٠١٩       | ٠.٣٦٤٤٦٥٢٠٦               | ٣٪ انخفاض                                     | ٥١٪                      |                           |
| ٢٠٢٢  | ١١٢,٠٢١,٩٥٢ | ٣١,٠٦٨,٤١٦       | ١٣,٦٥٠,٠٦٨      | ٠.٤٣٩٣٥٥١٣٢               | ١٩٪ ارتفاع                                    | ٥١٪                      |                           |
| ٢٠٢٣  | ٢٣٤,١٠٢,٩٢٧ | ٣٣,٠٥١,٠٠٤       | ١٢,٧٥٣,٦٧٨      | ٠.٣٨٥٨٧٨٦٨٦               | ٦٪ ارتفاع                                     | ١٩٣٪                     |                           |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب نمو وانخفاض اجمالي المصاريف التشغيلية لمصرف بغداد للفترة المالية (٢٠٢٣-٢٠١٩) والتي تم استخراجها من التقارير السنوية، اذ انخفضت المصاريف التشغيلية للسنوات ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ بالرغم من ارتفاع نسبة الايرادات مما ترتب انخفاض في اجمالي المصاريف حسب النسب اعلاه ، في حين ارتفعت المصاريف التشغيلية للسنوات اللاحقة لاسيما ٢٠٢٢ مما انعكس على ارتفاع في اجمالي المصاريف بالرغم من بقاء نفس نسبة نمو الايرادات مما يؤدي الى انخفاض في صافي ارباح المساهمين. مما يتطلب من الادارة العليا تقليل المصاريف التشغيلية التي تعد احد نقاط الضعف للوحدة الاقتصادية. في حين انخفضت المصاريف التشغيلية لسنة ٢٠٢٣ بالرغم من ارتفاع الايرادات ضعف السنة السابقة وهذا يعد مؤشر جيد للإدارة العليا .

ب. ضعف مصادر الايرادات التشغيلية :- يعتمد ضعف مصادر الايرادات التشغيلية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على ضعفها والتي تؤثر بصورة سلبية على ايرادات المصرف وبالنتيجة يؤثر سلباً في ارباح المساهمين . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس ارتفاع المصاريف التشغيلية .

جدول (٧) نسب مؤشرات ضعف مصادر الايرادات التشغيلية

| السنة | مصرف بغداد  | ايرادات من الفوائد والعمولات | ايرادات من العملات الاجنبية | ايرادات من الاستثمار | ايرادات الأرباح الأخرى | نسبة ايرادات الفوائد والعمولات الى ايرادات الفوائد | نسبة ايرادات العملات الاجنبية الى ايرادات العملات | نسبة ايرادات الاستثمار الى ايرادات الاستثمار | نسبة نمو ايرادات الأرباح الأخرى |
|-------|-------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|
| ٢٠١٩  | 25,011,204  | 10,317,665                   | 3,986,021                   | 572,790              | 62.7٪                  | 25.9٪                                              | 10.0٪                                             | 1.4٪                                         |                                 |
| ٢٠٢٠  | 39,786,150  | 20,290,617                   | 22,767                      | 452,530              | 65.7٪                  | 33.5٪                                              | 0.0٪                                              | 0.7٪                                         |                                 |
| ٢٠٢١  | 61,249,785  | 18,557,632                   | 630,499                     | 2,524,873            | 74٪                    | 22٪                                                | ١٪                                                | ٣٪                                           |                                 |
| ٢٠٢٢  | 91,350,664  | 20,308,430                   | 113                         | 362,745              | 82٪                    | ١٧٪                                                | ٠.١٪                                              | ٠.٩٪                                         |                                 |
| ٢٠٢٣  | 177,170,663 | 53,528,587                   | 38                          | 3,403,639            | ٧٦٪                    | ٢٣٪                                                | ٠.١٪                                              | ١٪                                           |                                 |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب تركيز الايرادات وفق للمؤشرات المحاسبية لقياس الايرادات لمصرف بغداد للفترة المالية ( ٢٠١٩ - ٢٠٢٣ ) والتي تم استخراجها من التقارير السنوية الى الاعتماد الكبير على نسبة نمو الايرادات من الفوائد والعمولات تليها الايرادات من ارباح العملات الاجنبية ، اذ كانت نسب النمو مرتفعة من سنة الى اخرى والتي تكون فيه درجة المخاطرة مرتفعة بسبب تذبذب اسعار العملات الاجنبية والتغيرات في السياسة النقدية . اما الايرادات من ارباح الاستثمار فكانت نسب النمو منخفضة وهذا مؤشر على ضعف الادارة العليا في الاعتماد على الايرادات من ارباح الاستثمار بالرغم من كونها اكثر استدامة للمدى البعيد اذا تم ادارتها من قبل الادارة العليا بصورة جيدة ، في حين نسبة نمو الايرادات الى ايرادات الارباح الاخرى فكانت منخفضة ايضاً مقارنة بالإيرادات من الفوائد والعمولات والإيرادات من العملات الأجنبية وهذا مؤشر على عدم تنوع مصادر الإيرادات للمصرف كما انه مؤشر سلبي للإدارة العليا .

**ج. ضعف الموارد البشرية :-** يعتمد ضعف الموارد البشرية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على اسبابها والتي تؤثر بصورة سلبية على اداء المصرف وبالنتيجة يؤثر سلباً في الإيرادات والمصاريف التي تؤثر في ارباح المساهمين . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس ارتفاع المصاريف التشغيلية .

**جدول (٨) نسب مؤشرات الموارد البشرية**

| مصرف بغداد             |           |         |         |                                      |                                        |                          |                        | السنة        |
|------------------------|-----------|---------|---------|--------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------|
| المؤهل العلمي للموظفين |           |         |         | نسبة عدد الدورات الى اجمالي الموظفين | نسبة عدد المتدربين الى اجمالي الموظفين | ربحية الموظف بعد الضريبة | صافي الربح بعد الضريبة | عدد الموظفين |
| اخرى                   | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |                                      |                                        |                          |                        |              |
| 471                    | 308       | 14      | 0       | 0.09                                 | 49.9%                                  | 91,171                   | 7,298,604              | 793          |
| 366                    | 388       | 14      | 0       | 0.04                                 | 22%                                    | 26,302                   | 20,200,071             | 768          |
| 371                    | 392       | 4       | 0       | 0.07                                 | 21%                                    | 39,087                   | 29,980,363             | 767          |
| 317                    | 407       | 5       | 0       | 0.12                                 | 66%                                    | 72,914                   | 53,154,485             | 729          |
| 335                    | 512       | 5       | 0       | 0.08                                 | 29%                                    | 182,842                  | 155.781.991            | 852          |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب عدد المتدربين الى اجمالي الموظفين المنخفضة من سنة الى اخرى يمكن ان يؤدي الى نتائج تؤثر بصورة سلبية في الإيرادات والمصاريف لأنه يؤدي الى ضعف الانتاجية وانخفاض كفاءة وفعالية العاملين في الكشف عن عمليات الاحتيال والامتثال للمعايير الدولية والمحلية والمتطلبات القانونية فضلاً عن الضعف في جودة الابلاغ المالي التي تنعكس على سمعة المصرف ، كما انخفضت نسبة استقطاب الكفاءات من الحاصلين على الشهادات العليا اذ كانت نسبة حملة الدكتوراه (صفر) في حين انخفضت نسبة حملة شهادة الماجستير لسنة ٢٠٢٣ مقارنة بسنة ٢٠١٩ . وهذه احد المؤشرات السلبية للإدارة العليا في تعيين حملة الشهادات العليا . كما انخفض عدد الموظفين لسنة ٢٠١٩ مقارنة بسنة ٢٠٢٣ التي ارتفع فيها عدد الموظفين الى ٨٥٢ موظف مما انعكس ايجاباً على صافي الربح بعد الضريبة وعلى ربحية الموظف بعد الضريبة التي تم استخراجها من التقارير السنوية للمصرف مما يدل على ان انخفاض عدد الموظفين يؤثر سلباً في توليد الإيرادات التي تنعكس بصورة سلبية في ارباح المساهمين . لذا فان الاستثمار في الموظفين العاملين في المصارف من اهم عوامل النجاح والتطور وتقليل المخاطر المالية والتشغيلية في الوحدات الاقتصادية العراقية .

**د. فقدان الثقة بسبب ادارة الارباح :-** ادارة الارباح احد نقاط الضعف للإدارة العليا ناتجة عن التدخل الاداري لتلاعب بالإيرادات والمصاريف مما يؤدي الى فقدان الثقة التي تشكل اساس لمعظم الوحدات الاقتصادية والتي تؤثر على بقائها وفي تحقيق اهدافها . ولتقييم عملية ادارة الارباح يمكن استخدام نموذج (ميلر) الذي يشر الى ان التغيير في راس المال العامل يكشف عملية ادارة الارباح من خلال المعادلة الآتية :-

$$EM = (\Delta WC / CFO) t - (\Delta WC / CFO) t-1$$

اذ ان:

➤ EM = إدارة الأرباح

➤  $\Delta WC$  = التغير في راس المال العامل

➤ CFO = التدفق النقدي التشغيلي

فاذ كانت النسبة تساوي (٠) فلأ توجد إدارة للأرباح . اما اذ اكانت النسبة لا تساوي (٠) فان الوحدة الاقتصادية تمارس ادارة الارباح .

جدول (٩) نسب مؤشرات فقدان الثقة بسبب ادارة الارباح

| مصرف بغداد       |               |                           |                                |                                        |                     | السنة |
|------------------|---------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|---------------------|-------|
| التفسير          | مليار نسبة EM | $\Delta WC \setminus CFO$ | التشغيلية النقدية التدفقات CFO | التغير في راس المال العامل $\Delta WC$ | العامل المال راس WC |       |
| توجد ادارة ارباح | 0.012         | (0.009)                   | (49755556000)                  | 453820761                              | (383,484,772)       | 2019  |
| توجد ادارة ارباح | (0.0076)      | (0.0014)                  | 420263814000                   | (622619703)                            | 239,134,931         | 2020  |
| توجد ادارة ارباح | (0.0013)      | (0.0001)                  | 230124174000                   | (29379114)                             | 268,514,045         | 2021  |
| توجد ادارة ارباح | (0.0011)      | 0.001                     | 51913122000                    | 88072942                               | 210,441,103         | 2022  |
| توجد ادارة ارباح | (0.0010)      | 0.009                     | 911194338000                   | 88072767                               | (648,082,514)       | 2023  |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

ويلاحظ من الجدول أعلاه ان إدارة المصرف حسب نموذج مليار قد مارست إدارة الارباح وبنسب متفاوتة وهي بنسب منخفضة جدا اذ كلما زادت الفجوة في هذا النموذج عن الصفر سواء كانت بالموجب او السالب فهذا يدل ان إدارة المصرف مارست إدارة الأرباح اكثر اذ بلغت اعلى قيمة في عام ٢٠١٩ وهي نسبة منخفضة واقل نسبة عام ٢٠٢٠ .

ثالثاً : قياس نقاط الفرص :- تعتمد نقاط الفرص على مجموعة من المؤشرات يمكن تلخيصها على النحو الاتي .

أ. ارتفاع الخدمات الرقمية المقدمة للزبائن :- يعتمد ارتفاع الخدمات الرقمية المقدمة للزبائن للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على الفرص والتي تؤثر بصورة ايجابية على اليرادات والمصاريف المصرفية وبالنتيجة يؤثر ايجابا في ارباح المساهمين . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس ارتفاع الخدمات الرقمية المقدمة للزبائن .

جدول (١٠) نسب مؤشرات ارتفاع الخدمات الرقمية المقدمة للزبائن

| مصرف بغداد           |                                       |                     |                       | السنة |
|----------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|-------|
| عدد المصارف المراسلة | عدد البرامج والخدمات المصرفية البنكية | عدد الصرافات الالية | تطبيق الموبايل البنكي |       |
| 10                   | 4                                     | 55                  | -                     | 2019  |
| ٧                    | ١٠                                    | ٦٥                  | 3تطبيقات              | 2020  |
| ٨                    | ١٦                                    | ٧١                  | 3تطبيقات              | 2021  |
| ٨                    | ١٨                                    | ٨٠                  | 3تطبيقات              | 2022  |
| ٨                    | ١٨                                    | ٩٥                  | 3تطبيقات              | 2023  |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب زيادة تطبيقات الموبايل البنكي للسنوات (٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢-٢٠٢٣) مقارنة بسنة ٢٠١٩ الى زيادة الخدمات الرقمية المصرفية التي تسهم في تقليل الحاجة الى مراجعة فروع المصرف من قبل الزبائن مما يساعدهم في الوصول السريع والسهل وتقليل الوقت والجهد ، كما ارتفاع عدد الصرافات الالية ، اذ ارتفعت من ٥٥ صراف الي لسنة ٢٠١٩ الى ٩٥ صراف الي لسنة ٢٠٢٣ والتي تعمل على تحسين تجربة الزبائن وجذب شريحة اوسع للمصرف كون الزبائن في الوقت الحالي

يفضلون التعامل مع المصارف التي تعتمد على تطبيقات الموبايل والانترنت مما ينعكس بصورة ايجابية في اداء المصرف. في حين ارتفع عدد البرامج والخدمات المصرفية والبنكية لسنة ٢٠٢٣ مقارنة مع سنة ٢٠١٩ مما اسهم في زيادة الايرادات التي تؤثر بصورة ايجابية في ارباح المساهمين، كما انخفض عدد المصارف المراسلة لتغطية كافة الخدمات المصرفية الخارجية حسب سياسة الادارة العليا في ايقاف التعامل مع البنوك المراسلة في لبنان بسبب الاوضاع السياسية .

ب. ارتفاع حجم الاستثمارات المالية :- يعتمد ارتفاع حجم الاستثمارات المالية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على الفرص والتي تؤثر بصورة ايجابية على الايرادات والمصاريف المصرفية وبالنتيجة يؤثر ايجابا في ارباح المساهمين ، وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس ارتفاع حجم الاستثمارات المالية

جدول (١١) نسب مؤشرات ارتفاع حجم الاستثمارات المالية

| السنة | عدد الشركات المستثمر فيها | حجم الاستثمار | نسبة نمو حجم الاستثمار | نسبة نمو العائد على الاستثمار % | نسبة الاستثمارات الى عناصر المركز المالي | صافي ارباح الاستثمار | التدفقات النقدية من الانشطة الاستثمارية |
|-------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| 2019  | 8                         | 102,423,041   | 0.12%                  | 3.9%                            | 9%                                       | 29,870               | 19,720,828                              |
| 2020  | 9                         | 168,593,729   | 0.65%                  | 6.04%                           | 11.9%                                    | 22,767               | 77,757,768                              |
| 2021  | 11                        | 443,311,497   | 1.63%                  | 50%                             | 29%                                      | 630,499              | 238,819,638                             |
| 2022  | 11                        | 664,735,996   | 0.50%                  | 130%                            | 38.5%                                    | 113                  | 238,334,201                             |
| 2023  | 11                        | 631,863,226   | (0.05%)                | 31%                             | 23%                                      | 38                   | 41,212,835                              |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب نمو عدد الشركات المستثمر فيها و حجم الاستثمار المرتفع والتي تم احتسابه من خلال المعادلة ( حجم الاستثمار للسنة الحالية - حجم الاستثمار للسنة السابقة / حجم الاستثمار للسنة السابقة \* ١٠٠٪ ) للمؤشرات المحاسبية لمصرف بغداد للفترة المالية ( ٢٠٢٣-٢٠١٩ ) الى تمتع الادارة العليا للمصرف بمركز مالي قوي مما يعزز ثقة المستخدمين فضلا عن نجاح الادارة العليا لمصرف بغداد في تطوير نسبة الاستثمارات الى عناصر المركز المالي والتي تنعكس على كفاءة وفاعلية المصرف على المستوى المحلي والدولي في تحقيق اهداف الادارة العليا المتمثلة بتعظيم الايرادات وتقليل المصاريف . في حين نسب نمو ارباح الاستثمار والتي تم استخراجها من القوائم تعكس كفاءة وفاعلية تعظيم الايرادات من صافي ارباح الاستثمار وتخفيض الكلف المرتبطة بالتمويل الخارجي للمصرف . اما ارتفاع التدفقات النقدية من الانشطة الاستثمارية فأنها تشير الى الادارة الجيدة في استغلال الفرص مما تنعكس بصورة ايجابية في اداء المصرف وتقليل المخاطر المستقبلية التي تؤثر في الاستمرارية في المدى البعيد وتعزز من ثقة المستثمرين.

رابعاً : قياس نقاط التهديدات :- تعتمد نقاط التهديدات للمصارف عينة البحث على مجموعة من المؤشرات يمكن تلخيصها على النحو الاتي :-

أ. ارتفاع تكاليف الامتثال للمتطلبات الحكومية:- يعتمد ارتفاع تكاليف الامتثال للمتطلبات الحكومية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على اسبابها والتي تؤثر بصورة سلبية على الايرادات والمصاريف المصرفية وبالنتيجة يؤثر سلباً في ارباح المساهمين. وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس ارتفاع تكاليف الامتثال للمتطلبات الحكومية

جدول (١٢) نسب مؤشرات ارتفاع تكاليف الامتثال للمتطلبات الحكومية

| السنة | اجور مدقق الحسابات | تكاليف الدعاوى القضائية | الالتزام بالمعايير المحلية والدولية | الدعاوى القضائية ضد المصرف | الدعاوى القضائية من قبل المصرف | الغرامات والتعويضات |
|-------|--------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 2019  | 83,000+94,419      | 540,931                 | منخفض                               | 26                         | 9                              | 50:508.000          |
| 2020  | 100.000+46.895     | 552,281                 | منخفض                               | 26                         | 8                              | 60:119.000          |
| 2021  | 100.000+46.895     | 522,007                 | متوسط                               | 9                          | 7                              | 59:000.909          |

|            |   |   |       |         |                |      |
|------------|---|---|-------|---------|----------------|------|
| 27,773,000 | 6 | 5 | مرتفع | 477.132 | 100.000+46.895 | 2022 |
| 46,936,000 | 6 | 4 | مرتفع | -       | 159.800+46.895 | 2023 |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب ارتفاع تكاليف اجور تدقيق الحسابات مما يؤثر في زيادة اجمالي المصاريف التي تؤثر سلباً في ارباح المساهمين لمصرف بغداد للفترة المالية (٢٠١٩-٢٠٢٣) وهذا قد يكون بسبب المتطلبات الحكومية مثل تطبيق المعايير الدولية مما يتطلب من مراقب الحسابات اعباء اضافية للتأكد من التزام المصرف بتطبيق المعايير الدولية او تعليمات البنك المركزي العراقي والتي يترتب عليها تكاليف اضافية تزيد من اجمالي المصاريف التشغيلية ، وهذا ما تم ملاحظته من خلال ارتفاع مستوى الالتزام بالمعايير الدولية والمحلية من خلال النتائج اعلاه مما اسهم في انخفاض تكاليف الدعوى القضائية واعادها المقامة ضد المصرف ، فضلاً عن انخفاض في تكاليف الغرامات التعويضية وهذا مؤشر على انه كلما ارتفعت تكاليف الامتثال للمتطلبات الحكومية ارتفعت تكاليف مدقق الحسابات الخارجي فضلاً عن ارتفاع اجور العاملين في المصرف لمتابعة تطبيق المتطلبات الحكومية مما يؤثر سلباً على الإيرادات والمصاريف .

ب. **تغيير اسعار العملات الاجنبية :-** يعتمد تغيير اسعار العملات الاجنبية للمصارف التجارية على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الاساسية التي تساعد في التعرف على اسبابها والتي تؤثر بصورة سلبية على الإيرادات والمصاريف المصرفية وبالنتيجة يؤثر سلباً في ارباح المساهمين . وفيما يلي بعض اهم المؤشرات المحاسبية التي تساعد في قياس تغيير اسعار العملات الاجنبية.

#### جدول (١٣) نسب مؤشرات تغيير اسعار العملات الاجنبية

| السنة | مصرف بغداد                       |                                              |                               |                                           |
|-------|----------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|
|       | ارباح ( خسائر ) العملات الاجنبية | ارباح ( خسائر ) اعادة تقييم العملات الاجنبية | فروقات ترجمة العملات الاجنبية | نسبة الإيرادات الى ارباح العملات الاجنبية |
| 2019  | 28,967,355                       | 91,684                                       | -                             | 25.9%                                     |
| 2020  | 20,290,617                       | 2,346,790                                    | 1,092,265                     | 33.5%                                     |
| 2021  | 18,557,632                       | -                                            | 1,092,265                     | 22%                                       |
| 2022  | 20,576,525                       | (268,095)                                    | 1,092,265                     | 17%                                       |
| 2023  | 53,359,253                       | 169,334                                      | (13,462,776)                  | 23%                                       |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه تشير نسب تركيز الإيرادات وفق للمؤشرات المحاسبية لقياس تغيير اسعار العملات الاجنبية لمصرف بغداد للفترة المالية ( ٢٠١٩-٢٠٢٣ ) والتي تم استخراجها من التقارير السنوية الى الاعتماد الكبير على نسبة نمو الإيرادات من ارباح العملات الاجنبية التي كانت متذبذبة من سنة الى اخرى ، اذ كانت نسب النمو مرتفعة لسنة ٢٠٢٠ اعلى معدل بسبب استقرار اسعار الصرف في تلك الفترة، في حين انخفضت في سنة ٢٠٢٢ اقل معدل بسبب تغيير اسعار الصرف وعدم استقرارها مما تكون درجة المخاطر مرتفعة بسبب تذبذب اسعار العملات الاجنبية والتغيرات في السياسة النقدية . وهو احد التهديدات الخارجية التي تؤثر في الإيرادات والمصاريف كما انه مؤشر سلبي للإدارة العليا . في حالة الاعتماد على الإيرادات من ارباح العملات الاجنبية .

ج. **عدم استمرارية المصرف :-** عدم استمرارية المصارف هو احد التهديدات الخارجية التي تؤثر على بقائها وفي قدرتها على تحقيق اهدافها وهذه التهديدات ترتبط بعوامل خارجية ولتقييم استمرارية المصارف يمكن استخدام نموذج التمان لكونه يعد اكثر المقاييس المعتمدة لسهولة استخدامه للتنبؤ بعدم القدرة على الاستمرارية فضلاً عن دقة نتائجه مقارنة بالمقاييس الاخرى . اذ يعتمد هذا النموذج على المعادلة الاتية :-

هـ. المعتمدة لسهولة استخدامه للتنبؤ بعدم القدرة على الاستمرارية فضلاً عن دقة نتائجه مقارنة بالمقاييس الاخرى . اذ يعتمد هذا النموذج على المعادلة الاتية :-

$$Z = 1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.6X4+0.999X5$$

➤  $Z =$  دليل المؤشر او الاستمرارية.

➤  $x_1 =$  رأس المال العامل / اجمالي الأصول

➤  $x_2 =$  الأرباح المحتجزة / اجمالي الأصول

➤  $x_3 =$  الربح التشغيلي قبل الضريبة / اجمالي الأصول

➤  $x_4 =$  القيمة السوقية لحقوق الملكية / اجمالي الالتزامات

➤  $x_5 =$  المبيعات / اجمالي الأصول اذ ان :-

• قيمة Z-Score اذا كانت اقل من 1.8 في هذه الحالة يتوقع عدم استمرارية الوند الاقتصادية فهو مؤشر الى الفاشل واحتمال كبير لعدم قدرتها على سداد التزاماتها.

• قيمة Z-Score اذا كانت بين 1.8 - 2.99 في هذه الحالة يصعب تميزها كونها تقع ضمن المنطقة الرمادية و يجب مراقبتها باستمرار.

• اذا كانت قيمة Z-Score أكبر من 2.99 في هذه الحالة يتوقع استمرارية الوحدة الاقتصادية .

والجدول الاتي يبين مؤشرات تقييم الاستمرارية للمصارف التجارية عينة البحث.

جدول (١٤) نسب مؤشرات عدم الاستمرارية

| مصرف بغداد     |             |                  |          |               |                  |                  |               |      |
|----------------|-------------|------------------|----------|---------------|------------------|------------------|---------------|------|
| الربح التشغيلي | X2          | الأرباح المحتجزة | X1       | اجمالي الأصول | رأس المال العامل | التزامات متداولة | أصول متداولة  |      |
| 10,837,194     | 0.012691376 | 14,376,083       | -0.33854 | 1,132,744,205 | -383,484,772     | 829,844,396      | 446359624     | 2019 |
| 25,775,190     | 0.012110099 | 17,190,627       | 0.168461 | 1,419,528,237 | 239,134,931      | 1,105,418,908    | 1,344,553,839 | 2020 |
| 37,148,542     | 0.029640969 | 45,641,421       | 0.174381 | 1,539,808,656 | 268,514,045      | 1,186,756,479    | 1,455,270,524 | 2021 |
| 63,789,805     | 0.048704619 | 83,976,483       | 0.122051 | 1,724,199,578 | 210,441,103      | 1,341,429,372    | 1,536,849,010 | 2022 |
| 181,830,811    | 0.094326953 | 159,257,436      | -0.2358  | 2,748,497,945 | -648,082,514     | 3,235,464,193    | 2,587,381,679 | 2023 |

  

| السنة | X3          | القيمة السوقية<br>لحق الملكية | اجمالي الالتزامات | X4          | المبيعات    | X5          | Z        |                             |
|-------|-------------|-------------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|----------|-----------------------------|
| 2019  | 0.009567203 | 75,000,000                    | 859,102,781       | 0.087300381 | 25,011,204  | 0.022080187 | 1.901283 | ينبغي مراقبة<br>الاستمرارية |
| 2020  | 0.018157575 | 102,500,000                   | 1,141,092,385     | 0.089826206 | 39,786,150  | 0.028027727 | 3.132893 | المصرف مستمر                |
| 2021  | 0.024125427 | 257,500,000                   | 1,230,678,778     | 0.209234127 | 61,249,785  | 0.03977753  | 4.429684 | المصرف مستمر                |
| 2022  | 0.036996764 | 342,500,000                   | 1,374,573,312     | 0.249168231 | 91,350,664  | 0.052981491 | 5.779089 | المصرف مستمر                |
| 2023  | 0.06615643  | 875,000,000                   | 2,274,779,484     | 0.384652669 | 177,170,663 | 0.064460904 | 6.73785  | المصرف مستمر                |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف

من خلال النتائج اعلاه اظهر نموذج التمان ان نشاط المصرف للفترة ( ٢٠١٩ - ٢٠٢٣ ) كان مؤشر جيد لاستمرارية المصرف ، اذ بلغت قيمة Z لسنة ( ٢٠٢٣ - ٢٠٢٠ ) أكبر من ٢.٩٩ وهي مؤشر جيد على استمرارية المصرف والارتفاع الواضح في القيمة السوقية لاسهم المصرف اذ بلغت قيمة السهم في نهاية سنة ٢٠٢٣ (٣.٥٠) دينار . اما سنة ٢٠١٩ كانت قيمة Z بين ( ١.٨ - ٢.٩٩ ) أي ضمن المنطقة الرمادية وفي هذه الحالة ينبغي مراقبة الاستمرارية لانخفاض القيمة السوقية لاسهم اذ بلغت قيمة السهم نهاية سنة ٢٠١٩ (٠.٣٠) دينار .

ويرى الباحثان من خلال النتائج التي تم التوصل اليها الى تمتع ادارة مصرف بغداد التجاري بنهج قوي لنجاحها في ادارة المصرف بسبب ارتفاع الايرادات وانخفاض المصاريف بصورة عامة وتحسين اداء الوحدة الاقتصادية والمحافظة على استمراريتهما للفترة المالية (٢٠١٩-٢٠٢٣) . لأنه كما اشرنا سابقاً الى ان النهج القوي للإدارة العليا يرتبط بارتفاع الايرادات وانخفاض المصاريف وتحسين

اداء الوحدة الاقتصادية والمحافظة على استمراريته ، في حين النهج الضعيف يرتبط بانخفاض الايرادات وارتفاع المصاريف والتقلبات في اداء الوحدة الاقتصادية وعدم استمراريته . ولهذا السبب يؤدي مجلس الادارة العليا دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحمل المخاطر المؤسسية .

#### ٤ : الاستنتاجات والتوصيات :-

##### ٤.١ : الاستنتاجات :-

- أ. يسهم الابلاغ المالي للإيرادات والكلف بالاعتماد على تحليل SWOT وفق مؤشرات محاسبية وربطها مع نهج الادارة العليا في معرفة اهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في اعداد التقارير السنوية .
- ب. يسهم استخدام تحليل SWOT في الابلاغ المالي لقياس الإيرادات والكلف تحديد نهج الإدارة العليا ، اذ وجد ارتباط بين الإيرادات والكلف للتعرف على نهج الادارة العليا كمقياس لنجاح او فشل الوحدة الاقتصادية . فالنهج القوي للإدارة العليا يرتبط بارتفاع الإيرادات وانخفاض المصاريف وتحسين اداء الوحدة الاقتصادية والمحافظة على استمراريته ، في حين النهج الضعيف يرتبط انخفاض الإيرادات وارتفاع المصاريف والتقلبات في اداء الوحدة الاقتصادية وعدم استمراريته وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المحاسبية الأساسية التي تساعد في التعرف على كفاءتها وفعاليتها .
- ج. يساعد استخدام تحليل SWOT في تحقيق عوامل النجاح والتميز والعمل على تحسينها وتطويرها مستقبلاً مع أية متغيرات بيئية محتملة . فضلاً عن قدرة الوحدات الاقتصادية المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وربطها مع ن استمرارية المصارف التجارية .
- د. يساعد تحليل التقارير السنوية بواسطة تحليل SWOT في زيادة جودة التقارير السنوية وبالنسبة لقرارات اصحاب المصلحة لان الهدف من تلك التقارير توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.
- هـ. يساعد تحليل التقارير السنوية بواسطة نماذج التحليل الاستراتيجي في تقليل الاخطاء وتقليل الجهد والوقت والمصاريف المرتبطة بأعداد تلك التقارير عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

##### ٤.٢ : التوصيات:-

- أ. ينبغي للمصارف التجارية استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي التي تساعد في تحليل التقارير السنوية لغرض معالجة الاخطاء ومعرفة مستوى القوة والضعف التي تعزز من موثوقية تقاريرها السنوية .
- ب. توعية وتنقيف العاملين في المصارف التجارية عند اعداد التقارير السنوية ان تكون اكثر مفهومة وواضحة لجميع المستخدمين والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها والفرص والتهديدات .
- ج. زيادة الدراسات والبحوث المستقبلية حول متطلبات اعداد التقارير السنوية التي تعزز من ثقة المستخدمين بما يتلاءم مع متطلبات بيئة الاعمال المعاصرة عن طريق تحليل تلك التقارير بواسطة نماذج التحليل الاستراتيجي لاسيما نموذج SWOT .
- د. اصدار القوانين والتعليمات الملزمة للمصارف التجارية لاستخدام نماذج التحليل الاستراتيجي لاسيما نموذج SWOT في اعداد التقارير السنوية لتعزيز جودة تلك التقارير والتي بدورها تعزز من ثقة المستخدمين لها .
- هـ. الاعتماد على نماذج التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT باعتباره أداة تشجع إدارات المصارف حول كيفية التفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل وفقاً للبيانات التي يوفرها هذا التحليل لاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة للمصرف وتحديد اهم نقاط القوة والضعف لتحليل البيئة الداخلية للمصرف و العمل على تقليل نقاط الضعف ، فضلاً عن تعزيز نقاط القوة لاستغلالها في الفرص المتاحة او معالجة نقاط الضعف والتهديدات .

#### REFERENCES

- ١- المسعودي ، زهراء ترف صغير (٢٠٢٢) " توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية " رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء .

- ٢- سكه، السلطاني، طلال محمد علي الجاوي (٢٠١٧) "توظيف التحليل الاستراتيجي SWot لتقييم اداء المصارف، بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية العراقية .
- ٣- نواره، لعور، والظاهر، دريوش محمد (٢٠٢٢)، " التحليل البيئي باعتماد تقنية SWot لتحديد استراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية وحدة اقتصادية تويوتا أنموذج، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN : 2602-6570 المجلد ٥٥ العدد ٠١ - جوان ٢٠٢٢.
- ٤- عيسى، سيروان كريم، (٢٠٠٤) " ملامح الاطار المفاهيمي للمحاسبة في البيئة العراقية " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- ٥- عيسى، عارف (٢٠٢٣) " قياس اثر خصائص مجلس الادارة على العلاقة بين استراتيجيات الاعمال وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الاعمال المصرية " بحث منشور في مجلة المحاسبة والمراجعة لاتحاد الجامعات العربية، العدد الاول ٢٠٢٣ .
- ٦- رزق، محمود عبدالفتاح ابراهيم (٢٠١٦) " اثر استخدام تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات SWOT في خفض تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة و المتوسطة " دراسة تطبيقية " بحث منشور في المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٤٠، العدد ٤، ٢٠١٦ .
- ٧- يامنة، تدلاوتي (٢٠١٦) " دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة وحدة موسافي) مجمع تربية الدواجن (بولاية مستغانم) " أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية العلوم والاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، ٢٠١٦ .
- 8- Al Shammari Assistant : Sattar Jaber Khalawi, Mostafa Mohamed Helio. n.d. "The Impact of Using SWOT Analysis on Improving the Efficiency and Effectiveness of the Internal Control System according to the COSO Model."
- 9- Xu, Guili,(2014) "SWOT-based Analysis of Development Strategy of Shandong Accounting Firms" 3rd International Conference on Science and Social Research (ICSSR 2014) .
- 10-Grebe, Lindie,(2014) " THE USE OF STRATEGY TOOLS BY CHARTERED ACCOUNTANTS IN THE SOUTH AFRICAN MINING INDUSTRY "Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree of MASTER OF PHILOSOPHY IN ACCOUNTING SCIENCES at the UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA November 2014 ..
- 11-Larsson, hiba ,falkemark ,Christian ( 2006) " A COMPANY ANALYSIS ( BMW) " master thesis in business administration school of economics and commercial law Gothenburg university , 2006 .
- 12-Kathryn Gregory, Anna ,( 2021) "Complete Analysis of Netflix, Inc" A thesis submitted to the faculty of The University of Mississippi in partial fulfillment of the requirements of the Sally McDonnell Barksdale Honors College.
- 13-Ghazinoory, Sepehr, Mansoureh Abdi, Mandana Azadegan-Mehr(2011) SWOT METHODOLOGY: A STATE-OF-THE-ART REVIEWFOR THE PAST, A FRAMEWORK FOR THE FUTURE , Journal of Business Economics and Management, 2011 Volume 12(1): 24-48 .
- 14-Adeniyi, O., 1 Aje, I. O, Ogunsemi, D. R.,(2011) STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, AND THREATS FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERS IN INFRASTRUCTURE DELIVERY IN NIGERIA, Journal of Construction Project Management and Innovation Vol. 1 (2): 130 - 154, (December) 2011ISSN 2223-7852.
- 15-Tarasov, Evgeny M. Snezhana A. Nadezhkina, Alexander L. Zolkin,\*, Olga V. Saradzheva, and Alexander N. Kornetov(2023) Modern models of accounting and analytical support for management decision-making, EDP Sciences, Volume 449, 2023.
- 16-Wiley, John, Sons, Ltd,(1998) What's swot in strategic analysis?, School of Business, De Montfort University,Leicester, Strat. Change 7, 101-109 (1998).
- 17-Al-Zubaidi, Talib Hameed Abdullah, and Safaa Ahmed Muhammad Al-Ani. "The Role of Applying International Internal Audit Standards in Reducing Fraud in the Economic Unit." Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science: Volume 3: Business Sustainability and Artificial Intelligence Applications. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. 579-591.
- 18-ALLAHVERDI, Metin ,( 2017) "Cloud Accounting Systems And A Swot Analysis "This article was presented as a paper at the IV. International Symposium on Accounting and Finance in Ohrid, Macedonia, July 3-5, 2017.