

إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وأثرها
في الأداء المصرفي – دراسة تطبيقية في
مصرفي (الرافدين والرشيد)

أطروحة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة وهي جزء من متطلبات
نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

من قبل

عروبة رشيد علي البدران

بإشراف الأستاذ الدكتور

مسلم علاوي السعد

2007 م

1427 هـ

**DISTINCTIVE CAPABILITY BASED STRATEGY
& ITS INFLUENCE IN BANK PERFORMANCE
– AN EMPIRICAL STUDY IN AL-RAFIDIAN &
AL-RASHEED BANKS**

A thesis

*Submitted to the Council of the college of Administration
& Economics at University of Basrah
In Partial Fulfilment of Requirements for Ph.D.Degree in
Business management*

Presented by
Oroba Rasheed Ali Al-Badran

Supervised by
Prof. PH. D.Muslim Alawee Al-Saad

2007

ABSTRACT

This Study aims at investigating the possibility of applying the strategy of the competitive advantage , that is based on the capabilities (Distinctive Capability based Strategy), in Iraqi commercial banks .

It also aims at measuring the performance of those banks by financial measuers & at testing how far the above-mentioned bank strategy affects the level of bank strategic financial performance .

The investigation is carried out in the Iraqi banking sector;namely the tow governmental banks of Al-Rafedain & Al-Rasheed .

The sample comprises 83 managers of the frist & second administrative levels .

The study is built on eight hypotheses which were all tested in the banks under study .

A questionnaire was used to collect data for each of the two measures .

The frist questionnaire was directed to collect data to measure the components of the bank strategy i.e external banking environment , banking resources & internal banking operations ,The second is directed to collect data to measure the banking performance i.e level of financial performance & level of banking services .

The questionnaire was supplemented by the method of analyzing the quantitative data that were taken from the banking archives & the fiscal accounts of the years 2000-2001 & 2002 .

The study arrives at some conclusions;the most important among which are the following :

1.The possibility of observing the impact of external environment & banking resources on the internal operations in the bank cannot be achieved ; only through identifying & analyzing the internal elements of the bank i.e bank resources , bank capabilities , bank operations , operational efficiency & activities of researching & development these elements constitute the based of the internal components of the banking strategy .

2.The level of impact of the dimensions or components of banking strategy , i.e external environment , banking resources & internal operations , is different from one variable of the banking performance to the other because of the difference in the nature of each dimension in its relation to the three variables of performance .

The study also introduced some recommendations related to the variables of the study which is the most important was suggested model for the (Distinctive Capability based Strategy) for the Iraqi Banks under Study, in addition to suggestions for further future researching.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة إمكانية تطبيق استراتيجية القدرة المميزة (استراتيجية الميزة التنافسية المعتمدة على القدرات) في المصارف التجارية العراقية وقياس أدائها بمقاييس مالية وتشغيلية ، واختبار مدى انعكاس الاستراتيجية المصرفية سابقة الذكر على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي المصرفي .

أجريت الدراسة في القطاع المصرفي العراقي واشتملت على عينة مكونة من مصرفين حكوميين هما(مصرف الرافدين ، مصرف الرشيد) وبلغ عدد أفراد العينة (83) مديراً ضمن المستوى الإداري الأول والثاني .

اعتمدت الدراسة ثمانية فرضيات تم اختبارها جميعاً في المصرفين موضوع الدراسة ، واستخدمت لأغراض جمع البيانات وتحليلها استبانة ، وزعت على مقياسين ، توجه الأول الى قياس مكونات الاستراتيجية المصرفية (البيئة المصرفية الخارجية ، الموارد المصرفية ، العمليات الداخلية المصرفية)، والثاني لقياس الأداء المصرفي (مستوى الأداء المالي ، مستوى الخدمة المصرفية) ، وتم مساندة هذه الطريقة ، بطريقة تحليل البيانات الكمية المأخوذة من سجلات المصرفين إضافة الى حساباتهما الختامية وذلك عن السنوات (2000-2001-2002) .

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :

1. إن إمكانية ملاحظة تأثيرات البيئة الخارجية والموارد المصرفية على العمليات الداخلية للمصرف لا تتحقق إلا من خلال تشخيص وتحليل العناصر الداخلية للمصرف (الموارد المصرفية ، القدرات المصرفية ، العمليات المصرفية ، الكفاءة التشغيلية ، وأنشطة البحث والتطوير) ، التي تشكل أساس المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية .

2. اختلاف مستوى التأثير لأبعاد أو مكونات الاستراتيجية المصرفية (البيئة الخارجية ، الموارد المصرفية ، العمليات الداخلية) ، في متغيرات الأداء المصرفي لاختلاف طبيعة كل بعد في علاقته بمتغيرات الأداء الثلاثة .

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المأخوذة والتي من أهمها أنموذج مقترح لاستراتيجية القدرة المميزة في المصارف العراقية موضوع الدراسة ، كذلك التوصيات بشأن الدراسات المستقبلية .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله الطيبين الطاهرين .

لابد لي بعد أن أنجزت هذا الجهد العلمي المتواضع أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير و العرفان بالجميل والذي تعجز الكلمات عن وصفه لأستاذي الفاضل الدكتور مسلم علاوي السعد الذي وقف الى جانبي ودعمني لأكمل هذا الإنجاز , والذي كان لدمائه خلقه وطيبه نفسه و غزارة علمه وتصويباته السديدة , وتوجيهاته القيمة وملاحظاته الدقيقة الأثر الكبير في البحث مادة ومنهجاً , وفي الباحثة اندفاعاً وسلوكاً وأنطباعاً جزاه الله عني كل خير .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان لأساتذتي الأفاضل (د.صلاح عبد القادر النعيمي , د.هيثم عبد السلام النعيمي , د.محمد عبود طاهر) في برنامج الدكتوراه .
ولايفوتني واجب العرفان بالجميل أن أسجل عميق شكري وتقديري الى (أ.د.جاسم الذهبي , أ.م.د.عبد الرحمن الملا , أ.م.د.عبد السلام سعيد لفته , أ.م.د.عباس علي العامري /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد , أ.م.د.جواد كاظم لفته , أ.م.د.عبد الرضا فرج بدر اوي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة) , السيد زهير علي اكبر (مدير عام البنك المركزي - البصرة) , لما أبدوه من مساعدة وتوجيهات أغنت الأطروحة فلهم وافر التقدير والامتنان .

كما تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير الكبير للدكتورة سهام محمد عبد (مديرة قسم الإحصاء والأبحاث - مصرف الرشيد - الإدارة العامة) والانسنة نغم زكي-مديرة شعبة الاحصاء - مصرف الرشيد - الادارة العامة , وكلاً من السيدة ملاك الحيدري والانسنة هالة- قسم العمليات المصرفية - مصرف الرافدين الادارة العامة , كما تتقدم الباحثة بالشكر والامتنان الخاص للسيدة (سكنة السوداني) مديرة قسم الصيانة والمباني في البنك المركزي العراقي - بغداد , للمساعدة القيمة التي ابدوها جميعاً في تسهيل مهمة الباحثة .

الشكر والتقدير الكبير والخاص للسادة المهنيين في كل من البنك المركزي العراقي - بغداد والبنك المركزي العراقي - بصره , والإدارات العامة في كل من مصرفي الرافدين والرشيد ودائرتي المنسوب للمنطقة الجنوبية في كل من مصرفي الرافدين والرشيد وإدارات الفروع التي شملتها العينة في هاتين الدائرتين للمشورة القيمة والأفكار العلمية التي أبدوها أو فيما يتعلق

باستمارة الاستبانة ، و بتوفير التقارير السنوية،الحسابات الختامية ، والبيانات الإحصائية للمصرفين
موضوع الدراسة .

كما أجد لزاماً علي أن أقدم شكري وتقديري للدكتور محمود قاسم رئيس قسم إدارة الأعمال
والأخوة الأساتذة الكرام (عمار ، هادي ، وميض ، مزهر) الذين كان لكلمات تشجيعهم اثر بالغ في
إنجاز هذا الجهد ، فارجوا من الله لهم دوام التوفيق .

ووافر الشكر والامتنان للست فضيلة سلمان داود /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
لمساعدتها القيمة .

شكري وامتناني الخاص الى قسم الإحصاء في الكلية وبالأخص رئيسة القسم أختي وصديقتي
وزميلتي وعزيزتي(د.وداد أدور وادي) لمواقفها النبيلة المخلصة وكذلك السيد المدرس (عبد
اللطيف ناصر المحمد) والسيد المدرس (ريكان عبد العزيز أحمد) ، لجهودهم المشكورة في الجانب
الإحصائي ، وفقهم الله جميعاً وسدد خطاهم لما فيه الخير .

كذلك شكري وتقديري للسيد (أحمد هشام محمد) مساعد باحث للمساعدة القيمة في طبع
الأطروحة .

الشكر والتقدير لكل من أحاطوني بمحبتهم وتشجيعهم وساهموا بشكل أو بآخر في إنجاز هذا
الجهد سواء داخل كلية الإدارة والاقتصاد أو خارجها .

وأخيراً أقدم عبارات الاعتذار الى كل من لم تسعفني الذاكرة بتقديم الشكر وعبارات الامتنان
لهم ، وأسأل الله لهم دوام الموفقية والنجاح ، انه قريب مجيب والحمد لله رب العالمين .

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ	المستخلص
ب	قائمة بالمصطلحات الأساسية في البحث
ج - د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و - ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
5 - 1	مقدمة الأطروحة
38 - 6	الفصل الأول بعض الدراسات السابقة والاطار المنهجي للدراسة
16 - 7	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
38 - 17	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
79 - 39	الفصل الثاني الاستراتيجيات المصرفية (عرض وتحليل)
53 - 40	المبحث الأول: الإستراتيجية المصرفية / المفهوم والاهمية
68 - 54	المبحث الثاني: الإطار الشامل للإستراتيجية المصرفية (تكامل المكونات الداخلية مع الميزات التنافسية)
79 - 69	المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف
119 - 80	الفصل الثالث الأداء المالي ومؤشرات قياسه
96 - 80	المبحث الأول: مفهوم الأداء ومقاييسه
119 - 97	المبحث الثاني: الأداء المالي المصرفي وأساليب قياسه
232 - 120	الفصل الرابع الجانب العملي (التحليل والمناقشة)

الصفحة	الموضوع
147 - 121	المبحث الأول : نبذة عن المصرفين (الرافدين و الرشيد) موضوع الدراسة
206 - 148	المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها
226 - 207	المبحث الثالث: تحليل العوامل الداخلية للمصرفين وانعكاساتها على الأداء المالي المصرفي (التحليل الكمي باستخدام البيانات الإحصائية وبيانات الميزانية العمومية وحساب الأرباح و الخسائر)
232 - 227	المبحث الرابع: مناقشة النتائج
245 - 233	الفصل الخامس الاستنتاجات و التوصيات
238 - 234	المبحث الأول: الاستنتاجات
245 - 239	المبحث الثاني: التوصيات
266 - 246	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
9 - 8	عرض بعض الدراسات العربية	1
14 - 10	عرض بعض الدراسات الأجنبية	2
25 - 23	وصف متغيرات الدراسة	3
30	خلاصة صدق التكوين أو المنشأ للمقياس المعتمد في الدراسة	4
32	خصائص أفراد عينة الدراسة	5
37 - 36	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6
51	خلاصة مضامين أهم الاستراتيجيات المصرفية	7
53	الخصائص و المضامين الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية الموجهة بالسوق والاشتراتيكية الموجهة بالعملية	8
91	مقاييس اصحاب المصالح من وجهة نظر (Freeman)	9
94	مقاييس القيمة المضافة لأداء المنشأة	10
149	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار معنوية الوسط الحسابي (t) للمتغيرات الرئيسية و الفرعية (المفسرة و المستجيبة). (مصرف الرافدين)	11
151	انعكاسات البيئة المصرفية على الموارد المصرفية و العمليات الداخلية. (مصرف الرافدين)	12
152	تفاصيل انعكاسات البيئة الخارجية على موارد المصرف و عملياته الداخلية. (مصرف الرافدين)	13
154	ملاءمة موارد المصرف لعملياته الداخلية. (مصرف الرافدين)	14
156	مستوى كفاية الموارد لعناصر العمليات الداخلية للمصرف. (مصرف الرافدين)	15
159	أهمية متغيرات البيئة الخارجية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس. (مصرف الرافدين)	16
160	أهمية متغيرات الموارد المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس. (مصرف الرافدين)	17
161	أهمية متغيرات العمليات المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس. (مصرف الرافدين)	18
162	أهمية الأبعاد الرئيسة المستقلة مع بعضها. (مصرف الرافدين)	19

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
164	اهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس المعتمد (الاداء المصرفي) مع بعضها . (مصرف الرافدين)	20
166-165	أهمية الأبعاد و المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ، ونتائج التحليل العاملي . (مصرف الرافدين)	21
167	خلاصة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة و الفرعية . (مصرف الرافدين)	22
172	اثر ابعاد الاستراتيجية المصرفية في متغيرات الأداء . (مصرف الرافدين)	23
173	اختبار معلمات الانحدار . (مصرف الرافدين)	24
174	خلاصة نتائج تحليل الانحدار المتدرج للمتغير المستقل الرئيسي (Z5) و المتغيرات المعتمدة (W, W ₂ , W ₁) . (مصرف الرافدين)	25
177	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار معنوية الوسط الحسابي (t) للمتغيرات الرئيسة و الفرعية (المفسرة و المستجيبة) . (مصرف الرشيد)	26
180	انعكاسات البيئة المصرفية على موارد المصرف وعملياته الداخلية . (مصرف الرشيد)	27
181	تفاصيل انعكاسات البيئة الخارجية على موارد المصرف وعملياته الداخلية . (مصرف الرشيد)	28
183	ملاءمة موارد المصرف لعملياته الداخلية . (مصرف الرشيد)	29
184	مستوى كفاية الموارد لعناصر العمليات الداخلية للمصرف . (مصرف الرشيد)	30
188	أهمية متغيرات البيئة الخارجية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس . (مصرف الرشيد)	31
189	أهمية متغيرات الموارد المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس . (مصرف الرشيد)	32
191	أهمية متغيرات العمليات المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس . (مصرف الرشيد)	33
192	أهمية الأبعاد الرئيسة المستقلة مع بعضها . (مصرف الرشيد)	34
193	أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس المعتمد (الأداء المصرفي) مع بعضها . (مصرف الرشيد)	35
196-195	أهمية الأبعاد و المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ، و نتائج التحليل العاملي . (مصرف الرشيد)	36
197	خلاصة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة و الفرعية .	37

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
	(مصرف الرشيد)	
202	اثر عوامل الإستراتيجية المصرفية في متغيرات الأداء . (مصرف الرشيد)	38
203	اختبار معلمات الانحدار . (مصرف الرشيد)	39
204	خلاصة نتائج تحليل الانحدار المتدرج للمتغير المستقل الرئيس (X5) و المتغيرات المعتمدة (y, y_2, y_1) . (مصرف الرشيد)	40
213-212	نتائج قياس الأداء المالي المصرفي و العوامل الداخلية للإستراتيجية المصرفية . (مصرف الرافدين)	41
219	نتائج اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات) والمعتمدة (الاداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار (t) . (مصرف الرافدين)	42
220	نتائج قياس الأداء المالي المصرفي و العوامل الداخلية للإستراتيجية المصرفية . (مصرف الرشيد)	43
224	نتائج اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات) والمعتمدة (الأداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار (t) . (مصرف الرشيد)	44

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	المخطط الفرضي للدراسة	1
48	الاستراتيجيات المصرفية البديلة	2
55	ترابط نشاطات عملية الإستراتيجية مع نتائجها	3
68	الإستراتيجية المصرفية (العوامل والمكونات)	4
79	إستراتيجية القدرة المميزة في المصرف	5
83	أنموذج الأداء المتفوق وفق منظور Kotler	6
85	مجالات الأداء الأساسية من وجهة نظر (Venkatraman And Ramanujam)	7
88	علاقة مقاييس الأداء من خلال المحاور أو المنظورات الأربعة لبطاقة العلامة المتوازنة	8
99	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	9
114	منظورات بطاقة (BSC) و العلاقة فيما بينها	10
117	تكامل محاور بطاقة العلامة المتوازنة (BSC) ومقاييسها	11
119	المكونات الداخلية لإستراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات (إستراتيجية القدرة المميزة) وانعكاساتها على الأداء المالي المصرفي	12
158	خلاصة انعكاسات الأبعاد المصرفية على بعضها. (مصرف الرافدين)	13
169	مستوى العلاقة بين العوامل أو الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية. (مصرف الرافدين)	14
171	إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المصرفي. (مصرف الرافدين)	15
187	خلاصة انعكاسات الأبعاد المصرفية على بعضها. (مصرف الرشيد)	16
199	مستوى العلاقة بين العوامل أو الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية. (مصرف الرشيد)	17
201	إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المصرفي. (مصرف الرشيد)	18
216	المكونات أو العوامل الداخلية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المالي المصرفي (مؤشرات كمية). (مصرف الرافدين)	19
223	المكونات أو العوامل الداخلية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المالي المصرفي (مؤشرات كمية). (مصرف الرشيد)	20
239	أنموذج مقترح لإستراتيجية القدرة المميزة للمصارف التجارية العراقية موضوع الدراسة	21

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
السادة الذين تمت مقابلتهم في حقل العمل	1
السادة الخبراء و المحكمين الأكاديميون و المهنيون	2
استمارة الاستبانة	3
استمارة البيانات الإحصائية المطلوبة من المصارف موضوع الدراسة	4
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار معنوية الأوساط الحسابية (t) . (مصرف الرافدين)	5
النسب المئوية . (مصرف الرافدين)	6
العلاقات الارتباطية . (معامل ارتباط Spearman) / (مصرف الرافدين)	7
تحليل الانحدار المتعدد . (مصرف الرافدين)	8
تحليل الانحدار المتدرج . (مصرف الرافدين)	9
اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية) والمعتمدة (الأداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار (t) . (مصرف الرافدين)	10
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار معنوية الأوساط الحسابية (t) . (مصرف الرشيد)	11
النسب المئوية (مصرف الرشيد)	12
العلاقات الارتباطية . (معامل ارتباط Spearman) / (مصرف الرشيد)	13
تحليل الانحدار المتعدد . (مصرف الرشيد)	14
تحليل الانحدار المتدرج . (مصرف الرشيد)	15
اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (استراتيجية القدرة المميزة المصرفية) والمعتمدة (الأداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار (t) . (مصرف الرشيد).	16

قائمة بالمصطلحات الأساسية في البحث

1. الإستراتيجية Strategy
2. الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy
3. الإستراتيجية المعتمدة على الميزة التنافسية Competitive Advantage Based Strategy
4. إستراتيجية القدرة المميزة Distinctive Capability Based Strategy
5. الكفاءة او الجدارة المميزة Distinctive Competence
6. الكفاءة الجوهرية Core Competence
7. الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities
8. الاداء الاستراتيجي المصرفي Bank Strategic Performance
9. الاداء المالي الاستراتيجي المصرفي Bank Financial Strategic Performance
10. مجالات قياس الاداء المصرفي Bank Performance Mesuerment Area
11. اساليب قياس الاداء المالي المصرفي Bank Financial Performance
12. البيئة المصرفية Bank Environment
13. الموارد المصرفية Bank Resources
14. العمليات الداخلية المصرفية Bank Internal Operations
15. الكفاءة التشغيلية المصرفية Bank Operational Efficiency

المقدمة :

تعد الصناعة المصرفية مهنة قديمة ، قامت على أساس خزن القيمة وتحويلها ولم يتغير هذا المفهوم رغم مرور مئات السنين عليه ، وكل ما طرأ عليه هو أن الطريقة التي تقوم بها المصارف التجارية بخلق القيمة لعملائها قد أصبحت أكثر تعقيداً من الماضي كما هم عملاءها اليوم الذين أصبحوا أكثر دراية ومعرفة بالأمور والمنتجات المصرفية والمالية فقد شهدت المصارف التجارية تحديات هائلة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وما تلاه في القرن الحالي ، حيث عولمة الأعمال المالية والمصرفية ، والتوجهات العالمية لتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية ، وما نجم عنها من اشتداد قوى المنافسة بين المصارف وللتطورات المتسارعة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والعمليات المصرفية والمالية ، كل هذا وغيره من التحديات على صعيد البيئة الخارجية والداخلية أدى الى محاولة كل مصرف تقديم ما هو أفضل من اجل كسب رضا الزبائن واستمالتهم للتعامل معه ، كذلك تسابق المصارف لاعتماد أفضل الوسائل والأساليب بهدف تسهيل تنفيذ أنشطتها وإرضاء الزبائن .

يتوقف النمو الاقتصادي للدولة وبقاء المصارف التجارية العاملة فيها الى حد كبير على قدرة المصارف في مواجهة التحديات المشار إليها ، وهذا الأمر وضع المصارف التجارية وإداراتها العليا أمام تحدٍ كبير وهو الاحتفاظ بموطئ قدم ، في وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض ، لذا كان عليها البحث عن فلسفة أعمق ، ورؤية اشمل ، وفكر أعمق بعداً ، وأكثر ميلاً للتكيف مع المتغيرات البيئية أولاً وتوظيف مجالات التفوق للحصول على النمو المرغوب ثانياً والوصول الى التميز الاستراتيجي الذي يحقق لها البقاء الأطول ثالثاً ، وتتمثل هذه الفلسفة بالاستراتيجية المصرفية والتي تعد من المواضيع الهامة في الفكر المالي الاستراتيجي المعاصر ، ولما كانت الموارد المالية تمثل الشريان الحيوي لمجمل العمليات المصرفية ذات الطبيعة التوسعية والاستبدالية والابتكارية ، فالمصارف التجارية تسعى للحصول على الأموال ضمن إطار الرؤية الاستراتيجية المتكاملة والتي تستند الى خلق مزايا تنافسية والاستفادة من المتغيرات البيئية خاصة ذات الطبيعة المالية والمصرفية والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة بهدف مواجهة التهديدات

المختلفة ، وتسعى المصارف في الوقت ذاته الى تقوية عناصر القوة الناجمة عن كفاءة الإدارة المصرفية ضمن إطار الرؤية التكاملية لإدارة مجمل العمليات والأنشطة المصرفية والمالية والسعي الى مواجهة نقاط الضعف وتقليل أثارها السلبية وانعكاساتها المستقبلية والتي قد تحجم الدور الفعال لهذه المصارف .

إن وجود نظام مصرفي قادر على حشد وتخصيص الموارد المصرفية والقدرات والمهارات والمعارف بكفاءة لخدمة الأغراض المنتجة والتنمية من المتطلبات الرئيسة لتحقيق معدلات نمو عالية وقابلة للاستمرار ، حيث تسعى المصارف التجارية الى تحقيق أكبر عائد ممكن من خلال تخفيض كلف خدماتها الى اقل ما يمكن والعناية بجودة الخدمات المصرفية المقدمة والاهتمام بالقوى البشرية والارتقاء بوسائل التدريب والبحث والتطوير بما يعزز قدراتها المصرفية .

إن بلوغ الأهداف التي تسعى المصارف الى تحقيقها لا يتم إلا من خلال المتابعة المستمرة لادائها المصرفي عامةً والمالي بشكل خاص .

وتتحدد مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الاستراتيجية الملائمة لأعمال المصرف التجاري العراقي وقياس أدائه بمقاييس مالية وتشغيلية على أساس إن الأداء الاستراتيجي المصرفي هو أداء مالي بمفهومه العام .

إن المشكلة النظرية للدراسة تتأصل في محاولة بناء استراتيجية مصرفية تستند في عناصرها ونقاط قوتها على المكونات الداخلية للمصرف بتشخيص واعتماد احد المكونات بصفته قوة دافعة أو عنصر موجه للاستراتيجية ، وتكمن المشكلة في جانبها التطبيقي في الإجابة الميدانية على بعض هذه التساؤلات والنتائج التي يمكن التوصل إليها .

وتبرز أهمية هذه الدراسة في الدور المهم الذي تؤديه المصارف في مساندة وتطوير الاقتصاد القومي ، وما يعني من أهمية تطوير امكاناتها وتحسين أدائها ، كذلك الدور المهم للمقاييس المالية والتشغيلية بصفقتها مقاييس للأداء المالي الاستراتيجي المصرفي .

أجريت الدراسة في مصرفي (الرافدين والرشيد) بصفتهما المصرفين الرئيسيين في مستوى البلد ، واعتمدت فرضية رئيسة مفادها (يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية لاستراتيجية

القدرة المميزة في الاداء المصرفي) ، واتبعت لاغراض التقصي والتحقق من الاهداف والفرضيات طريقتين ، استخدمت الاولى الاستطلاع الميداني ، مطورة استمارة استبانة مكونة من (مقياسين) فسرتهما (38) فقرة ، واستخدمت الطريقة الثانية نتائج الحسابات الختامية والبيانات الاحصائية عن السنوات (2000 – 2002) للغرض نفسه .

وانسجاماً مع ما تقدم ذكره جاءت هذه الدراسة بخمسة فصول ، تناول الفصل الأول منها بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة في بحثين ، شمل المبحث الأول عرض بعض الدراسات السابقة القريبة من دراستنا الحالية التي توفرت للباحثة والاستنتاجات منها ومناقشتها وموقع الدراسة الحالية منها ، وخصص المبحث الثاني لتوضيح منهجية الدراسة متضمناً (مشكلة الدراسة ، الأهداف ، الأهمية ، حدود الدراسة ، مخطط الدراسة الفرضي والمتغيرات والفرضيات ، عينة الدراسة ، خصائص أفراد العينة ، أدوات الدراسة ووسائلها الإحصائية) ، واهتم الفصلين الثاني والثالث بعرض الطروحات الفكرية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة ، إذ تناول الفصل الثاني الاستراتيجيات المصرفية (عرض وتحليل) من خلال ثلاث مباحث خصص الأول منها لعرض مفهوم وأهمية الاستراتيجية المصرفية فضلاً عن عرض بعض الاستراتيجيات المصرفية بالتركيز على زاويتين او نوعين من الاستراتيجيات الأولى التي تركز على تحليل البيئة الخارجية ، أما الثانية فهي الاستراتيجيات التي تركز على تحليل العمليات الداخلية للمصرف .

وكرس المبحث الثاني لعرض الإطار الشامل للاستراتيجية المصرفية (تكامل المكونات الداخلية مع الميزات التنافسية) من خلال فقرتين رئيسيتين هما :

1. عناصر صياغة الإطار الشامل للاستراتيجية المصرفية (الرسالة ، التحليل البيئي ، الكفاءة المميزة ، والأسبقيات التنافسية) .

2. المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية (الموارد ، القدرات ، الكفاءة الجوهرية) .

وتناول المبحث الثالث استراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف من خلال فقرتين هما :

1. مداخل دراسة استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية بالتركيز على (وجهة نظر مدرسة هارفرد ، استراتيجيات بورتر التنافسية ، ووجهة النظر المستندة إلى الموارد) .

2. استراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات (استراتيجية القدرة المميزة) من خلال عرض رؤى مختلفة حيال تعريفها وأسباب تبنيتها والإطار العام لها وخطواتها في المصارف التجارية .

وتطرق الفصل الثالث الى عرض الأداء المالي المصرفي ومؤشرات قياسه من خلال مبحثان، الأول شمل مفهوم الأداء ومقاييسه بشكل عام من خلال فقرتين تضمنت الأولى مفهوم الأداء ومجالات قياسه من خلال :

1. مفهوم الأداء المصرفي .

2. مجالات قياس الأداء المصرفي .

أما الفقرة الثانية فتناولت أهمية الأداء الاستراتيجي المصرفي ومقاييسه من خلال :

1. أهمية الأداء الاستراتيجي المصرفي .

2. مقاييس الأداء المصرفي .

واختص المبحث الثاني بعرض الأداء المالي المصرفي وأساليب قياسه من خلال فقرتين

هما:

1. مفهوم الأداء المالي المصرفي وأهميته .

2. أساليب قياس الأداء المالي المصرفي بالتركيز على كلاً من تحليل النسب المالية وبطاقة

العلامة المتوازنة* .

وتناول الفصل الرابع الجانب العملي (التحليل والمناقشة) من خلال أربعة مباحث ، خصص

الأول منها لعرض نبذة عن المصرفين موضوع الدراسة من خلال وصفهما في إعطاء لمحة عن

كل مصرف ونشاطاته ، هيكله التنظيمي ، نشأته ومراحل تطوره ، تاريخ تأسيسه ، تقسيماته .

* تسمى أيضاً (بطاقة الدرجات المتوازنة)

أما المبحث الثاني فتناول عرض النتائج وتحليلها لكلا المصرفين باستعمال (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التحليل العاملي ، اختبار العلاقة بين عوامل الاستراتيجية المصرفية والأداء المصرفي باستعمال معامل الارتباط Spearman ، واختبار t ، واختبار تأثير هذه العلاقة في الأداء المصرفي باستعمال تحليلي الانحدار المتعدد والمتدرج) .

أما المبحث الثالث فتناول الأداة أو الأسلوب الآخر الذي استخدمته الدراسة لمساندة الأسلوب الأول ألا وهو (أسلوب التحليل الكمي للعناصر الداخلية للاستراتيجية المصرفية لمعرفة أي العناصر هي الأكثر مساندة والتي تبنى عليها الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المالي المصرفي لكلا المصرفين وذلك باستخدام النسب أو المؤشرات المالية ومؤشرات بطاقة العلامة المتوازنة) ، أما المبحث الرابع فتمت فيه مناقشة النتائج التي تم عرضها وتحليلها .

ويقدم الفصل الخامس من خلال المبحث الأول أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فيما تناول المبحث الثاني أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة والتي من أهمها نموذج مقترح لاستراتيجية القدرة المميزة للمصارف العراقية موضوع الدراسة ، مع تقديم مقترحات للبحوث والدراسات المستقبلية .

الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للدراسة

مقدمة :-

يتوجه الفصل إلى تعزيز الإطار النظري والبحث عن طريق اكتشاف الواقع العملي، من خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بالإستراتيجية المصرفية والأداء المالي المصرفي والتي ستكون موضوع المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة الذي اعتمده الباحثة .

المبحث الأول بعض الدراسات السابقة

مقدمة :-

ينبغي إن يعتمد التصور الفكري لأية دراسة على رؤى الدراسات السابقة بوصفها مرتكزاً رئيسياً تتمخض عنه آفاق البحث الجديد وأنموذجه الفكري . يتضمن المبحث عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة القريبة من الدراسة الحالية , حيث تم البحث في مجموعة من المصادر والمراجع العلمية التي تناولت (الإستراتيجية المصرفية ، الأداء المالي المصرفي) سواءً بشكل منفرد أو ثنائي , وقد وقع الاختيار على الدراسات المبينة في المبحث ، ومما يجدر الإشارة إليه إن الباحثة بحدود اطلاعاتها لم تجد دراسة تناولت المتغيرات ذاتها التي تناولتها الدراسة الحالية ضمن أنموذج واحد. وتم استعراض الدراسات ضمن محورين , الأول يتضمن الدراسات العربية, أما الثاني فيتضمن الدراسات الأجنبية .

أولاً :- الدراسات العربية

يوضح الجدول (1) عرضاً لبعض الدراسات العربية

جدول (1)

عرض بعض الدراسات العربية

ت	الفقرات	دراسة (المحجوب، 1999)	دراسة (ربيع، 2000)	دراسة (حلاوي، 2000)
1-	المشكلة والهدف	محدودية الاهتمام بالمخاطرة الإستراتيجية واثار ذلك على الأداء المالي المصرفي ، مع محاولة التعرف على اثار عناصر التحليل في قرارات المخاطرة الإستراتيجية	أشارت مشكلة الدراسة إلى إمكانية تطبيق بعض الإستراتيجيات في المصارف (مثل الهندسة المالية، الاندماج ، التحالفات الإستراتيجية، الصيرفة الشاملة) ، وحاولت الدراسة تعريف بهذه الإستراتيجيات مضامين وتطبيقات .	تحددت المشكلة في تجاهل بعض الدراسات السابقة لأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهدفت إلى تأشير إمكانية تطبيقها في المنظمات عينة الدراسة .
2-	مجال الدراسة	عينة من المصارف التجارية السودانية ، تحددت بتسعة مصارف .	عينة من منشآت القطاع المالي اليمني ، تحددت بثمانية مصارف يمانية .	عينة من المصارف التجارية العربية ، تسعة مصارف تجارية عربية توزعت على ثلاثة بلدان عربية (العراق ، لبنان ، الأردن)
3-	المنهج وطريقة الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي الاستطلاعي ، وتم قياس المخاطرة الإستراتيجية باستخدام مؤشرات مالية ذات طبيعة إستراتيجية، للتعرف على مدى تأثير المخاطرة الإستراتيجية في الأداء المالي ، وبنيت الدراسة على فرضية مفادها ، (تتأثر المخاطرة الإستراتيجية ببيئة المهمة، وهذه الأخيرة تؤثر في	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي، وتأسست على فرضية مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتطبيق بعض الإستراتيجيات المالية المصرفية)، استخدمت استثمار الاستبانة بصفتها أداة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي ، وتأسست على فرضية مفادها (ان توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية) ، واستخدمت استثمار الاستبانة مصدرًا للمعلومات اختبار اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمصارف

ت	الفقرات	دراسة (المحجوب، 1999)	دراسة(ربيع، 2000)	دراسة(حلاوي، 2000)
		الموسومة بـ المخاطرة الإستراتيجية وأثرها في الأداء المالي المصرفي- دراسة تطبيقية-	الموسومة بـ:نحو إمكانية تطبيق استراتيجيات مالية ومصرفية- دراسة تطبيقية -	الموسومة بـ: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي المصرفي - دراسة تطبيقية-
		(الأداء المالي)	لجمع المعلومات، وقاعدة للاختبار.	التجارية العربية .
4-	أهم الاستنتاجات	توضح وجهة النظر إلى الأداء المالي المصرفي من ناحية العائد والمخاطرة الرؤيوية السليمة لمسار عمل المصرف ، وتساعد في وضع القرارات الملائمة لممارسة الأنشطة المختلفة .	شكل غياب سوق الأوراق المالية عائقاً في طريق ممارسة المنشآت عينة الدراسة للاستراتيجيات موضوع الدراسة ، وأظهرت الدراسة أيضاً ممارسات متفاوتة لبعض نشاطات الصيرفة الشاملة والهندسة المالية .	سعي المصارف عينة الدراسة إلى تحسين نوعية خدماتها وعملياتها المصرفية من خلال العمل اليومي ، مع ملاحظة الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الموقف المالي للمصارف التجارية .
5-	التعليق والملاحظات	الدراسة ذات طبيعة عامة ، تبين تأثيرات التحليل البيئي على قرارات المخاطرة الإستراتيجية وانعكاساتها على مستوى الأداء المالي ، كما تساعد في معرفة بعض مؤشرات الأداء المالي ، فضلاً عن تأثيرات البيئة في الأداء المالي .	تساعد الدراسة ايضاً في توضيح عوامل البيئة الخارجية في صياغة وتطبيق بعض الاستراتيجيات المصرفية.	تظهر الدراسة ضعف الالتزام الاستراتيجي في العمل المصرفي مع اهمية العمل طبقاً لتصور استراتيجي ، متمثلاً بادارة الجودة الشاملة كما هو موضوع الدراسة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

يوضح الجدول (2) عرضاً لبعض الدراسات الاجنبية

جدول (2)

عرض بعض الدراسات الأجنبية

ت	الفقرات	دارسة	دراسة
		دارسة (Naser&moutinho 1999), الموسومة ب: إدارة الإستراتيجية المصرفية .	دراسة (onko&lee,2000) الموسومة ب: تنفيذ أطار عمل لصياغة الإستراتيجية للصناعة المصرفية في هونغ كونغ .
1-	المشكلة والهدف	الحاجة إلى تقييم فاعلية إستراتيجية المصارف التجارية موضوع الدراسة، بهدف اختبار مدى تأثير الخصائص الكمية للمصارف في أحداث التغيير في إستراتيجية المصرف .	تتلخص مشكلة الدراسة وهدفها في تحديد مؤشرات الأداء الأساسية باستخدام طرائق متعددة ،حددتها هدف الدراسة بمحاولة تطوير إطار يتضمن المزج بين تحليل (swot) وبطاقة (BSC) ، واستراتيجيات الصيني . Suntzus
2-	مجال الدراسة	مائة مصرف تجاري.	315 مصرف محلي في تايوان .
3-	المنهج وطريقة الدراسة	منهج دراسة الحالة ، باستخدام متطلبات طريقة دراسة الحالة .	تم استخدام منهج نشر وظيفة الجودة (QFD) التي تتضمن محورين الأول يحدد (ماذا؟) أي احتياجات الزبون، والثاني يحدد (كيف؟) أي الحلول (تعد إستراتيجية الأعمال عامل مهم في تأسيس عوامل النجاح الحدية ، وتختلف عوامل النجاح الحدية للمصرف طبقاً لاختلاف الاستراتيجيات المستخدمة) .

ت	الفقرات	دارسة	دارسة
		دارسة (Naser&moutinho 1999), الموسومة ب: إدارة الإستراتيجية المصرفية .	دراسة (onko&lee,2000) الموسومة ب: تنفيذ أطار عمل لصياغة الإستراتيجية للصناعة المصرفية في هونغ كونغ .
4-	أهم الاستنتاجات	تتأسس الاستراتيجيات على تقديم منتجات أفضل ، وقياس رضا الزبون ، وفاعلية التسويق ، وجودة العلامة ، الاستجابة للزبون تتصف كونها بعيدة المدى.	إن مختلف الاستراتيجيات التي تم اختبارها كان لها تأثير معنوي على العوامل التي تحدد النجاح ، وان أهمية عوامل النجاح الحدية تتباين من خلال الاستراتيجيات المتنوعة ، وان مصادر الميزة التنافسية هي (الموجودات الأساسية ، قوة الإدارة المالية ، قوة العمل ، الموجودات غير الملموسة) .
5-	التعليق والملاحظات	التعرف على بعض مضامين الإستراتيجية المصرفية ، وعلى الاستجابة الإستراتيجية بعيدة المدى .	التعرف على عوامل النجاح التي تلائم أي من استراتيجيات المصارف التجارية وهذا يساعد كثيراً في معرفة تأثيرات عوامل البيئة في تشكيل الإستراتيجية المصرفية وتنوعها .
			استخدام أكثر من طريقة لتحديد مؤشرات الأداء الأساسية للمصارف ، خاصة مؤشرات الأداء المالي ، والاستراتيجيات التي تسهم في تحسينه مثل (استراتيجيات التخطيط ، والقيادة ، والاستراتيجيات التنافسية) .

ت	الفقرات	دراسة (Lazo&wood,2001) الموسومة بـ: إدارة القدرات المميزة في المصارف المكسيكية والأوربية .	دراسة (Henson&wilson,2002) الموسومة بـ: هل إن تطوير وتنفيذ إستراتيجية ناجحة يتم من خلال التركيز على خدمة المستهلك والإبداع التكنولوجي.	دراسة (Lazo&wood,2003) الموسومة بـ: الإستراتيجية ، المنافسة ، والتنوع في المصارف المكسيكية والأوربية .
1-	المشكلة والهدف	تحدد المشكلة في الحاجة إلى معرفة تأثيرات التغير البيئي التي تدعو إلى الانتقال من الاستراتيجيات الموجهة بالمنتج إلى الإستراتيجية الموجهة بالعمليات الداخلية ، بهدف تطوير سيطرة مالية وإستراتيجية على القدرات تسمح ببناء ميزة تنافسية.	محاولة تطوير إستراتيجية مصرفية ناجحة في البيئة المضطربة ، وهل تسهم مراجعة القضايا الإستراتيجية الأساسية للمصرف في تحقيق هذا النجاح؟	حددت المشكلة في إمكانية المشاركة الفاعلة للإدارة العليا في تصميم الإستراتيجية ، وفي الكيفية التي يؤثر فيها نمط الإدارة في قرارات التنوع داخل سوق المصرف ، بهدف تصميم إستراتيجية تنوع مصرفية .
2-	مجال الدراسة	عينة من المصارف المكسيكية والأوربية .	مصرف (PNB) الأمريكي بوصفه مصرفاً محلياً صغيراً في مدينة نيواورليانز في ولاية أريزونا الأمريكية .	20 مصرفاً أوروبياً ومكسيكياً من كبريات المصارف في تلك البلدان .
3-	المنهج وطريقة الدراسة	اعتمدت الدراسة فرضية مفادها يشكل المقصد الاستراتيجي الذي يوجه مباشرة موارد المنظمة وقدراتها المحدد الرئيس لقدرة المنظمة في التنافس، وتطوير فرص النمو الموعودة ، واتبعت الدراسة منهج الاستطلاع، باستخدام الاستبيان .	تم إتباع منهج دراسة الحالة بوصفها مدخلاً لجمع البيانات والتعرف على وضعية المصرف موضوع الدراسة ، والتغيرات التي تحصل في أسواق الصناعة المصرفية والخدمات المالية المحلية .	اتبعت الدراسة منهج الاستطلاع ، باستخدام طريقة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم وتنفيذ استراتيجيات التنوع المصرفي.

ت	الفقرات	دراسة (Lazo&wood,2001) الموسومة بـ: إدارة القدرات المميزة في المصارف المكسيكية والأوربية .	دراسة (Henson&wilson,2002) الموسومة بـ: هل إن تطوير وتنفيذ إستراتيجية ناجحة يتم من خلال التركيز على خدمة المستهلك والإبداع التكنولوجي.	دراسة (Lazo&wood,2003) الموسومة بـ: الإستراتيجية ، المنافسة ، والتنوع في المصارف المكسيكية والأوربية .
4-	أهم الاستنتاجات	يشكل تأثير الإبداع الخارجي على ربحية الخدمات في قطاعات (الزبون ، الأسواق الجغرافية ، وقنوات الخدمة) ، عاملاً مساعداً في معرفة النشاطات الأساسية التي تسهم في تشكيل الإستراتيجية ، وتساعد معرفة التغيير الخارجي في التأثير في الفجوة الناتجة عن حالة المصرف الفعلية والمرغوبة .	صعوبة تطوير استراتيجيات مصرفية ناجحة في ظل ظروف البيئة المضطربة .	تميل الإدارة العليا في الأسواق المصرفية إلى التعامل مع الإستراتيجية المنفردة أكثر من الأهداف المالية ، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً ثانوياً في تصميم إستراتيجية المصرف .
5-	التعليق والملاحظات	الاهتمام بالقدرات الداخلية للمصرف عند تطوير الإستراتيجية ، وبناء الميزة التنافسية ، ملاحظة التوازن بين توجهات السوق (البيئة) ، والإمكانات الداخلية المميزة للمصرف .	التعرف على التأثيرات البيئية في الاستراتيجيات المصرفية خاصة تأثيرات البيئة المضطربة التي يصعب التنبؤ بها ، وما يعني من صعوبة السيطرة على الإستراتيجية التي تستجيب لها بنجاح.	تساعد في معرفة كيفية صياغة إستراتيجية التنوع في المصارف ، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها .

ت	الفقرات	دراسة	دراسة
		(Dimara,et.al.,2004)الموسومة ب: التوجه الاستراتيجي والأداء المالي للشركات المنفذة للمواصفة القياسية الدولية (ISO 9000) .	دراسة (Duncan & Elliott,2005) الموسومة ب: الكفاءة , خدمة الزبون , والأداء المالي في المؤسسات المالية الاستراتيجية .
1-	المشكلة والهدف	تحددت المشكلة في مدى وضوح تأثيرات (ISO 9000) في توجه المنظمة الاستراتيجي نحو أداءها المالي ، بهدف التعرف على تأثيرات مواصفة (ISO9000)على التوجه نحو الأداء المالي.	تحددت المشكلة بمحدودية البحث عن العلاقة بين الكفاءة والأداء المالي وجودة الخدمة في المؤسسات المالية ، وكان الهدف كشف هذه العلاقة ، وقياس مستوى القوة فيما بينها .
2-	مجال الدراسة	مجموعة من الشركات اليونانية العاملة طبقاً للمواصفة القياسية (ISO9000) .	المؤسسات المالية الاستراتيجية
3-	المنهج وطريقة الدراسة	المنهج الاستطلاعي من خلال تصنيف التوجه الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع (القيادة الشاملة للكلفة ، التمييز في السوق ، والتركيز) ، وتحديد مؤشرات الأداء المالي بكل من (الربحية ، النمو ، وهيكل رأس المال) .	تم استخدام مقاييس متعددة في الدراسة ، التحليل المظروفي لقياس الكفاءة ، النموذج المعتمد المدخلات ، أربعة مقاييس مالية هي سعر الفائدة ، كفاية رأس المال ، نسبة الدخل إلى النفقات ، والعائد على الموجودات) ، وأكدت الفرضيات على اختبار العلاقات بين العوامل الثلاثة .
4-	أهم الاستنتاجات	الاختبار المنفرد للشركات طبقاً للتوجه الاستراتيجي يميل إلى العمل تبعاً لإستراتيجية قيادة التكاليف ويعد التوجه الاستراتيجي العامل الوسيط في تأثير العلاقة بين نظم الجودة (IOS9000) والأداء المالي .	ان المقاييس المالية جميعاً حققت علاقة ايجابية مع علامات جودة خدمة الزبون ، في حين ظهرت علاقة غير ايجابية بين الكفاءة والأداء المالي .
5-	التعليق والملاحظات	التعرف على مدى تأثير نوع التوجه الاستراتيجي في الأداء المالي ، ومن ثم العلاقة بين الإستراتيجية المصرفية والأداء المالي .	الاستفادة من الدراسة في معرفة العلاقة بين بعض العوامل الداخلية (مثل الكفاءة) ، والمخرجات مثل (جودة الخدمة) من جانب والأداء المالي من جانب آخر ، مؤكدة إن الأداء المالي مقياس استراتيجي

دراسة (Duncan & Elliott,2005) الموسومة بـ: الكفاءة , خدمة الزبون , والأداء المالي في المؤسسات المالية الاستراتيجية .	دراسة (Dimara,et.al.,2004) الموسومة بـ: التوجه الاستراتيجي والأداء المالي للشركات المنفذة للمواصفة القياسية الدولية (Iso 9000) .	الفقرات	ت
لأداء المؤسسات المالية .			

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

أ- اتجاهات الدراسات العربية والأجنبية

- تتصف جميع الدراسات العربية في اتجاهاتها كونها ذات طبيعة عامة ، وتحاول إن تكشف انعكاسات قوى البيئة الخارجية على بعض القرارات الإستراتيجية ، سواء بتناول عنصر استراتيجي واحد مثل (المخاطرة الإستراتيجية) ، أو استراتيجيات ذات طبيعة مالية ومصرفية .
- تستخدم جميع الدراسات العربية المتوفرة المنهج الوصفي الاستطلاعي ، وهو الأكثر ملاءمة للدراسات ذات الطبيعة الإنسانية بما فيها الدراسات الإدارية .
- في حين اتجهت الدراسات الأجنبية نحو الجوانب الإستراتيجية المتخصصة في المجالات المالية والمصرفية ، وناقشت موضوعات إستراتيجية متنوعة ، محاولة كشف تأثير بعض العناصر في بناء الإستراتيجية المصرفية وتنفيذها مثل (إدارة القدرات المميزة ، خدمة المستهلك والإبداع التكنولوجي ، استراتيجيات التنويع ، عوامل النجاح الحدية ، الكفاءة ، وغير ذلك) .
- استخدمت الدراسات الأجنبية مناهج مختلفة في الدراسة منها (الاستطلاع والمسح ، دراسة الحالة ، نشر وظيفة الجودة (QFD) ، وهي مناهج تميل أكثر نحو التطبيق أو اختبار ما هو مطبق فعلاً .

ب- نقاط التشابه والاشتراك بين الدراسات

- أجمعت معظم الدراسات العربية والأجنبية على الأداء المالي بوصفه مقياساً للأداء الاستراتيجي في المنظمات المصرفية .
- حاولت معظم الدراسات العربية والأجنبية تناول العوامل أو المكونات الداخلية للمصارف من وجهة نظر إستراتيجية سواء تنفيذ إستراتيجية أو اختبار فاعلية إستراتيجية ، أو إدارة إستراتيجية .

- أكدت الدراسات السابقة جميعها أهمية دراسة المصارف من منظور استراتيجي ، والبحث عن استراتيجيات تطور من كفاءة المصارف وتحسن أداءها .

ج- نقاط الاختلاف بين الدراسات

- اختلفت الدراسات في تفاصيل مواضيعها ، فالبعض تناول العوامل الداخلية عند صياغة الإستراتيجية المصرفية وتنفيذها ، والبعض الآخر تناول تأثيرات البيئة ، وعوامل النجاح الحدية ، في حين تناول البعض الآخر منظومات إدارية حديثة مثل الجودة الشاملة .
- اختلفت الدراسات السابقة في مناهج الدراسة وتباينت بين المناهج الوصفية الاستطلاعية أو المسحية ، ومناهج دراسة الحالة ، ومناهج أخرى ذات طبيعة تطبيقية .

د- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

- شكلت الدراسات السابقة مدخلات معلوماتية تم الاستفادة منها في المجالات الآتية :-
- تبني المدخل الاستراتيجي بوصفه إطاراً عاماً تتوجه به الدراسة ، وكونه مدخلاً مهماً في مجال الدراسات المصرفية ، نتيجة للاهتمام المتزايد للدراسات السابقة في هذا المجال .
- التعرف على تأثيرات بعض القوى والعوامل من داخل المنظمة المصرفية ومن خارجها في بناء الإستراتيجية المصرفية من جانب ، وتشخيص الميزة التنافسية التي تتلائم مع احتياجات السوق من جانب آخر .

- عدت مقاييس الأداء المالية ، مقاييس أداء إستراتيجية ، وقد استفادت الدراسة منها في تحديد بعض مؤشرات الأداء المالي المستخدم في الدراسة الحالية .

هـ- إضافات الدراسة الحالية

- تشكلت الدراسة الحالية امتداداً موضوعياً للدراسات السابقة ، وإضافة لها في ما يأتي :-
- تشخيص المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية وإعادة صياغتها على وفق الإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات أو (إستراتيجية القدرة المميزة) .
- التعرف على القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) بوصفها القوة الدافعة للإستراتيجية المصرفية ، والقاعدة التي تستند إليها مكونات الإستراتيجية المصرفية الأخرى .

- استخدام مؤشرات الأداء المالي بصفقتها مضامين قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف ، وفي ضوء تكامل العلاقة بين مكونات الإستراتيجية المصرفية ، وتوجهها نحو الأداء المالي .
- اختبار تأثيرات إستراتيجية القدرات المميزة المصرفية في البيئة المصرفية العراقية .
- تشير النقاط أعلاه إلى الإضافتين (النظرية والتطبيقية) التي تقدمها الدراسة الحالية .

المبحث الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة :

يشار إلى المنهج بمعناه العام بأنه (طريقة منظومية للتفكير وخطوات متكاملة في التطبيق) أو مجموعة طرائق متتابعة تستخدم لتشخيص مشكلة معينة ، ومعرفة أسبابها ، ومن ثم تطوير حلول مقترحة لها، وقد يكون المنهج استنباطياً أي مجموعة من العمليات الذهنية التي تبدأ بفكرة عامة ، أو استقرائياً أي ملاحظة الجزئيات واستخلاص القوانين والنظريات من خلال الانتقال بنتائج الاختبار من حالات محددة إلى حالة التعميم (العكش ، 1995:31) ويستخدم في الدراسات الإنسانية كلا المنهجين ، إذ يشكل الأول (الاستنباطي) أساساً لبناء الفرضيات وتأسيس الجانب النظري من الدراسة إما الثاني (الاستقرائي) فيقود خطوات الدراسة الميدانية ويتضمن الإطار المنهجي الذي يوجه البحث ويقوده في ضوء مجموعة فقرات من أهمها (تحديد المشكلة ، تحديد منهج الدراسة وطريقة جمع البيانات ، تحليل المشكلة إلى عناصرها لمعرفة الأسباب من خلال الأنموذج والفرضيات ، ووصف عناصر الأنموذج وتفسيرها من خلال المتغيرات والفقرات) .

تأسيساً على ما سبق ذكره سوف يتم عرض الإطار المنهجي للدراسة ...

أولاً : مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها . أ. مشكلة الدراسة

برزت منذ عقدين من الزمن تقريباً عدد من المتغيرات البيئية ذات التأثير في النشاطات المالية والمصرفية من بينها عولمة الأعمال المصرفية ، الزيادة في حدة المنافسة في الأسواق المالية ، واتفاقية الجات في إطار منظمة التجارة العالمية ، فضلاً عن مقررات لجنة بازل بشأن

كفاية رأس المال ، والتطورات في مجال تمويل المنشآت، (فخري،2006) ، (عقل ،2006)، (ربيع : 2000) ، يقابل ذلك توجه ملحوظ نحو المداخل الاستراتيجية ومحاولة اختبارها في المجالات المصرفية) ، (Naser & Moutinho,1999)، (onko & lee,2000) بوصفها الأسلوب الأكثر ملائمة واستجابة للتغيرات في البيئة المصرفية المعاصرة ،كما ظهر اهتمام آخر في تطوير الميزات التنافسية المصرفية، وفي التركيز على بعض الجوانب أو (المكونات الداخلية) للإستراتيجية المصرفية ، بوصفها القوى التي تقود باتجاه الميزة التنافسية . (Henson & Wilson ,2002) ، (Lazo & wood,2001) .

شكلت التوجهات سابقة الذكر الأساس في تشخيص ومعالجة المشكلات الفكرية التي تنشأ عن تطبيق المنظورات الإستراتيجية في المجالات المصرفية ، ودعت إلى ضرورة دراسة الاستراتيجيات التنافسية في جانب والأخرى منها المتعلقة بالاستراتيجيات المصرفية ، مع ملاحظة الاختلاف في البيئات ، والاختلاف في الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً في أعمال المصارف ، وتبلورت المشكلة في أبعادها الفكرية وجوانبها النظرية في البحث عن استراتيجيات الميزة التنافسية الموجهة بالإمكانات الداخلية وإمكانية تطويعها لما يتلاءم والبيئة المصرفية العراقية وهذا بدوره يتطلب البحث عن طبيعة أعمال المصارف العراقية ، وطريقة تعاملها داخلياً (عمليات تشغيلية) ، وخارجياً (مع البيئة) ، وهل تعمل على وفق إستراتيجية محددة المعالم ، ويمكن أن يحدد انتماؤها إلى أي من الاستراتيجيات (أعمال ، أو ميزات تنافسية) ، ام ان طبيعة أعمال المصارف العراقية تعتمد الخطط السنوية المعتمدة اصلاً على العمليات التشغيلية والحسابات الختامية ، دون ان يكون لديها أطار استراتيجي تتوجه به ، لقد اتضح من خلال المعاشية الميدانية للمصارف العراقية الحكومية عموماً ومصرفي الرافدين والرشيد موضوع الدراسة ، ان المصارف العراقية لا تعتمد أي إستراتيجية محددة للعمل المصرفي ، ولا حتى خطط واضحة المعالم ، وان قياس أدائها الاستراتيجي بالاعتماد على نتائج الأداء المالي يتحدد بنتائج الموازنات وحسب طبيعة عناصرها واتجاهاتها ، دون اعتماد مقاييس أداء مسبقة تقارن في ضوءها نتائج الأداء المالي ، وتشخص محصلة القوة والضعف في العمل المصرفي ، وهذا بدوره يشكل مشكلة مهمة تعترض الأعمال المصرفية ، ويمكن وصفها بصعوبة تحديد العمليات والنشاطات المصرفية حسب أسبقياتها ، ومستوى تأثيرات البيئة الخارجية في قوة أو ضعف هذه العمليات ، فضلاً عن محدودية وضوح

التكامل فيما بينها ، واعتمادية بعضها للبعض الآخر ، مما دعا إلى تحديد المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1 - هل ان المصارف العراقية (الرافدين ، والرشيد) بحاجة إلى مقاييس أداء استراتيجي تساعد في تحديد مستوى أداءها الشامل ؟ وتستخدم كمعيار مقارنة لنتائج (الحسابات الختامية) ؟

2 - هل ان المصارف العراقية (الرافدين ، والرشيد) بحاجة إلى إدراك البيئة الخارجية المصرفية ، وتشخيص مستوى تأثيراتها في العمليات الداخلية المصرفية؟

3 - هل ان المصارف العراقية (الرافدين والرشيد) بحاجة إلى اكتساب مواردها وتفعيلها من خلال التعرف على الصلة بين البيئة المصرفية الخارجية ، ومتطلبات أعمال المصارف قيد الدراسة ؟

4 - هل ان المصارف العراقية (الرافدين والرشيد) بحاجة إلى معرفة العلاقة الإستراتيجية بين عناصر عملياتها الداخلية ، وضرورة ترتيبها حسب الأسبقيات من اجل تعزيز القوة وتحجيم الضعف ؟

5 - هل أن المصارف العراقية (الرافدين الرشيد) بحاجة إلى تشخيص العنصر الأكثر أهمية وتأثيراً في عواملها الداخلية ، من اجل اعتماده قوة دافعة لمجمل عملياتها؟

6 - هل ان المصارف العراقية (الرافدين والرشيد) بحاجة الى إستراتيجية تنافسية معتمدة على القدرات المميزة للمصرف ، من اجل تحسين أداءها الاستراتيجي والمالي منه بشكل خاص؟

تساعد الإجابات على التساؤلات الستة سابقة الذكر على تشخيص وبلورة الجوانب الميدانية لمشكلة الدراسة .

ب. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :-

- صياغة مفهوم قابل للتطبيق لإستراتيجية القدرة المميزة في المصارف التجارية العراقية ، وقياس أداءها بمقاييس مالية .
- تطوير نموذج قابل للاختبار لإستراتيجية القدرة المميزة في المصارف التجارية العراقية .

- اختبار الأنموذج لمعرفة مدى انعكاس الإستراتيجية المصرفية سابقة الذكر على مستوى الأداء المالي المصرفي .

ج. أهمية الدراسة : تكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي :

- الدور المهم الذي تؤديه المصارف في مساندة وتطوير الاقتصاد الوطني وما يعني من أهمية تطوير إمكاناتها ، وتحسين أداءها .
- إدخال المفاهيم العلمية الحديثة ، والطرائق الإدارية الجديدة في أعمال المصارف التجارية العراقية ، وفي مقدمتها المداخل الإستراتيجية وطرائق التعامل معها .
- التوجه نحو تطوير الاستراتيجيات في مجال الخدمة ، إذ إن الشائع هو دراسة وتطبيق الاستراتيجيات في المجال الصناعي وهذا يقدم شيئاً جديداً لمنظمة الخدمة العراقية عامة، والمؤسسات المالية والمصرفية خاصة .

- تشخيص الدور المهم للمقاييس المالية بصفتها مقاييس للأداء المالي الاستراتيجي المصرفي.

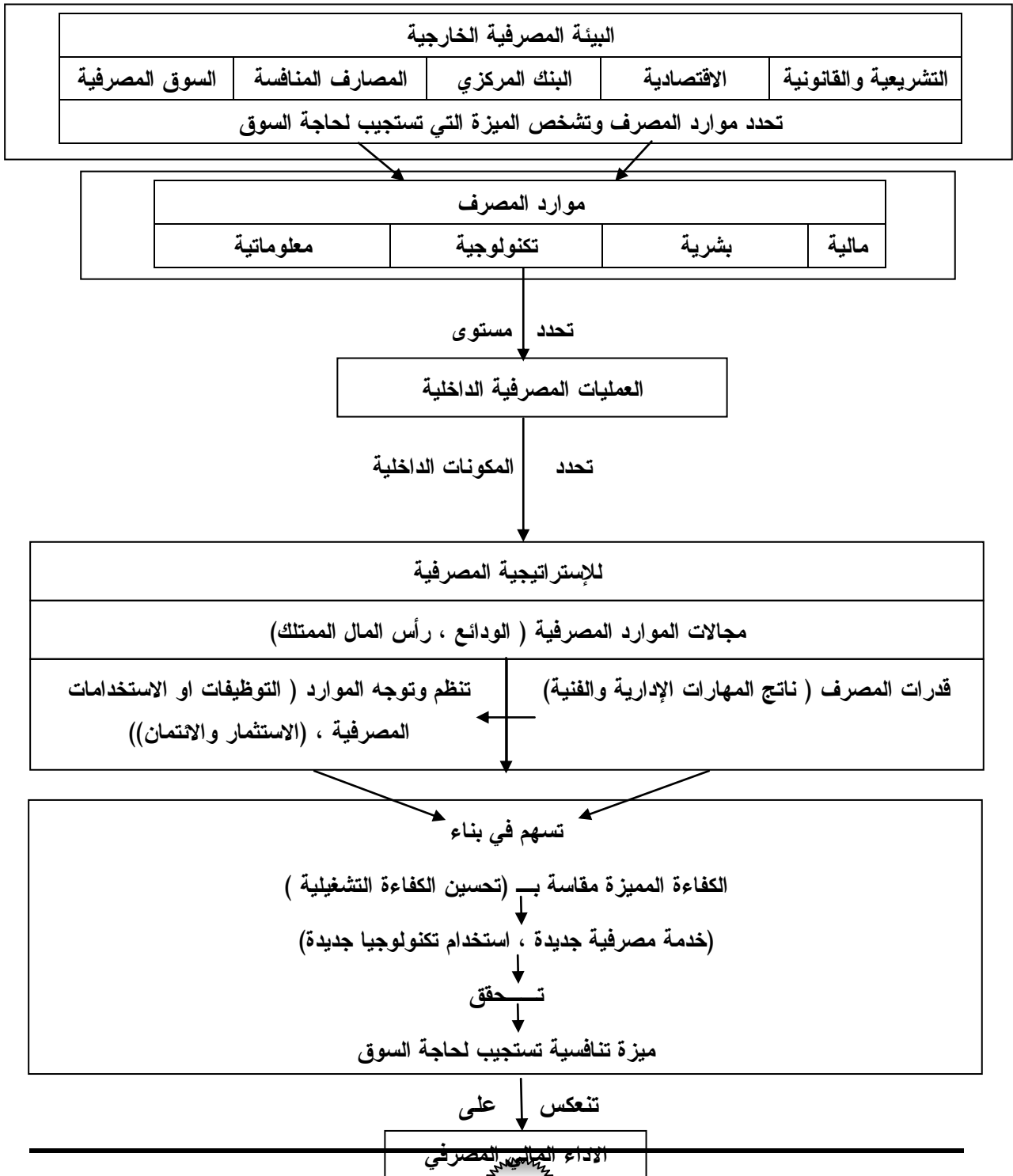
- تعد الاستراتيجيات الموجهة بالموارد أو (المكونات الداخلية للمنظمة) توجهات إستراتيجية حديثة تلائم تحديات البيئة المعاصرة ، وهذا يؤكد أهمية محاولة تطبيق إستراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات في المصارف التجارية العراقية .

د. حدود الدراسة

- الحدود المكانية : بعض المصارف التجارية العراقية الحكومية بالتركيز على مصرفي الرافدين والرشيد .
- الحدود الزمانية: تتحدد مدة الدراسة الميدانية من (2005/7/1 الى 2006/5/1)، مع توظيف البيانات المالية والإحصائية للسنوات (2000,2001,2002) لإغراض قياس الأداء المالي المصرفي .
- الحدود العلمية (مجال الاختصاص) : متطلبات إستراتيجية القدرة المميزة في المصارف التجارية العراقية ، ومقاييس الأداء المالي المصرفي والعلاقة فيما بينهما .

- الحدود البشرية : تحدد مجتمع الدراسة بالإدارات العامة لمصرفي الرافدين والرشيد (المستوى الإداري الأول والثاني) إضافة إلى عدد من فروع المصرفين ضمن دائرة المنسوب للمنطقة الجنوبية (تحديداً في محافظة البصرة).

ثانياً :- مخطط الدراسة والمتغيرات والفرضيات أ- المخطط الفرضي للدراسة



الربحية

العائد على الاستثمار

شكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

• وصف المخطط الفرضي والية تشغيله :-

يتكون المخطط الفرضي من أربعة مجموعات من المتغيرات تمثل، المجموعة الأولى متغيرات البيئة الخارجية ، والمجموعة الثانية موارد المصرف أما المجموعة الثالثة فقد مثلت العمليات الداخلية للمصرف ، والرابعة تضمنت قياس الأداء المصرفي من خلال مستوى الخدمة والأداء المالي الاستراتيجي ،، يهدف المخطط الفرضي إلى تحديد المكونات الداخلية للمصرف التي تشكل الأساس في بناء استراتيجية القدرة المميزة ومن ثم كشف مستوى انعكاساتها في مستوى الأداء الاستراتيجي للمصرف مقاساً بأدائه المالي الاستراتيجي .

تكون آلية تشغيل المخطط من اجل الاستجابة للأهداف طبقاً للمراحل الآتية :-

تقيس المرحلة الأولى مستوى تأثير البيئة الخارجية المصرفية في الموارد المصرفية كحالة عامة (توفيراً أو تقييداً) ، إما المرحلة الثانية فتقيس مستوى تأثير الموارد المتوفرة للمصرف في عملياته الداخلية أو بمعنى آخر التفاعل بين الموارد المصرفية من خلال العمليات الداخلية ، وتشخيص الكفاءة المميزة للمصرف ، هذه المرحلة تستخدم بشكل أكثر تفصيلاً في تشخيص المكونات الداخلية للمصرف واطهار الدور المزدوج الذي تؤديه القدرات المميزة في تنظيم وتوجيه الموارد من جانب ، وفي بناء الكفاءات المميزة وتفعيلها من جانب آخر ، ومن ثم إعادة صياغتها على وفق متطلبات استراتيجية القدرة المميزة والميزات التنافسية المرتبطة بها ، وتعرض المرحلة الثالثة انعكاسات الاستراتيجية على مستوى الأداء المالي بصفته المقياس المعتمد لقياس الأداء الاستراتيجي في مستوى المصرف .

حددت الدراسة الميزة التنافسية بالتحسن في مستوى الخدمة المصرفية وما يترتب عليه من تحسناً في الاداء المالي ، وتم التعامل معها بشكل مباشر في الطريقة الاولى ، والنظر اليها من خلال الكفاءات المميزة في الطريقة الثانية .

ب- متغيرات الدراسة : يصف الجدول (3) متغيرات الدراسة .

جدول (3)
وصف متغيرات الدراسة

ت	المتغير	نوع المتغير	وصف المتغير	الفقرات المفسرة	المصادر
1	البيئة المصرفية الخارجية	رئيس Z1 الرافدين ، X1 الرشيد	مجموعة الأحداث والاتجاهات والقوى التي تتبادل التأثير والعلاقة مع المصرف من خارج حدوده .	1-10	(David,2001), (Certo , 1995) (Macmillan&Tampoe,2000 (ربيع ، 2000) (Daft, 2001) (بدر اوي ، 2004) (Onko & Lee, 2000) (Henson & Wilson,2002) (معلا ، 1995) (Lazo & Wood,2003) (بن حبتور ، 2004) (أحمد ، 2001) (Kotler & Armstrong,1999) (Median ,1996) (اللوزي واخرون ،1997)
أ.	التشريعية والقانونية	فرعي Z11 X11 ،	مجموعة الأنظمة والتشريعات والقوانين التي تحكم عمل المصرف .	2 ، 1	
ب.	الاقتصادية	فرعي Z12 X12 ،	الأحداث البيئية ذات العلاقة بأهداف المصرف وحاجاته الاقتصادية	4 ، 3	
ج.	البنك المركزي	فرعي Z13 X13	السلطة الرقابية العليا المرشدة والموجهة لأعمال المصرف	6 ، 5	
د.	المصارف المنافسة	فرعي Z14 X14 ،	المصارف الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المصرف والتي تعتبر مصدرا دافعا للمصرف باتجاه تطوير عمله	8 ، 7	
هـ.	سوق المصرف	فرعي Z15 X15	المجال الذي تلتنفي فيه حاجات العملاء المالية والائتمانية مع مجموعة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف .	10 ، 9	
2.	الموارد المصرفية	رئيس Z3 X3	الموجودات الملموسة (المادية) وغير الملموسة (غير المادية) التي تسهم في تفعيل طاقات المصرف وإمكانيات نجاحه واستمرار بقاءه في السوق المصرفي	21 - 14	(Lazo & Wood , 2001) (رمضان ، 1997) (الخضير ، 1999) (العلاق ، 2001) (Calcagno , 1996) (جبر ، 2002)

ت	المتغير	نوع المتغير	وصف المتغير	الفقرات المفسرة	المصادر
أ.	المالية	فرعي Z31، X31،	ما يتوافر لدى المصرف من اموال سواء كانت مملوكة له (راس مال ممتلك) او في شكل ودائع مختلفة للزبائن وما هو القرار الذي يتعين عليه، القيام به لتتمية هذه الأموال ، ومدى مناسبة ذلك للأهداف الطموحة التي وضعها المصرف لخطته القادمة .	14،15	(Hill & Jones , 2001) (الركابي ، 2004) (العفيشات ، 2001) (Rose , 1999) (Chen , 1999) (Jauch & Glueck, 1989) (Edwards , et.al.,1996) (Lauden & Lauden,1995) (الطائي ، 2000) (الصباغ ، 1998)
ب.	البشرية	فرعي Z32، X32،	ما لدى المصرف من كوادر مصرفية مؤهلة ومدربة موزعة توزيعاً مناسباً على كافة الأنشطة المصرفية التي يقوم بها ويقدمها كخدمات مصرفية لزيائنه.	16،17	
ج.	التكنولوجية	فرعي Z33، X33،	المكائن والمواد والمعارف والمهارات التي يستخدمها المصرف لتمتين قدرته التنافسية من خلال توظيف هذه التكنولوجيا في العمليات التشغيلية .	19 ، 18	
د.	المعلوماتية	فرعي Z34، X34،	البيانات والمعارف التي ترد للمصرف والتي يتم تحليلها واستخلاص المؤشرات منها لتطوير النظم المصرفية والخدمات التي يقدمها المصرف لزيائنه بأسلوب متميز عن المنافسين وتحسين ظروف العمل داخل المصرف .	20،21	
3.	العمليات المصرفية	رئيس Z5، X5،	مجموعة الفعاليات والأنشطة التي يزاولها المصرف من اجل تقديم	30 - 24	(Schroeder , 2000) (رمضان وجودة ، 2000)

ت	المتغير	نوع المتغير	وصف المتغير	الفقرات المفسرة	المصادر
	الداخلية		خدماته للزبائن .		(الحسيني والدوري ، 2000)
أ.	خطة المصرف	فرعي Z51 ، X51	خطوات محددة باتجاه تحقيق هدف او أهداف معينة .	25 ، 24	(عقل ، 2006) (Krajewski & Ritzman, 1999)
ب.	الهيكل التنظيمي	فرعي Z52 ، X52	التمثيل الهرمي المتسلسل للصلاحيات والمسؤوليات والواجبات	27 ، 26	(Hilton ,et.al.,2000) (Naser & Moutinho , 1999)
ج.	العمليات التشغيلية	فرعي Z53 ، X53	العمليات الداخلية التي يقوم بها المصرف لتلبية احتياجات زبائنه	29 ، 28 ، 30	(الصميدعي ويوسف ، 2001) (الخضيري ، 1999)
-4	الأداء المصرفي	رئيس W ، Y	الناتج النهائي المرغوب الذي يحققه المصرف .	38 - 32	(المحجوب ، 1999) (حلاوي ، 2000)
أ.	مستوى الخدمة المصرفية	فرعي W1 ، Y1	ما يتحقق للزبون من منفعة نتيجة ما يقوم به المصرف من عمليات تشغيلية	36 ، 35 ، 38 ، 37 ،	(Dimara , et.al. , 2004) (Duncan , et.al.,2005) (Koch & Macdonald, 2000) (Miller , 1998)
ب.	مستوى الأداء المالي	فرعي W2 ، Y2	قدرة المصرف على تحقيق اهدافه في ضوء مدى استغلاله لموارده المتاحة		(الياسري ، 2005) (الجعدني ، 2002) (ابو عبيد ، 2004) (جمعة ، 2000)

ج- فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية بأنها تفسير مؤقت للعوامل والظروف والأحداث التي يحاول الباحث فهمها

(الرين ، 1979 : 226)

وعليه تم صياغة فرضيات الدراسة طبقاً لما يأتي :-

❖ الفرضية الأولى :-

يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية أحصائية بين البيئة الخارجية والموارد المصرفية

❖ الفرضية الثانية :-

يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية أحصائية بين البيئة الخارجية والعمليات الداخلية
(المكونات الداخلية)

❖ الفرضية الثالثة :-

يتوقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية أحصائية بين الموارد المصرفية والعمليات الداخلية .

❖ الفرضية الرئيسة الرابعة :-

تحقق المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية علاقة إيجابية ومعنوية مع الاداء المصرفي.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية :-

1.تحقق المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية علاقة إيجابية ومعنوية مع مستوى الخدمة
المصرفية .

2.تحقق المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية علاقة إيجابية ومعنوية مع مستوى الاداء

المالي.

❖ الفرضية الخامسة :

تسهم المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية في بناء استراتيجية القدرة المميزة
المصرفية.

❖ الفرضية الرئيسة السادسة

يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية احصائية للعمليات الداخلية في الاداء المصرفي.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية :-

1.يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية للعمليات الداخلية في مستوى الخدمة
المصرفية .

2.يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية للعمليات الداخلية في مستوى الاداء المالي .

❖ الفرضية الرئيسة السابعة

يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية لاستراتيجية القدرة المميزة في الاداء المصرفي.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية :

1.يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية لاستراتيجية القدرة المميزة في مستوى الخدمة
المصرفية .

2. يتوقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية لاستراتيجية القدرة المميزة في مستوى الاداء المالي.

❖ الفرضية الثامنة

تشكل القدرات المصرفية (ناتج المهارات الادارية والفنية) القوة الدافعة التي تتأسس عليها الاستراتيجية المصرفية في المصارف التجارية العراقية .

ثالثاً:- طريقة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

أ. طريقة الدراسة : استخدمت الدراسة في جانبها الميداني طريقتين:-

اتبعت الطريقة الأولى منهج الاستطلاع للتعرف على آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينها ، وطورت لإغراض جمع البيانات استمارة استبانة بمقياسين، يقيس الأول منهما مكونات الاستراتيجية المصرفية ويقيس الثاني مستوى الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف التجارية موضوع الدراسة ، تضمنت استمارة الاستبانة بمقياسيها سبعة أبعاد رئيسية اشتملت على أربعة عشر متغيراً رئيسياً فسرتها ثمانية وثلاثون فقرة وجرى تصميم الاستبانة في ضوء مشكلة الدراسة وبما يحقق أهدافها وتم الاعتماد في ذلك على :-

- أدبيات الدراسة التي وردت في الجانب النظري .

- الدراسات السابقة .

- الواقع الميداني في المصرفين موضوع الدراسة (من خلال الزيارات المتكررة التي

أجرتها الباحثة) .

- آراء السادة الخبراء والمحكمين* ، ويبين الملحق (3) ملخص استمارة الاستبانة** .

وستخدم لإغراض القياس مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة او المتوسط وفق

الصيغة الآتية :-

* انظر الملحق (2)

** تمت الإشارة الى استمارة الاستبانة بشيء من التفصيل في فقرة متغيرات الدراسة

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

ومما تجدر الإشارة إليه إن الباحثة بذلت جهداً كبيراً في توزيع واستلام استمارة الاستبانة (حيث كانت المدة المحصورة بين تاريخ التوزيع وإعادة الاستلام (ثلاثة اشهر) وقد أجرت الباحثة عدد من المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة في المصرفين وقد أسهمت هذه المقابلات الشخصية بالحصول على معلومات مفيدة جداً من جانب ومن جانب آخر وضحت للعينة مفهوم استراتيجيات القدرة وما المقصود منها وما أهميتها ، إضافة الى الفقرات الأخرى المتضمنة في الاستمارة مما يسر للباحثة تطبيق الجانب الميداني للبحث في احد جوانبه ألا وهي (استمارة الاستبانة) ، إذ أدى ذلك الى خلفية لا بأس بها عن موضوع الدراسة مما قلص من الإشكالات وحقق موضوعية ودقة عاليتين في الإجابات ، وقد بلغت نسبة الاستجابة (83%) إذ تم توزيع (100) استمارة على أفراد العينة البالغ عددهم (100) وتم استلام (83) استمارة منها .

وكانت نتائج اختبارات الثبات والصدق كالاتي

اختبارات الثبات والصدق Reliability & Validity tests :

تعتمد كفاية إي مقياس في العلوم الاجتماعية على اتصافه بالثبات والصدق والدقة (لاندي وال فار, 21:1987) ويشير المصدر ذاته إلى تعريف الثبات بأنه (المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائي أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة القياسات تتجه لمصادر منتظمة وتظهر إجراءات الثبات في ثلاثة فئات عامة هي) مقاييس الاستقرار , مقاييس التكافؤ , ومقاييس التجانس (, وقد استخدم البحث مقاييس للثبات باعتبارهما الأكثر شيوعاً وبساطة ودقة .

الأول : مقياس الاستقرار أو تقديرات ثبات إعادة الاختبار (Test-Retest method)

وهو عبارة عن علاقة ارتباط بين قياسات تجمع في زمن معين وأخرى تجري في زمن لاحق على نفس المجموعة باستخدام نفس أداة القياس , إذ تم اختيار عينة عمدية من مجتمع الدراسة

بواقع (عشرة) مفردات وزعت عليهم الاستمارة في (2/1/2006) ثم أعيد التوزيع في (1/2/2006) وكانت قيمة معامل الارتباط بين التقديرين (85%) .

الثاني :- مقياس التجانس الداخلي

وتعني التأكد إن جميع أجزاء المقياس الكلي تقيس نفس الشيء أم لا , وأكثر المداخل الإجرائية شيوعاً لتقدير التجانس الداخلي في مقياس معين تحديد معاملات الارتباط بين أجزاء المقياس الكلي .

(لاندي وال فار , 1987:26) , وتستخدم طريقتين في هذا المجال هما (تقدير ثبات الانشقاق النصفي) ومعامل ألفا (coefficient alpha) غير إن الأول يعاب عليه (تأثر تقدير الثبات بطريقة التقسيم التي يتم اختيارها) , لذا تم اختيار الطريقة الثانية (معامل ألفا) لإغراض اختبار الثبات وقد طور (cronbash,1951) هذا الأجراء ويعرف (معامل ألفا) بأنه (معامل ارتباط مقياس ما مع شكل افتراضي موازي له) (Nunnally ,1978:70) من خلال استخدام برنامج (Spss) كانت قيمة معامل ألفا (0.85) وهي أعلى من النسبة المقبولة لإغراض الثبات (0.70) إذ تؤكد نتائج الطريقتين ثبات المقياس المستخدم في اختبارات الدراسة .

وعلى الرغم من توفر درجة مناسبة من الثبات ضروري كي يكون المقياس مفيداً، إلا إن هذا لا يكفي وحده لضمان كون المقياس ذي قيمة حقيقية , لان الثبات يوضح فيما اذا كان التباين في المقياس منتظماً أم لا ولكنه لايبين أهمية مصدر التباين بالنسبة لهدف المقياس لذا يتطلب تكامل المقياس التأكد من صدقه لان الصدق يعالج مسألة علاقة المقياس بهدفه وان كان ثبات مجموعة من القياس يشكل الحد الأقصى لصدقها, لان معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (لاندي وال فار , 1987:30) إلا إنه استخدمت عدة استراتيجيات لتقدير الصدق هي (صدق المحتوى , الصدق المعياري , وصدق المنشأ) (Guion,1965:50) , ويعد صدق المحتوى وصدق المنشأ (التكوين , الاجرائين الأكثر أهمية في توكيد صدق المقياس , وعليه فقد استخدم البحث كليهما .

الأول :- صدق المحتوى :

يهتم صدق المحتوى في كون المقياس ممثلاً للأداء في محتواه , وأكثر الطرائق إتباعاً في هذا المجال أحكام الأشخاص (آراء الخبراء) وقد تم عرض المقياس بجميع فقراته ومتغيراته على مجموعة من الخبراء (اختصاصيين اكاديميين و مهنيين) كما أسلفنا , وفي ضوء الآراء والمقترحات اخذ المقياس صيغته النهائية .

الثاني :- صدق المنشأ أو التكوين :-

ويعني مدى قياس المقياس حقيقة المنشأ الذي صمم أصلاً لقياسه , وهو الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتقدير صدق مقياس الأداء (smith,1976:35) وتم قياس صدق التكوين باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وكانت خلاصة النتائج كما في الجدول (4) .

جدول (4) خلاصة صدق التكوين أو المنشأ للمقياس المعتمد في الدراسة .

الفقرات الصادقة		الفقرات غير الصادقة		الإجمالي	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
36	76.6	11	23.4	47	100.0

ب. مجال الدراسة :- أجريت الدراسة أساساً في مصرفي (الرافدين والرشيد) الإدارات العامة (بغداد) وتم مساندة بعض بياناتها ومعلوماتها من خلال فروع المصرفين ضمن دائرة المنسوب للمنطقة الجنوبية والبصرة تحديداً وذلك لمبررات من أهمهما :

• يعد مصرفي (الرافدين والرشيد) من المصارف ذات الطبيعة الاستراتيجية في البلد وتتصف بالعراقة من جانب , وملاحقة التطور من جانب آخر .

• التباين في الحجم بين المصرفين (حجم راس المال المدفوع , عدد الفروع , عدد العاملين .. الخ) .

• يتصف المصرفان بالاستقرار والثبات النسبي , فضلاً عن إمكانية تبنيهما استراتيجيات مصرفية ملائمة لطبيعة أعمالهما وأهدافهما .

• التباين في تاريخ تأسيس المصرفين (حيث تأسس الرافدين عام 1941) بينما الرشيد تأسس عام 1988) .

- أنها موجهة لقطاع معين من الزبائن ولهدف محدد .
- لا يزال المصرفان في مرحلة إعادة الهيكلة للتكيف مع المتغيرات الجديدة .
- طبيعة الظروف الأمنية والمخاطر المترتبة عليها تقتضي التركيز على مجال محدد بذاته .
- خضوع المصرفين إلى نفس الوزارة (وزارة المالية) , وتجانس عملياتهما مما يساعد على اعتبارهم مجالاً واحداً , عند تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة إضافة إلى عملهما ضمن قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 , كذلك قانون البنك المركزي العراقي رقم (64) لسنة (1979) المعدل وقانون المصارف العراقية الحديث* .

الذي ينص على :-

- قبولهما مختلف الودائع بالحسابات الجارية والتوفير والثابتة .
 - منح كافة أنواع القروض والتسهيلات لمختلف القطاعات .
 - إصدار الحوالات بكافة أنواعها .
 - إصدار خطابات الضمان
 - استبياع الصكوك وإصدار السفاتيح والسندات برسم التحصيل .
 - الوساطة لبيع وشراء العملات الأجنبية وفتح الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية
 - الوساطة في بيع وشراء الأوراق المالية (الأسهم والسندات) .
 - تقديم مختلف التسهيلات المصرفية والمشورة للزبائن .
- ج.مجتمع الدراسة وعينتها .

شمل مجتمع الدراسة العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد (إدارات عامة وبعض إدارات الفروع) ممن هم بوظيفة (مدير عام , وكيل مدير عام , معاون مدير عام , خبير , مستشار , مدير قسم رئيسي مدير أقدم , مدير فرع , و . مدير فرع)

* تم نشره في جريدة الوقائع العراقية في العدد (3986) أيلول 2004 .

بلغ عدد مجتمع الدراسة (100) مفردة ، ولما كان العدد يتقارب مع الحجم الطبيعي لأي عينة ، لذا تم اعتماد المجتمع بكامل مفرداته عينة لاغراض جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

وحدد عدد مفردات المجتمع طبقاً للبيانات المستحصلة من المصرفين (الرافدين والرشيد) وبالتشاور مع السادة الخبراء الذين تمت الإشارة إليهم سلفاً ، والجدول (5) يصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمت من قبلهم خلال إجاباتهم على فقرة (معلومات عامة) في استمارة الاستبانة .

جدول (5) خصائص أفراد عينة الدراسة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار		%	
			الرافدين	الرشيد	الرافدين	الرشيد
أ	عنوان الوظيفة الحالية	مدير عام ، وكيل مدير عام ، معاون مدير عام ،خبير ، مستشار	5	3	11%	8.3%
		مدير أقدم	5	3	11%	8.3%
		مدير قسم رئيسي	19	14	40%	39%
		مدير فرع / و . مدير فرع	18	16	38%	44.4%
	المجموع		47	36	100%	100%
ب	عدد سنوات الخدمة في المجال المصرفي	(1-15)	4	4	9%	11%
		(16-30)	34	23	72%	64%
		31 فأكثر	9	9	19%	25%
	المجموع		47	36	100%	100%
ج	التحصيل العلمي (الشهادة)	أعدادية	3	2	6%	6%
		دبلوم فني (إدارة ، محاسبة)	6	5	13%	14%
		بكالوريوس	30	24	64%	67%
		دبلوم عالي (مالية ومصرفية ، إحصاء)	7	4	15%	11%
		ماجستير	1	-	2%	-
		دكتوراه	-	1	-	2%
	المجموع		47	36	100%	100%
د	الاختصاص	ضمن الاختصاص (إدارة ، محاسبة ، اقتصاد ، إحصاء ، علوم مالية ومصرفية)	44	34	94%	94%
		خارج الاختصاص	3	2	6%	6%

%100	%100	36	47		المجموع	
%58.3	%66	21	31	ذكر	الجنس	هـ
%42	%34	15	16	أنثى		
%100	%100	36	47		المجموع	

اتسمت هذه العينة بالخصائص الآتية:-

أ. عنوان الوظيفة الحالية :-

تم التركيز عند تصميم وتوزيع الاستمارة على المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية متقدمة تؤهلهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرفين عينة الدراسة وكما يظهر في الجدول فان فئة (مدير قسم رئيسي / الإدارة العامة) شكلت نسبة (40% ، 39%) لكل من مصرفي الرافدين والرشيد على التوالي ، تلتها فئة (مدير فرع ، وكيل مدير فرع ، دائرة المندوب للمنطقة الجنوبية) (بصرة تحديداً) حيث شكلت نسبة (38% ، 44.4%) لكل منهما على التوالي أما فئة (مدير عام ، وكيل مدير عام ، معاون مدير عام ، خبير ، مستشار) وفئة (مدير أقدم) فقد أخذتا نسبة (11% ، 8.3%) لكل منهما وللمصرفين على التوالي . أي أن العينة لكلا المصرفين اشتملت على نسبة (11% ، 8.3%) من الأفراد الذين يحتلون المناصب في الموقع الأول من الهرم التنظيمي .

ب. عدد سنوات الخدمة في المجال المصرفي :-

يتضح من الجدول (5) إن الفئة (16-30) قد احتلت أكبر نسبة في عدد سنوات الخدمة في المجال المصرفي (72% ، 64%) للمصرفين على التوالي ، تلتها فئة (31 فأكثر) بنسبة (19% ، 25%) للمصرفين على التوالي ، ثم فئة (1-15) بنسبة (9% ، 11%) كذلك . وتدل هذه النسب على إن غالبية أفراد العينة من كلا المصرفين لديهم خدمة وظيفية تؤهلهم لاكتساب الخبرة الطويلة في العمل المصرفي وتولي المهام القيادية.

ج. التحصيل العلمي :-

يظهر من الجدول (5) إن (64% ، 67%) من أفراد عينة الدراسة لكلا المصرفين على التوالي يحملون شهادة البكالوريوس ، وان (15% ، 11%) منهم يحملون شهادة الدبلوم العالي ، أما الدبلوم الفني فنسبة الحاصلين عليه من أفراد عينة الدراسة لكلا المصرفين على التوالي (13% ، 14%) ، وهذا يعني تمتع غالبية أفراد العينة بمؤهلات علمية تدل على ارتفاع المستوى العلمي الذي ينبغي أن يتلاءم مع طبيعة وظائفهم ، أما حملة شهادة الإعدادية فيمثلون بنسبة (6%) لكلا المصرفين ، ونسبة (2%) لكل من حملة شهادتي الماجستير والدكتوراه .

د. الاختصاص :-

يتضح من الجدول (5) إن نسبة (94%) من أفراد العينة لكلا المصرفين تتلاءم اختصاصاتهم الدراسية مع طبيعة وظائفهم وبذلك فإن هناك تطابقاً بين المؤهل العلمي (تمت الإشارة إليه سابقاً) والوظيفة، وهذا يؤدي إلى توفير فرص الإبداع والابتكار.

هـ. الجنس :-

شكلت نسبة الذكور (66% ، 58.3%) بينما شكلت نسبة الإناث (34% ، 42%) لكلا المصرفين على التوالي، وهي نسب طبيعية لأن أفراد العينة من الذكور هم الأكثر في تولي المناصب القيادية العليا في المصرفين موضوع الدراسة.

د. مصادر المعلومات والبيانات :-

تم اعتماد عدد من المصادر المعلوماتية لغرض جمع وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

1. المراجع والمصادر العلمية المختلفة .

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على الأدب الإداري في حقول الإدارة الإستراتيجية والإدارة المالية وإدارة المصارف من كتب وبحوث ودوريات جامعية وشبكة انترنت وكما مدون في قائمة المراجع.

2. المقابلات الشخصية :

تمت مقابلة عدد من المسؤولين في المصارف عينة الدراسة في الإدارات العامة وفي دائرة المنسوب للمنطقة الجنوبية لمصرفي (الرافدين والرشيد) إضافة إلى بعض المسؤولين في البنك المركزي العراقي في (البصرة، بغداد) للتعرف عن قرب على الواقع الميداني للدراسة والتي استفادت منها الباحثة في تشخيص مشكلة وأهمية الدراسة وكذلك في مجال اختبار وتصميم الاستبانة فضلاً عن المساعدة في تفسير النتائج (*).

3. المصادر الرسمية :-

شملت التقارير السنوية والبيانات الإحصائية والحسابات الختامية لمصرفي الرافدين والرشيد للسنوات (2000، 2001، 2002) كذلك المجموعة الإحصائية للبنك المركزي العراقي 2003، وموقع المصرفين (الرافدين والرشيد) والبنك المركزي العراقي على الانترنت.

(*) انظر ملحق(1) السادة الذين تمت مقابلتهم في حقل العمل.

هـ. أساليب الاختبار والتحليل الإحصائي :

- المقاييس الاتجاهية لتحديد مستوى الأهمية واتجاهها وتشتمل (النسبة المئوية ، الوسط الحسابي) .
- مقاييس التباين / لتحديد مدى التباين بين آراء أفراد العينة حول الفقرات والمتغيرات وتشتمل على (الانحراف المعياري) .
- مقاييس أهمية المتغيرات بالنسبة لمتغيرها الرئيسي وتشتمل على (التحليل العاملي) .
- مقاييس العلاقة بين المتغيرات وتشتمل على (معامل الارتباط البسيط ومعامل ارتباط المتعدد (سبيرمان)) .
- مقاييس الأثر وتشتمل على (معامل الانحدار المتعدد ، ومعامل الانحدار المتدرج (stepwise) .
- اختبارات (t) بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة .
- اختبارات (f) لكل أنموذج من نماذج الدراسة .
- اجري التحليل والاختبار باستخدام برنامجي (Minintab,spss) الإحصائيين .
- والجدول (6) يوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول (6) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة*

ت	الأساليب الإحصائية	أهم استخداماتها	الصيغة العامة
-1	النسبة المئوية (%)	تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من نفس النوع أو نفس وحدات القياس.	النسبة المئوية = $\frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$
-2	الوسط الحسابي (\bar{X})	أحد مقاييس النزعة المركزية وهو قيمة وصفية يستخدم لوصف طبيعة المجاميع الإحصائية، ويعد من أكثر المتوسطات شيوعاً واستخداماً.	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$
-3	الانحراف المعياري (Sd) الحقيقي (\bar{X})	أحد مقاييس التشتت المطلق يستخدم لقياس تشتت القيم عن وسطها الحسابي الحقيقي (\bar{X})	$Sd = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$
-4	معامل ارتباط سبيرمان (rs) (ارتباط الرتب)	مؤشر إحصائي يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين وصفيين أو متغير وصفي وآخر تقع قيمته بين (-1) و (1)	$rs = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$
-5	الانحدار الخطي البسيط	يستخدم لتحليل العلاقة بين متغير مستقل واحد (X) مع متغير تابع واحد (Y)	$Yi = ai + bixi$
-6	الانحدار الخطي المتعدد	يستخدم لتحليل العلاقة بين عدد من المتغيرات المستقلة (Xn) مع متغير معتمد واحد (y)	$Yi = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m$
-7	الانحدار الخطي المتدرج	يستخدم للوصول إلى النموذج المطلوب من خلال خطوات متعددة يتم في كل منها إدخال أو حذف متغير مفسر واحد يجري اختياره بحيث تكون القدرة التفسيرية للنموذج في تلك الخطوات في حدها الأقصى	$Yi = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_mx_m$
-8	معامل ألفا كرونباخ rtt	يستخدم لقياس ثبات فقرات الاستبانة .	$rtt = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right]$

* (الراوي ، 1984:75) ، (الياسري ، 2005:102) ، (الهيبي ، 2004:90) ، (سلطان ، 1967:10) ، (البياتي

، 2005:35) .

ت	الأساليب الإحصائية	أهم استخداماتها	الصيغة العامة
-9	اختبار (t)	لاختبار معنوية معامل الارتباط (معنوية العلاقة بين متغيرين)	$t = r * \frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2}$
-10	اختبار (f)	يستخدم لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج لغرض اختبار هل هناك تأثير للمتغير أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .	$F = \frac{R^2}{1-R^2} * \frac{n-k}{k-1}$
-11	معامل التحديد (R^2)	يستخدم لتوضيح مايفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على المتغير التابع وتتحصر قيمته بالمجال ($0 \leq R^2 \leq 1$)	($R^2=r^2$)
-12	التحليل العاملي factor analysis	يستخدم لغرض اختزال عدد من المتغيرات وتحويلها في مجاميع يطلق عليها (عوامل) factors تحتوي على عدد اقل من المتغيرات ذات العلاقة المعنوية الكبيرة فحسب كما يبين هذا التحليل مساهمة هذه العوامل منفردة او مجتمعة في التباين .	

أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت (البيانات الإحصائية و الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر) * بصفتها مصدرين رئيسين للبيانات وعلى أساس التقديرات المقابلة لكل عنصر من عناصر الإستراتيجية ، ومؤشرات الأداء المالي تم التعرف على مستوى العلاقة بين عناصر الاستراتيجية من جانب ، وبينها وبين مؤشرات الأداء المالي من جانب آخر ، واستخدم لإغراض

* تم اعتماد البيانات الإحصائية و الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر للسنوات (2000 ، 2001 ، 2002) وهي السنوات الأكثر استقراراً بالنسبة لمصرفي الرافدين والرشيد حسب آراء السادة الخبراء والمسؤولين الذين تمت مقابلتهم في ميدان العمل.

* استمارة البيانات الإحصائية في الملحق (4) .

* انظر الملحق (17) الحسابات الختامية للمصرفين عن السنوات (2000 ، 2001 ، 2002) .

تحديد اتجاهات العنصر خلال السنوات الثلاثة موضوع الدراسة ، واتجاهات العلاقة المتتابة فيما بينها مؤشر التغير أو النمو .

$$\text{مؤشر التغير أو نسبة النمو} = 100 \times \frac{\text{سنة الدراسة} - \text{سنة الأساس}}{\text{سنة الأساس}}$$

ومعدل ناتج مؤشر التغير أو النمو لمعرفة اتجاه التغير (تصاعدياً أو تنازلياً) كما موضح بحالة أكثر تفصيلاً في الجانب الميداني من الدراسة .

يساند الطريقتان بعضهما البعض الآخر ، ويكمل احدهما النقص الذي يرافق الطريقة الأخرى وهذا يؤدي إلى دقة اكبر في نتائج التحليل .

الفصل الثاني الإستراتيجيات المصرفية (عرض وتحليل)

المقدمة : -

تعد المصارف من المنشآت المالية الحيوية ضمن إطار الاقتصاد الوطني , أذ تؤدي دوراً ريادياً واستراتيجياً في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية , الأمر الذي يتطلب تفعيل هذه المنشآت لزيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية وان تعمل على تحقيق غاياتها وأهدافها , واستراتيجياتها وبرامجها ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية , وسعيها إلى بناء مركز استراتيجي متميز من خلال اعتماد استراتيجيات مالية ومصرفية متعددة , منها المنافسة على أساس الكلف الخاصة بالعمليات المصرفية وأسعار الخدمات المقدمة لمختلف الزبائن أو التنافس على أساس جودة وطبيعة الخدمة باعتماد إستراتيجية التنوع في الأسواق أو إستراتيجية التميز المصرفي من أجل ضمان جذب عدد أكبر من المتعاملين معها , فضلاً عن تقييم قدرتها وتميزها التنافسي بالتركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى الكفاءة في إدارة وتوجيه الموارد وزيادة القدرة على الابتكار والتجديد .

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث , خصص الأول منها لعرض مفهوم وأهمية الإستراتيجية المصرفية إضافة إلى استعراض بعض الاستراتيجيات المصرفية وتحليلها , بينما تناول الثاني الإطار الشامل للإستراتيجية المصرفية , وقد خصص المبحث الثالث إلى استراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف .

المبحث الأول الإستراتيجية المصرفية / المفهوم والأهمية

المقدمة :-

يعد التغيير المستمر في البيئة والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات وغيرها من أبرز التحديات التي تواجه المصارف , فإذا كان النمو والبقاء والاستمرار والربحية من التحديات الأساسية , فان مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف , وتعد الإستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالمنظمة ومواجهة المشكلات والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد , خاصة في المؤسسات المصرفية التي تضطلع بمهام جسيمة ومتنوعة لها مساس كبير بالمجتمع , فالمصارف بما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة رغم شدة المنافسة التي تتسم بها السوق المصرفية, ينبغي أن تنتج منهاجاً استراتيجياً يعمل على الموازنة بين مواردها والفرص المتاحة لها بهدف النجاح والسعي من أجل بلوغ الأهداف في الأمد البعيد .

سيتم تناول المبحث الأول من خلال :

أولاً : مفهوم الإستراتيجية المصرفية

ثانياً : أهمية الإستراتيجية المصرفية

ثالثاً : عرض بعض الاستراتيجيات المصرفية وتحليلها

أولاً : مفهوم الإستراتيجية المصرفية

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين اهتماماً متزايداً بنشر مفهوم وطرائق الإدارة الإستراتيجية ، ضمن رؤية معاصرة ترتبط بإسهام العقل الاستراتيجي في فتح نوافذ التفكير بأفاق الصناعة المصرفية التي تنتشد التميز في الداخل ، والتحول إلى مركز التحدي والقيادة في بنيتها المالية والمصرفية محلياً وعربياً وإقليمياً ودولياً وعالمياً . (الخفاجي ، 2002:34)

ويشبهه (Ross & Kamil) المنظمة بدون إستراتيجية كالسفينة بدون موجه تدور في حلقة مفرغة فهي تشبه المركب غير النظامي الذي لايعرف مكاناً يتجه إليه . (David , 2001:3)

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تناولها الكتاب والباحثون حول الإستراتيجية .

إذ عرفها (Stiener & Miner, 1980:7) بأنها (مفهوماً مركزاً وفريداً للإدارة الإستراتيجية وهي تشير إلى صياغة رسالة المنشأة الأساسية وأهدافها والسياسات وبرامج العمل والطرائق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية).

وعرفها كل من (Jauch & Glueck , 1989 :9) ، (هيلين و هنجر ، 1995:15) بأنها (خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنشأة بالتحديات البيئية لها) ، والتي تبنى لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة من خلال التنفيذ المناسب لأعضائها) ، مؤكداً على البعد التخطيطي للإستراتيجيه ، وعلى الرؤية بعيدة المدى .

وتناولها (Quinn) بأنها (نمط أو خط تحدث التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات وتتابع إجراءات العمل من خلال المنظمة) . (Certo,et.al.,1995:6) ، وتتوجه الإستراتيجيه في ضوء التعريف إلى توزيع الموارد الذي يعزز من مواقع القوه ، ويحدد من مواقع الضعف، من اجل الاستجابة لتغيرات البيئة، وتطوير الأفعال الممكنة لمواجهة المنافس.

في حين أن (Mintzberg& Quinn,1996:10) ، (ياسين ، 1998:30) قد عرفوها بأنها (نوع من الفعل المقصود بإدراك أو مجموعة من الخطوط العامة للتعامل مع موقف معين) .

ويتفق هذا التعريف مع تعريف (Stiener& Miner) السابق ذكره في التأكيد على دور الإستراتيجية في بناء مركز تنافسي للمنظمة من خلال التكامل بين التوجهات والموارد والإمكانات .

وحاول (Mintzberg, 1987:11-21) أن يقدم تصوراً شاملاً للإستراتيجية وفي ضوء توجهاتها وأوضاعها المختلفة ، إذ أشار للإستراتيجية بأنها خطة (Plan) تحدد سبل التصرف ، وهي خدعة (ploy) تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين ، وهي نموذج (Pattern) متغام الأجزاء للوصول إلى وضع أو مركز (Position) مستقر في البيئة ، وهي منظور فكري (Perspective) يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً إلى علاقاتها الصحيحة.

وقدم (Porter, 1996:65-75) تعريفاً أكثر حداثة للإستراتيجية وأكثر اقتراباً من البيئة المعاصرة التي تتصف بالاضطراب وسرعة التغير ، إذ عرفها بأنها (عملية تكوين وضع متفرد ومتميز للمنشأة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم أو اختيار مجموعة من الأنشطة التي تجعل الأداء متميزاً أو تختلف عما يقدمه المنافسون وخلق المواءمة بين هذه الأنشطة والتكيف مع البيئة) .

يشير التعريف إلى إن الميزة التنافسية وبناء القدرات هي موضع اهتمام للإستراتيجية صياغة وتنفيذاً .

إما (Macmillan & Tampoe, 2000:14) ، (غراب ، 1995:30) فينظرون للإستراتيجية (بأنها أفكار وأفعال حول الرؤية وضمان المستقبل) ، حيث يلقي التعريف الضوء على إن الإستراتيجية تتطلب التفكير بالمستقبل مع العمل بشكل فاعل لأدراك المفهوم في الوقت الحاضر.

ويعرفها كل من (Daft, 2001:57) ، (أبو قحف، 1992:225) بأنها خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق أهداف المنظمة وان هذه الأهداف والاستراتيجيات يمكن تغييرها داخلياً وفقاً لإغراض المنظمة ، فالأهداف تعني أين تريد المنظمة الذهاب ؟ والإستراتيجيات تعني كيفية الوصول إلى ذلك ؟

أنضح مما سبق ذكره إن الاختلاف في تعاريف الإستراتيجية ومعانيها يعود إلى التغير والتطور في البيئة والمنظمة والاختلاف في طرائق الاستجابة وتحقيق التلائم الأفضل فيما بينهما ، فالإستراتيجية قد تعني لائحة تتضمن التوجهات والمقاصد ، وقد تعني خطة شاملة موحدة تضعها

الإدارة العليا ، أو تحديد مركز المنظمة في المستقبل أو موائمة بين الفرص والقدرات ، أو بناء الميزة التنافسية الموجهة بـموارد المنظمة ومهاراتها وإمكاناتها.

وهي في جميع الأحوال ، وان اختلفت الرؤى ، تعني (أطار يلاءم من منظور شامل بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة (الموارد والقدرات)، ومتطلبات التفوق في سوق المنافسة (الميزات التنافسية)).

الإطار العام للإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية واحد سواء في المنظمات الإنتاجية أو المنظمات الخدمية بما فيها المصارف التجارية موضوع الدراسة ، إلا إن الاختلاف يرتبط بخصوصية الأعمال وتفاصيل النشاطات ، فالإستراتيجية المصرفية قد تكون خطة شاملة وموحدة تتوجه بها أعمال المصرف ، أو قد تتوجه إلى بناء القدرات ومنح المصرف ميزة تنافسية يواجه فيها المنافسة في البيئة التنافسية للمصارف .

إذ يعرف (Hampton,1996:20) الإستراتيجية المصرفية بأنها (المسار والتصرفات والأهداف التي ينبغي على المنشأة المصرفية اعتمادها من أجل بلوغ الأهداف والغايات المصرفية والمالية كالربحية والنمو والسيولة والأمان والبقاء والاستمرار وغيرها) ، تعني الإستراتيجية في ضوء التحليل خطة شاملة وموحدة تتوجه نحو انجاز غايات المنظمة المصرفية وأهدافها بعيدة المدى .

وعرفت الإستراتيجية المصرفية أيضاً بأنها (أطار يتجه نحو تجسيد العلاقة بين الزبون ونشاطات المصرف). (Lazo&Wood,2001:199)، (السيد ، 2000:27) ، وهنا تعني الإستراتيجية المصرفية الإطار الذي يوجه إمكانيات المصرف وقدراته باتجاه الاستجابة لحاجات الزبون .

ويلاحظ من قراءة دراسة (O'Brien,et.al., 2003:488-497) في قطاع الخدمة المالية في المملكة المتحدة اهتمامه بالرؤية الإستراتيجية ، وتوكيده على توجه الإستراتيجية المصرفية بالرؤية ، إذ أن الإستراتيجية تؤكد على تطوير الرؤية الإستراتيجية وتنقيحها ، والرؤية في ظل هذا المفهوم الاستراتيجي تتضمن (موقف المنظمة وظروفها التنظيمية فضلاً عن التغيير في الربحية

والإدارة العليا)، وهذا يعني إن إستراتيجية المصرف (عبارة عن إطار يجعل من الرؤية الإستراتيجية موجهة للخطط الإستراتيجية ومقاييس الأداء المصرفي).

ويشار إلى الإستراتيجية المصرفية أيضاً بأنها (أدراك بيئة المصرف وتطوير الاستجابة الملائمة لها). (بن حبتور، 2004:32)

يظهر من تعاريف الإستراتيجية المصرفية سابقة الذكر ما يأتي :-

1- إن تعاريف الإستراتيجية المصرفية لا تختلف جوهرياً عن تعاريف الإستراتيجية بصفتها العامة، ويرجع الاختلاف إن وجد إلى إعادة صياغة الإستراتيجية بما يتلاءم مع طبيعة العمل المصرفي وبيئته.

2- تؤكد جميع التعاريف على أهمية المنظور الشامل والتكامل للبيئة الداخلية للمصرف، وإن اختلفت من حيث مدى مضمين هذه البيئة، أو طريقة وصفها.

3- تؤكد جميع التعاريف على إن الإستراتيجية المصرفية هي الإطار الذي تتوجه من داخله حالة التكامل والتفاعل بين المكونات الداخلية للمصرف نحو أهداف المصرف الإستراتيجية في البيئة، وإن اختلفت في وصف هذه الأهداف، إذ رأى البعض إنها الربحية والنمو والسيولة وما شابه، وحددها البعض الآخر برضا الزبون (الاستجابة لحاجاته الفعلية وتوقعاته)، في حين أوجزها آخرون في المفهوم الواسع لرؤية.

في ضوء ما تقدم يمكن إن تعرف الإستراتيجية المصرفية بأنها (عملية بناء مركز مميز للمصرف يتصف بالقيمة المضافة للزبون وبالتفوق على المنافسين من خلال حشد موارد المصرف وقدراته وتوجيهها نحو إعادة بناء القدرات المميزة التي تسهم في كسب المصرف ميزة تنافسية في موقع السوق).

ثانياً: أهمية الإستراتيجية المصرفية

تماشياً مع الدور المهم الذي تؤديه الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بصفتها مدخل تحليلي وتشخيصي وأسلوب شامل لاتخاذ القرارات الرشيدة، ووسيلة لبناء الميزة التنافسية

وتعزيز المركز التنافسي ، تظهر من خلاله أهمية الإستراتيجية المصرفية تشخيصاً وصياغة وتنفيذاً ، فالإستراتيجية المصرفية وعملية الإدارة الإستراتيجية المصرفية (تسهم في تحسين الأداء الكلي وتعزيز المركز التنافسي وتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة) ..

فضلاً عما تقدم ذكره يلخص (الحسيني والدوري , 2000:55-56) الميزات المتحققة من

تبني المصرف للإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية فيما يأتي :-

- 1 -أسهام مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنشأة المصرفية يسهم في تكوين وتقويم كل من الأهداف والخطط والسياسات والاستراتيجيات والبرامج .
- 2 تساعد في توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنشأة المصرفية ، بالتالي صياغة الإستراتيجية اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
- 3 تسمح باكتشاف التغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والبيئة التنافسية .
- 4 تمكن من تحديد الفرص الاستثمارية والاقراضية وتحديد المجالات التي يمكن أن تقدم فيها الخدمات المصرفية ، لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية .
- 5 تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل من خلال التعاون والتفاعل والتكامل الذي يسهم في حل المشكلات وإدراك الفرص واستثمارها .
- 6 تساعد في تخصيص الموارد المالية على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المصرف.

في حين لخص كل من (Hempel,et.al. ,1994:75) , (Channon,1986:175) أسباب

الاهتمام بالإستراتيجية المصرفية وإدارتها بما يأتي :-

- 1 -الانفتاح المصرفي عالمياً (أي العولمة في نشاط المنشأة المصرفية) .
- 2 -شدة المنافسة الدولية وتطور تكنولوجيا المعلومات من خلال شبكة الانترنت .

3- ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة واعتماد إستراتيجية التنويع في الخدمات المصرفية مما يتطلب الدقة والشمولية في بناء تشكيلة الخدمات المصرفية لكي تكون مناسبة وذات جودة متميزة وكلفة مخفضة تدعم المركز التنافسي لهذه المنظمة .

4- تزايد خدمات الائتمان الاستهلاكي المقدمة من المصارف بشكل كبير مما يتطلب من المصارف أن تعمل وباستمرار على زيادة مصادر تمويلها وان تعمل بكفاءة على جذب المدخرين للتعامل معها في مجال الائتمان الاستهلاكي ورفع مستوى المعيشة .

وحدد (معلا، 1995: 28- 29) حاجة المصارف التجارية إلى الإستراتيجية بما يأتي:-

- 1 - انخفاض الأداء المالي للمصرف في سوق المنافسة المصرفية .
 - 2 - البيئة التنافسية ومتطلبات مواجهتها والتغلب عليها .
 - 3 - تعرض المصارف للخسائر المفاجئة نتيجة لتغير الإستراتيجية في البيئة المصرفية .
- يتضح من العرض سابق الذكر الأهمية الكبيرة للإستراتيجية المصرفية في مستوى بيئة المصرف ، وعملياته الداخلية ، وفي مستوى تعاملاته المختلفة ، فضلاً عن أهميتها في مستوى البيئة العالمية للمصرف ، ومتطلبات الصيرفة الشاملة ، لذا سوف يتم تلخيص أهمية الإستراتيجية المصرفية بما يأتي :-

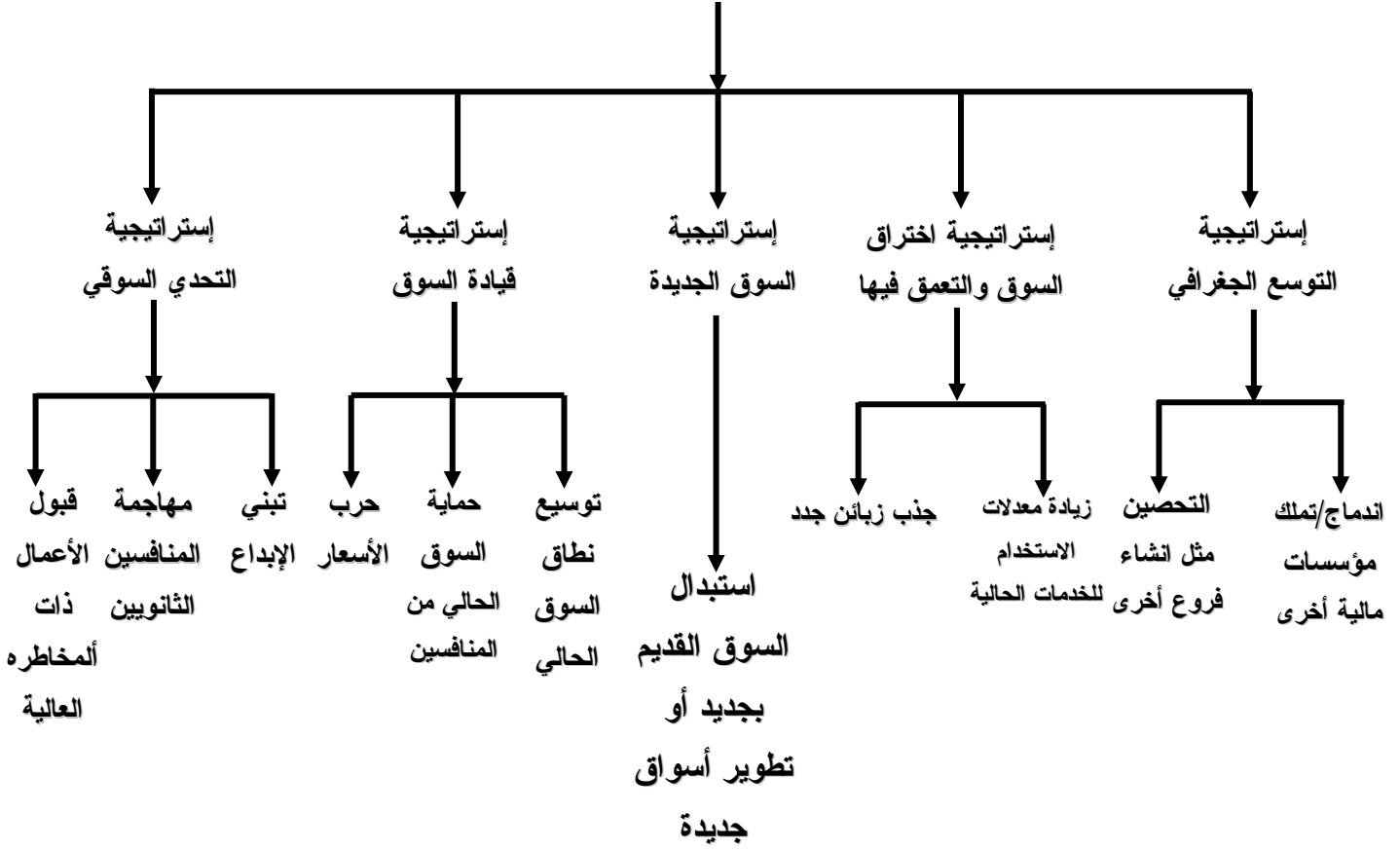
- 1 -انفتاح المصرف التجاري على البيئة العالمية ، وتشخيص العديد من القضايا الإستراتيجية في المستوى الشامل للمنظمة والبيئة .
- 2 -الاهتمام بالتغيرات البيئية ذات التأثير الجدي في أنشطة المصرف والفرص والتهديدات ومواقع القوة والضعف التي تسمح بتحديد الطريقة التي يستجيب فيها المصرف بفاعلية لرسالته وأهدافه .
- 3 -الاستجابة لمتطلبات الصيرفة الشاملة وإستراتيجية التنويع من خلال تحديد الفرص الاستثمارية والاقراضية وتحديد المجالات التي تقدم من خلالها خدمات مصرفية فعالة .
- 4 -انجاز الأداء الأفضل من خلال تحشيد قوى المصرف وإمكاناته وتوجيهها للتغلب على مواقع الضعف وضغوط المنافسة .

- 5 - تحقيق التكامل بين عمليات المصرف وأنشطته بما يسمح بالتخصيص الأمثل للموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة لأنشطة المصرف .
- 6 - التركيز على الموارد والإمكانات الداخلية للمصرف من أجل بناء الميزة التنافسية التي تساعد المصرف في مواجهة التحديات التنافسية محلياً ودولياً.
- 7 - بناء أطر يوائم بين التوجهات الإستراتيجية للمصرف وعملياته التشغيلية بما يسهم في تحسين أداء المصرف استراتيجياً وعملياتياً .

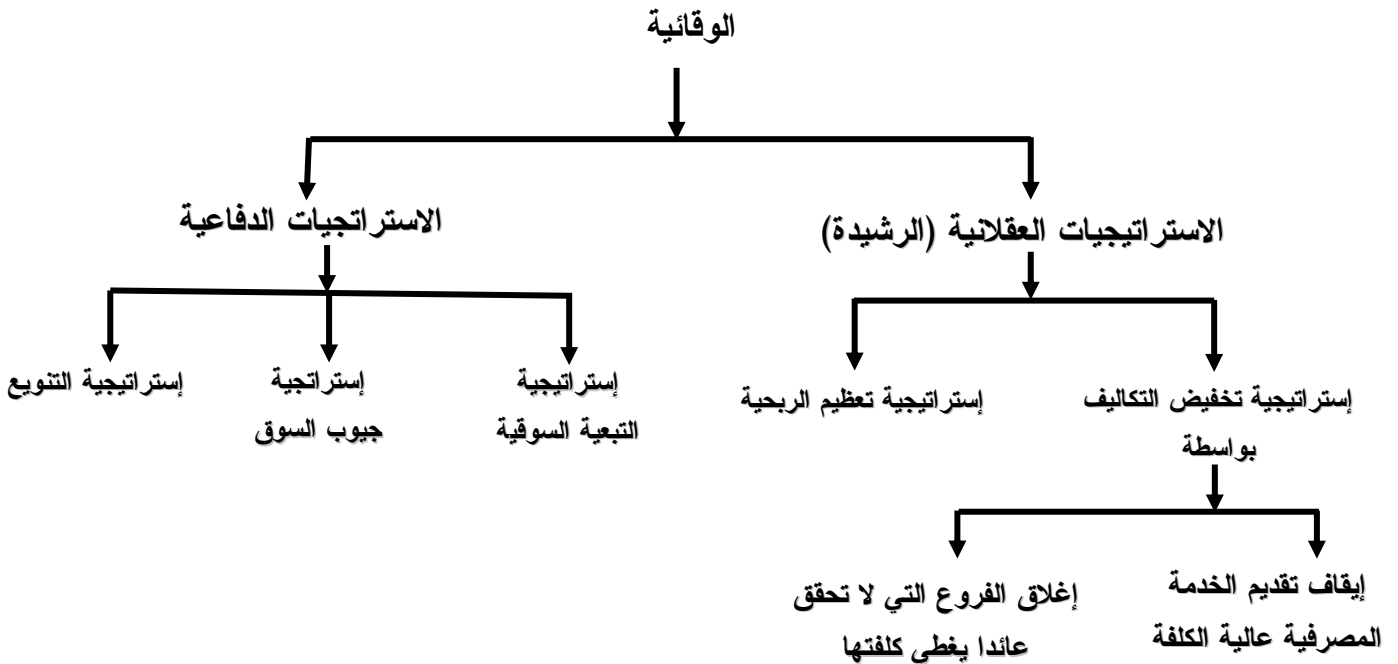
ثالثاً : عرض بعض الاستراتيجيات المصرفية ومناقشتها

قدمت العديد من الاستراتيجيات لإدارة عمليات المصرف ونشاطاته ، واختلفت طبقاً لتوجهات المصرف وإمكاناته وطبيعة البيئة التي يعمل من خلالها ، إذ صنفها (معلا ، 1995:51)، (الزبيدي ، 2000 : 169 - 181)، (كوين ، 1999:71-80) إلى (استراتيجيات تطوير الودائع ، استراتيجيات تطوير الخدمات ، استراتيجيات التوسع الجغرافي ، استراتيجيات التنويع أو الصيرفة الشاملة)، (إستراتيجيات الاندماج أو الأكتساب) ، وتم تناول الاستراتيجيات من زاوية إمكانية التنافس ، وفي ضوء الاستراتيجيات التنافسية التي طورها (Porter , 1980:35-41) متضمنة (استراتيجيات القيادة الشاملة للكلفة ، والتركيز ، والتميز)، (Devlin , 2004:96) ، (Urban & Pratt, 2003:125) في حين صنفها (Meidan, 1996 : 30) إلى مجموعتين كبيرتين من الاستراتيجيات عرفت المجموعة الأولى (بالاستراتيجيات المصرفية الهجومية) واشتملت على كل من استراتيجيات (التوسع الجغرافي ، واختراق السوق والتعمق فيها ، الأسواق الجديدة ، قيادة السوق ، التحدي السوقي) ولكل واحدة منها استراتيجيات فرعية أخرى ، أما المجموعة الثانية فقد تم تسميتها (بالاستراتيجيات المصرفية الوقائية) وتشتمل على كل من الاستراتيجيات العقلانية أو الرشيدة ، والاستراتيجيات الدفاعية ، ولكل واحدة منها استراتيجيات فرعية أخرى ، والمجموعتان يوضحهما الشكل (2) .

الاستراتيجيات المصرفية الهجومية



الاستراتيجيات المصرفية الوقائية



شكل (2)

الاستراتيجيات المصرفية البديلة

Source : Meidan, A. (1996) "Marketing Strategies for Financial Service"
Macmillan Press Ltd. , London P. 30.

رغم الاختلاف في المسميات والتصنيفات إلا إنها تنتمي ضمن مجموعة من الاستراتيجيات المصرفية البديلة ، إذ اهتم البعض منها بالمنتجات المصرفية المستهدفة (الودائع والخدمات والأسعار) والبحث عن نمط الاستراتيجيات التي تسهم في تحسينها ، ومن أهم هذه الاستراتيجيات (إستراتيجية تطوير الودائع ، الإستراتيجية السعرية ، وإستراتيجية تطوير الخدمات) وهي جميعاً تركز على المنتجات والخدمات المصرفية مراعية في ذلك (الجودة والكلفة) ، وتقديم مدى واسع من الخدمات الاستشارية للزبائن وأصحاب الودائع الكبيرة ، (Carter, et.al.,1986:21) (مجلة دراسات مالية ومصرفية ، 1996:34) من اجل جذب الزبائن وزيادة الطلب على الودائع الحالية ، (الزبيدي ، 2000:170) ، مما يساعد على استثمار السوق المصرفي ، وجعل المصرف قادر على استيعاب رد الفعل من جانب المصارف المنافسة (Jinkook,2002:116) ، (مجلة دراسات مالية ومصرفية ، 1996:22) ، تعتمد الإستراتيجية في صياغتها على تحليل عوامل البيئة (الخارجية والداخلية) وتنظم عمليات المصرف ونشاطاته في ضوء معطياتها ، وتتحدد بعوامل البيئة التشريعية والقانونية ، والتكنولوجيا الجديدة ، وتحتاج إلى وسائل وتقنيات حديثة من اجل تحسين الخدمة وسرعة تقديمها للزبون ، غالباً ما تكون الإستراتيجية ذات صفة هجومية تستوعب رد فعل المنافسة، وتحفظ بالزبائن.

وقد اهتم البعض الآخر من هذه الاستراتيجيات بطبيعة الأسواق ومتطلبات النمو ، إذ إن استراتيجيات النمو جميعاً سواء كانت استراتيجيات بصفتها العامة ، أو استراتيجيات مصرفية ، تعمل على زيادة الأرباح ، وعلى التوسع في نسبة النمو في السوق، وهي تتمثل بأربعة أنواع من الاستراتيجيات الكبيرة (استراتيجيات التنويع) ، التي تعمل على أساس تشكيلة من المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق الجديدة والحالية ، وقد يكون التنويع مترابطاً أو غير مترابط وحسب طبيعة عمل المنظمة ، واستراتيجيات التوسع وتأخذ شكلي (الاندماج أو الاكتساب) ، واستراتيجيات التكامل العمودي ، بنوعيه التكامل إلى الأمام والتكامل إلى الخلف فضلاً عن استراتيجيات الاستثمار

المشترك* . تتأسس الإستراتيجية المصرفية الهادفة إلى التوسع الجغرافي على تطوير السوق , أو التغلغل في السوق من خلال توسيع شبكة الفروع في المناطق الجغرافية الجديدة , أو كسب أسواق جديدة من خلال استخدام أساليب جديدة للتعلم في السوق الحالية , (معلا, 1995:162) , (مجلة اتحاد المصارف العربية , 1999:17) , أما استراتيجيات التنويع بنوعيه المترابط وغير المترابط , فقد اتخذت في المجال المصرفي مفهوم (الصيرفة الشاملة) , وتعتمد على تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات التقليدية وغير التقليدية من دون الاعتماد على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي (ربيع , 2000:16) , (مجلة دراسات مالية ومصرفية 1999:27) , إذ يقبل المصرف الودائع من كل القطاعات , ويمنح القروض إلى كافة القطاعات ايضاً , وهذا يعني أن ارتفاع الطلب على الودائع يرتبط بالتنوع والتوسع جغرافياً أو قطاعياً , حيث أن انخفاض ودائع قطاع معين تعويضها زيادة الودائع في قطاع آخر (هندي, 2000:59) , فضلاً عن اكتساب المصرف مصادر ربح جديدة , تمكن المصرف من إتباع المنافسة السعرية في مجال الودائع من اجل كسب الزبائن (Kathryn,et.al. ,1994:178) .

وقد تتبع المصارف من اجل التوسع في السوق استراتيجيات (الاندماج والاكتساب) فقد يندمج مصرفين أو أكثر من اجل تعزيز مركزهما التنافسي , وتوسيع أسواقهما , وامتلاك القدرة على البقاء والعمل على نطاق واسع , وإمكانية تحقيق ايجابيات لايمكن أن تحصل عليها المصارف بصفتها المستقلة , (Paas,2001:120) , تهتم المصارف باستراتيجيات الاندماج أوالاكتساب من اجل زيادة حصة ودائعها في مواجهة المصارف المنافسة, (Rose,1991:546) .

ويعرض الجدول (7) خلاصة مضامين أهم الاستراتيجيات المصرفية .

* للمزيد من المعلومات انظر (Sarplor,1984) , (Chang,et.al.,1980) , (Boseman,et.al.,1989)

جدول (7) خلاصة مضامين اهم الاستراتيجيات المصرفية

ت	نوع الإستراتيجية خصائص الإستراتيجية	إستراتيجية تطوير الودائع	إستراتيجية تطوير الخدمات	إستراتيجية التوسع الجغرافي	إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة)	إستراتيجية الاندماج او الاكتساب
1	الهدف	تحسين الخدمات المصرفية	تحسين الخدمات وتقديم التسهيلات المرتبطة بالمنتجات المصرفية الأساسية	التوسع في السوق المصرفي من خلال تطوير أسواق جديدة والتغلغل في الأسواق	تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات التي تشبع حاجات الزبون وترضيه	زيادة قدرة المصرف في مواجهة المنافسة
2	العوامل المؤثرة	البيئة الاجتماعية الاقتصادية, السياسية	العوامل الداخلية للمصرف (النشاطات الداخلية, الترتيب الداخلي للمصرف)	عوامل البيئة العالمية (المصارف العالمية, الخدمات المالية والتوسع في الأفق الدولية للعمل الصرفي)	عوامل البيئة الخارجية, الإمكانات الداخلية	المنافسة, ضغوطات البيئة الخارجية
3	مضامين الإستراتيجية	موقع المصرف, البناء التنظيمي, ساعات العمل	الاهتمام بالعمليات الداخلية والخارجية ,منح بطاقات الائتمان, تقديم خدمات استثمارية للزبائن, استخدام التكنولوجيا المتطورة	تحليل سوق المصرف , الاهتمام بالنشاطات الداخلية المتعلقة برفع الودائع ومواجهة المنافسين	التنوع المترابط, إدارة صناديق الاستثمار, تقديم خدمات التأجير التمويلي	اندماج مجموعة مصارف أو اكتساب مصارف أخرى
4	التركيز	خصائص المنتجات المصرفية وسعرها	تحسين وسائل الخدمة المصرفية	توسيع شبكات الفروع في المناطق الجغرافية	العمل على أساس الإنتاج الكبير (اقتصاديات الحجم)	زيادة حصة الودائع في مواجهة المنافسين
5	المحددات	التشريعات والقوانين	معطيات التكنولوجيا الجديدة	تأثيرات العولمة, ومحددات السوق المصرفية العالمية	الإمكانات المالية للمصرف	سياسات حكومية بمواقع جغرافية
6	مجال الاستخدام	المصارف الكبيرة (القائدة في السوق) تساعد في استيعاب رد فعل المنافسين	المصارف ذات الإبداع وتطوير الخدمات, الاحتفاظ بالزبائن من خلال السرعة في تقديم الخدمة المحسنة	الأسواق الخارجية للمصرف خاصة العالمية	مصرفية وغير مصرفية مثل (إدارة صناديق الاستثمار وتقديم خدمات التأجير التمويلي) تجنب المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف	المصارف في المستوى العالمي أو المنافسة الشديدة

(المصدر : أعداد الباحثة)

أُضح من العرض سابق الذكر المتضمن الاستراتيجيات المصرفية بناءً وتصنيفاً , إن هذه الاستراتيجيات قد طوعت المفاهيم والأطر العامة للإستراتيجية بما يتلائم وطبيعة العمل المصرفي وبيئته , وقد اتخذت طابع التخصص أحياناً , أو طابع الاستجابة إلى الظروف البيئية المحددة أحياناً أخرى , اتخذ البعض منها الصفة الهجومية من خلال التركيز على أهداف محددة في البيئة , أو ميزات تضمن التفوق على المنافسين , واتخذ البعض الآخر منها الصفة الدفاعية من خلال تعزيز الإمكانيات الداخلية للمصرف وتقويتها , أو اكتساب فرص أخرى تضمن التغلب على المنافسين , والبقاء والاستمرار في السوق, ورغم التداخل وصعوبة الفرز في التركيز للاستراتيجيات المصرفية المختلفة , إلا انه يمكن النظر إليها لإغراض الدراسة من زاويتين أو (نوعين من التركيز) .

أولاً : الاستراتيجيات الموجهة بالسوق , أو (الاستراتيجيات التي تركز على نتائج تحليل البيئة الخارجية)

تصاغ الاستراتيجيات ويحدد توجهها الرئيسي في ضوء معطيات التحليل البيئي , مركزه في ذلك على مجال الاستراتيجي التقليدي (سوق / منتج) وما يتواصل معه من تأثيرات المنافسة, تحدد مضامين الإستراتيجية وتنظم بما يتفق وتوجهات التحليل البيئي , يكون الاهتمام أكثر بالبيئة الخارجية مقارنة بالبيئة الداخلية , ويمكن تلخيص التوجهات والمضامين الإستراتيجية بما يأتي :-
(التنوع في الأسواق , التوسع في الأسواق , مراعاة تأثيرات عوامل البيئة الاقتصادية , الاجتماعية والثقافية, القانونية و التشريعية , اتجاهات الزبائن , اتجاهات المنافسة المصرفية , الخدمة المصرفية , الاستجابة السريعة والدقيقة لحاجات الزبون , التسهيلات المصرفية , الموقع المناسب للمصرف , تقديم خدمات داخلية جديدة للزبون , سعر الفائدة , خفض عمولة المصرف , رفع الطلب على الودائع , تقديم معايير خدمة إضافية , المرونة في السعر , التوسع في الفروع , التركيز على الزبائن الحاليين) .

الثاني : الاستراتيجيات الموجهة بالعملية أو

(الاستراتيجيات التي تركز على العمليات الداخلية للمصرف)

تصاغ الاستراتيجيات ويحدد توجهها الرئيسي بالاعتماد على تحليل وتركيب المكونات الداخلية للمصرف أو (عوامل بيئته الداخلية) ، مركزة على العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً في عملية الإستراتيجية وأهدافها ، والتي تتواصل مع وتخدم الميزة التنافسية للمصرف في السوق ، يكون الاهتمام بتفاعلات وتأثيرات البيئة الداخلية أكثر مقارنة بمعطيات البيئة الخارجية ، ويمكن تلخيص التوجهات والمضامين الإستراتيجية بما يأتي :-

(تنوع العمليات الداخلية ، استخدام التكنولوجيا المصرفية ، الاهتمام بالإنتاجية والمهارات الإدارية والتقنية ، تكامل العمليات المصرفية ، تطوير الموارد البشرية ، السيطرة على عمليات المصرف ، والاهتمام بالترتيب الداخلي للمصرف) . الجدول (8) يوضح كل من الإستراتيجيتين .

جدول (8) الخصائص والمضامين الإستراتيجية لكل من الإستراتيجية الموجهة بالسوق والإستراتيجية الموجهة بالعمليّة

ت	الخصائص والمضامين	الإستراتيجية الموجهة بالسوق	الإستراتيجية الموجهة بالعمليّة
1-	التوجه الاستراتيجي	التنوع في الأسواق ، والتوسع في الأسواق	اكتساب ميزة تنافسية (جودة ، كلفة ، سرعة التسليم ...)
2-	معطيات البيئة الخارجية	تحليل البيئة الخارجية (الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية والتشريعية ، السوق والمنافسة) .	تحليل البيئة الداخلية لتحديد حاجات السوق (الميزات التنافسية التي تلائمه) .
3-	العمليات والنشاطات الداخلية	تسهيلات مصرفية، نشاطات ترويجية وإعلامية، مرونة في الإجراءات المصرفية، التوسع في الفروع، الاهتمام بالطلب على الودائع .	تنوع العمليات الداخلية ، تطوير الحسابات الجارية ، تحسين عمليات التحويل الداخلي ، إدخال التكنولوجيا المصرفية ، تطوير الموارد البشرية ، توفير الموارد المادية .
4-	النشاطات الساندة	تحليل اتجاهات الزبائن، التركيز على الزبائن الحاليين، رفع سعر الفائدة وخفض عمولة المصرف، معايير خدمة إضافية	بناء تنظيمي مناسب، تقديم خدمات استشارية، الاهتمام بالترتيب الداخلي ، الثقافة التنظيمية ، نظم اتصالات متقدمة .

(المصدر: إعداد الباحثة)

المبحث الثاني

الإطار الشامل للإستراتيجية المصرفية (تكامل المكونات الداخلية مع الميزات التنافسية)

مقدمة :-

يدرك مضمون الإستراتيجية من خلال عملية أدارتها ، والإجابة على التساؤلات التي تسهم في صياغتها ، إذ تمثل إدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة من العمليات والنشاطات المبنية على أساس متطلبات صياغة الإستراتيجية ، ونتائج التحليل البيئي ، ومستلزمات تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها ، فضلا عن مراجعة اثر التغيرات المهمة عليها ، يتأسس الإطار الاستراتيجي على جانبين مهمين هما الإمكانيات والقدرات (المكونات الداخلية للمنظمة) ، والميزات التنافسية (عوامل التميز في البيئة) ، تأسيساً على ما سبق ذكره سوف يتم تناول المبحث في فقرتين رئيسيتين هما :-

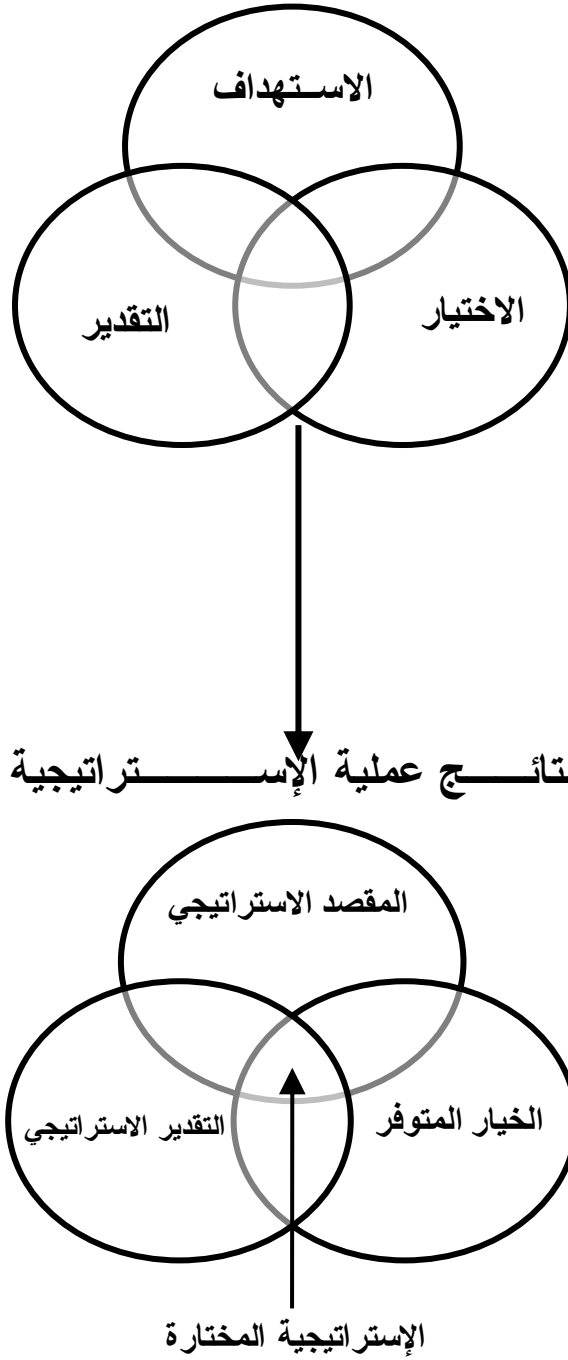
1. عناصر صياغة الإطار الشامل للإستراتيجية المصرفية .

2. المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية .

أولاً : عناصر صياغة الإطار الشامل للإستراتيجية المصرفية

عُرِضت وجهات نظر متعددة للعناصر التي تسهم في صياغة الإستراتيجية إذ يرى (Macmillan & Tampoe,2000:64) ، إن صياغة الإستراتيجية تعتمد ثلاث عناصر جوهرية هي (المقصد الاستراتيجي وهو الذي يقود عملية الإستراتيجية) و (التقدير الاستراتيجي وهو الذي يقدم المعرفة ذات الصلة بالمحتوى الاستراتيجي) و (الخيار الاستراتيجي المتوفر وهو الذي يجسد العملية الإستراتيجية بالواقع) ، تشكل العناصر الثلاثة سابقة الذكر الناتج المتوقع لثلاث نشاطات رئيسية هي (الاستهداف ، التقدير ، والاختيار) ، والشكل (3) يوضح ذلك .

نشاطات عملية الإستراتيجية



شكل (3)

ترابط نشاطات عملية الإستراتيجية مع نتائجها

Source: Macmillan , H. & Tampoe , M. (2000) , "Strategic Management Process Content & Implementation" , Oxford University Press , London,P.65.

ويظهر مما عرضه كل من (Certo , et.al. , 1995:7), (David , 2001:5) لمفهوم الإدارة الإستراتيجية العناصر التي تتأسس عليها عملية صياغة الإستراتيجية , إذ تعني الإدارة الإستراتيجية (علم وفن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويمها من خلال القرارات عبر وظائف المنظمة بما يساعد المنظمة على انجاز أهدافها) , وتتألف عملية الإدارة الإستراتيجية من مراحل صياغة الإستراتيجية , تنفيذ الإستراتيجية , وتقويم الإستراتيجية , وهذه تعتمد عناصر (رسالة المنظمة , البيئة التنافسية الخارجية , الإمكانيات الداخلية) , وتتعامل معها من خلال التحليل البيئي لتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية , وتحديد نقاط القوة والضعف في الإمكانيات الداخلية , وإنشاء الأهداف بعيدة المدى , وتوليد البدائل الإستراتيجية فضلاً عن اختيار الاستراتيجيات الأفضل) .

يستخلص من وجهات النظر السابقة إن العناصر الأساسية التي تتأسس عليها الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية هي :-

- التحليل البيئي .
- التوجه الاستراتيجي (الرؤية , الرسالة , الأهداف) .
- تشخيص مواقع القوة والضعف مقارنة بالمنافسين .
- كشف الموارد النادرة واستخدامها بصفاتها كفاءات جوهرية , ومهارات أولية من داخل المنظمة .

• تحديد العوامل السياسية والاجتماعية في البيئة التي تتطلب اهتمام ومراقبة .
 أتضح من خلال المخطط الموسوم (الأسبقيات التنافسية : توصل بين الإستراتيجية الشاملة واستراتيجيات المجالات الوظيفية) , إن عناصر الإستراتيجية تتحدد بما يأتي :-

- تحليل السوق (التجزئة , وتقدير الاحتياجات) .
- البيئة الاجتماعية والاقتصادية و بيئة الأعمال .
- الإستراتيجية الشاملة (الرسالة , الأهداف , الكفاءات المميزة) .
- توجهات المستقبل (الإستراتيجية العالمية , والمنتجات والخدمات الجديدة) .

• الأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، الوقت ، و المرونة) .

• القدرات (الحالية،المطلوبة،والخطط) (Krajewski & Ritzman , 1999:29) .

تعتمد التصورات أعلاه لعناصر الإستراتيجية المنظور الشامل للإستراتيجية ، أي النظر إلى الإستراتيجية صياغة وإدارة من خلال الصورة الشاملة أو الكلية للمنظمة ، التي تلائم بين متطلبات بيئتها وإمكاناتها الداخلية .

وقد ينظر إلى عناصر الإستراتيجية من خلال النشاطات الوظيفية أو الوظائف الاختصاصية الرئيسة ، بما يعكس التفاعل بين الاستراتيجيات الوظيفية ، وإستراتيجية الأعمال مساندة وتوجيهاً .

إذ يرى (Krajewski & Ritzman , 1999:30) إن بناء الإستراتيجية في مستوى المنظمة يتطلب تحديد (الرسالة ، التعديل بما يتناسب والتغيرات في البيئة ، تشخيص وتطوير الكفاءات المميزة) ، وينظر لها كل من (Russell & Taylor III , 1995:13) من خلال تكامل أربعة خطوات :-

(تحديد المهمات الرئيسة ، تقدير الكفاءات المميزة ، تحديد الربحون والمؤهلون ، تحديد موقع الشركة من السوق والمنافسين) ، كما يؤكد في مجال آخر على توجه الإستراتيجية بالأسبقيات التنافسية (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، السرعة) ، في حين يعرضها (Schroeder,2000:23) بأربعة عناصر رئيسية هي (الرسالة ، الكفاءات المميزة ، الأهداف ، والسياسات) تتأثر بثلاثة قوى (الإستراتيجية الشاملة ، تحليل البيئة الخارجية ، تحليل البيئة الداخلية) ، وينتج عنها القرارات التكتيكية والنتائج .

يتضح مما سبق ذكره ما يأتي :-

1. إن الإستراتيجية تصور شامل للمنظمة في بيئتها ، يحدد توجهها الاستراتيجي بعيد المدى للمستقبل ، ويحدد إمكاناتها الحالية والمحتملة بما يتوافق ومتطلبات التوجه الاستراتيجي .
2. وتخص لعناصر التوجه الإستراتيجي ، التي تحدد كحالة عامة في (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف) .

3. وتحدث ترابطاً تفاعلياً بين أهداف المنظمة في موقع السوق (الميزات التنافسية) ،
ومحصلة تفاعل إمكانات المنظمة ونشاطاتها (الكفاءات المميزة) .
4. وتنتج مع التطور إلى تبني الإطار الإستراتيجي الذي يسمح ببناء الميزة التنافسية أو يمكن وصفها (باستراتيجيات الميزة التنافسية) .
5. وتحقق مفهوم (التوجيه والمساندة) بين المستويات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة وبخاصة (إستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية) ، وهذا يحقق التماسك بين وظائف وعمليات ونشاطات المنظمة (عمودياً وأفقياً) .
6. تشكل الإستراتيجية سابقة الذكر إطاراً يصلح لكل المنظمات (إنتاجية وخدمية) بما في ذلك (المنظمات المصرفية) ، لان مفهوم العمليات يعني (عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات) سواء كانت مادية أو غير مادية .

تأسيساً على ما تقدم سوف يتم عرض موجز لعناصر الإستراتيجية طبقاً لمجريات الدراسة كما يلي :-

1. الرسالة (Mission) :-

تعرف رسالة المنظمة (بأنها مبرر وجود المنظمة) ، (Certo , et.al. , 1995:58)
(Boseman,et.al. , 1989:8) وتجب على تساؤل (ما هي أعمالنا ؟) ، وهي تصريح المنظمة عن سبب وجودها ، وتوصف بأنها لائحة تعبر عن غرض المنظمة ، فلسفتها ، معتقدها ، مبادئ أعمالها ، فإذا كانت الرؤية تعرف الأعمال ، فان الرسالة تشير إلى ما ينبغي أن تكون المنظمة عليه، ومن ترغب في خدمتهم . (David , 1997:94) تظهر أهمية الرسالة في كونها تحقيق الإجماع حول عرض المنظمة من داخلها ، وتقدم أسس أو (معايير) لتوزيع الموارد التنظيمية ، تساعد في تحويل الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن تخصيص المهام على المسؤوليات من داخل المنظمة) (David ,1997:96) ، يشتمل مجال الرسالة على كل من (منتوجات المنظمة وخدماتها ، أسواقها ، تكنولوجياتها ، فلسفتها ، قيمها الرئيسية ، المفهوم الذاتي للمنظمة أو تصور المنظمة لذاتها ، إدراك المنظمة للمجتمع وتفضيلاته) . (Certo , et.al.,1995 :58) .

يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي :-

- رسالة المنظمة تصريح موجز بالمبرر الأساس لوجود المنظمة .
 - تحقق الإجابة على تساؤل ما هي أعمالنا ؟ .
 - تتضمن الترابط والتكامل بين فلسفة المنظمة , وثقافتها , ومبادئ أعمالها بما يضمن وحدة الهدف , ووحدة الاتجاه , ووحدة المجهودات الشاملة .
- ينظر إلى الرسالة في المنظمة المصرفية من زاوية (فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الأداء) , لأنها تعكس الأداء المثالي , في واحدة أو أكثر من مؤشرات الأداء المالي مثل (الربحية , العائد على رأس المال المستثمر) , أو في (تدنية التكاليف) , وتستخدم هذه المؤشرات بصفقتها مقاييس لمستوى أداء المنظمة . (Mostaque & Hoque , 2003:162)
- وقدم (الحسيني , 2000: 61) , وصفاً أكثر تفصيلاً للرسالة المصرفية , فهي تعني :-
- تحديد السبب أو الأسباب لوجود المصرف (مبررات وجود المصرف) .
 - تحديد الشرعية الاجتماعية و القانونية للمصرف .
 - تحديد الفلسفة العامة للمصرف تجاه الزبائن , المجتمع , الخدمات التي يقدمها المصرف , ونظرة للمستقبل .
 - تجسير العلاقة بين الوظيفة الاجتماعية والأهداف الرئيسية للمصرف .
 - وعليه يمكن تلخيص الصيغة العامة لرسالة المصرف (الرسالة المصرفية) بما يأتي :-
 - إنها لائحة تعرض بإيجاز مبرر وجود المصرف والأعمال التي يدخلها .
 - تتضمن الشرعية الاجتماعية والقانونية لوجود المصرف .
 - تحدد الفلسفة والقيم التي يتعامل من خلالها المصرف مع زبائنه .
 - تقدم تصور شامل ومتكامل لتوجهات المصرف وعملياته .
 - تسهم معلومات التحليل البيئي ونتائجه في تحديد مضامين الرسالة المصرفية .

2. التحليل البيئي (Environmental Analysis):-

تعرف بيئة المنظمة بأنها (مجموعة القوى والعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في أداء المنظمة) . (Daft, 2001:130)

وقد تكون تأثيراتها عامة في جميع المنظمات (البيئة الخارجية العامة) ، أو خاصة في منظمة معينة دون غيرها (والبيئة الخارجية الخاصة) ، أو قد تكون تأثيراتها من داخل حدود المنظمة (البيئة الداخلية أو المنظمة) ، تتكامل التأثيرات مع بعضها وتتركز وهي تتجه من التأثيرات ذات الطبيعة العامة إلى التأثيرات الملامسة للمنظمة أو من داخل حدودها ، وغالباً ما تشكل تأثيرات البيئة الخارجية عوامل مساعدة في قوة المنظمة أو ضعفها من خلال الفرص أو المحددات (التي تقدمها) . (الذهب ، 2004:59) .

يعد مفهوم البيئة واحد في جميع المنظمات ، إلا إنها تختلف من حيث قوة التأثير ونوعه طبقاً لطبيعة أعمال المنظمات ونشاطاتها ، إذ أن المنظمات المصرفية تمثل مؤسسات مالية تشكل مصادر الأموال وطرائق الحصول عليها الجانب المهم في بيئتها (تحديداً و تعاملاً) ، لذا فإن المصرف يركز في بيئته على العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية والثقافية ، والتكنولوجية ذات الصلة بأهداف المصرف ونشاطاته ، فضلاً عن تحليل السوق والمنافسة* ، إذ يركز تحليل البيئة الاقتصادية على (الانتعاش والركود الاقتصادي ، معدلات التضخم ، اتجاهات الأسعار ، أسعار الفائدة واتجاهاتها ، معدلات النمو الاقتصادي) ، أما في البيئة الاجتماعية والثقافية فيكون التركيز على (نوعية الحياة ، العادات والتقاليد السائدة ، القيم والمعتقدات الدينية والاجتماعية ، مستوى الوعي الثقافي والاستهلاكي للمجتمع ، اتجاهات الأفراد نحو قبول معطيات التطور ، وتفضيلات الناس) . ويهتم المصرف في مجال البيئة السياسية والقانونية بدرجة الاستقرار السياسي ، وطبيعة الأنظمة والتشريعات السارية خاصة ما يتعلق منها بالضرائب ، وأسعار الفائدة على القروض والودائع ، وفي المجال التكنولوجي يلاحق المصرف التطورات التكنولوجية في الصناعة المصرفية مثل

* راجع بهذا الصدد (Joyce & Woods,1996:75)

الصراف الآلي ، المصرف الناطق ، المصرف المنزلي ، تكامل الهاتف بالحاسوب ، شبكة الانترنت ، بطاقة الائتمان ، إدارة قواعد البيانات ، وغير ذلك .

ويهتم المصرف أيضاً بتحليل السوق والمنافسة المصرفيين من خلال التعرف على الزبائن الحاليين والمحتملين ، من حيث العدد بالنسبة لكل خدمة من خدمات المصرف ، طريقة تعاملهم مع المصرف ، أنماط سلوكهم ، حصة المصرف المستهدفة في السوق ومتطلبات بلوغها ، والاحتفاظ بها وتطويرها ، كما ينبغي أن يراقب المصرف المنافسين في السوق من زاوية جودة الخدمة المقدمة من قبلهم ، النشاطات الإعلامية والترويجية ، مستوى حصة المنافسة في السوق ، نوع المنافسة الأكثر تأثيراً في السوق ، وغير ذلك .

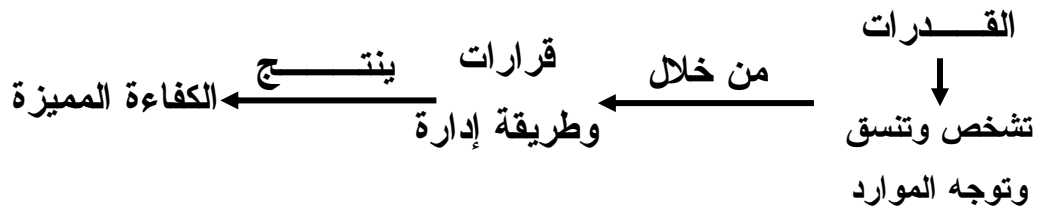
يستخلص مما سبق ذكره :-

- إن التحليل البيئي يزود المصرف بالمعلومات الجوهرية التي تسهم في تحديد اتجاهه الاستراتيجي للمستقبل ، والتعرف على موارده الحالية ، والمحتملة ، وعلى مستوى تأثير بيئته .
- يركز التحليل البيئي المصرفي على العوامل ذات الصلة بالجوانب المالية في البيئة ، والنشاطات المالية للمصرف .
- يلاحق المصرف التطور التكنولوجي المصرفي في البيئة ، ويحاول الاستفادة من معطياته .
- تنعكس تأثيرات عوامل البيئة ونتائج التحليل البيئي على نقاط قوة المصرف أو ضعفه ، وتشكل مؤشرات مهمة عند التعامل مع هذه النقاط .

3. الكفاءة المميزة أو (الجدارة المميزة) Distinctive Competence

تعرف الكفاءة المميزة أو الجدارة المميزة (Distinctive Competence) بأنها (الإمكانات والقدرات التي تتميز بها المنظمة على المنافسين) ، ويفترض أن تقود إلى الميزة التنافسية ، وتتجانس مع رسالة المنظمة (Schroeder,2000:23) ، (Harrison & John,1998:45) ، (الشماخ، 1992:83) ، وتعرف أيضاً بأنها (الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية عند الاستخدام) ، (Hitt,et.al.,2001:108) ، وتوصف بأنها (حزمة من المهارات

والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة فعلية للزبون , وتتخذ في جانب منها أنماط من نشر الموارد والمهارات التي تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها) , (Reed & Deffillipi,1990:89), (Reed,et.al.,1989:70), وتظهر في المنظمة بصفقتها نقاط القوة المتجسدة بالموارد الرئيسية للمنظمة (Wright,et.al.,1996:58), هذه النقاط تعتمدها المنظمة في بلوغ الميزة التنافسية والقيمة المضافة (Hill & Jones,2001:136) وتشكل (نظام فرعي إداري أو فني يحقق التكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمهارات المتنوعة بما يمكن من تكوين ميزة تنافسية مستدامة , وقيمة مضافة) (Macmillan & Tampeo,2000:22) , وتنشأ من تفاعل القدرات والموارد , إذ تسهم القدرات بصفقتها (ناتج المهارات الإدارية والفنية) في كشف الموارد الثمينة والنادرة لدى المنظمة واستخدامها استخداماً منتجاً , وقد تكون الكفاءات ناتجة عن التعلم الشخصي الذي يمكن اكتسابه من خلال العمل اليومي (الكفاءات التكتيكية) , أو تظهر في شكل قواعد تنظيمية , ورموز سلوكية , ومصادر معرفة أخرى تنشر وتوصل إلى أعضاء المنظمة (الكفاءات المعلنة) . (Calcagno,1996:5-6)



يتضح مما تقدم ذكره :-

- إن الكفاءة المميزة تتمثل بنظام فرعي إداري أو فني ذي قوة رئيسية في المنظمة .
- تستند إليه (النظام) , المنظمة في بناء ميزتها التنافسية .
- وتشتمل الكفاءة المميزة على (الموارد النادرة للمنظمة) , وعلى (قدراتها المميزة) .
- وتنشأ عن تفاعل الموارد والقدرات من خلال التكامل بين (العمليات والتكنولوجيات والموارد والمهارات) .
- تشكل في مضمونها التكامل والتفاعل بين المكونات الداخلية لإستراتيجية المنظمة .

لا يختلف مفهوم الكفاءة المميزة ومضامينها على وفق المفهوم سابق الذكر عن مفهوم الكفاءة المميزة في المصرف , ويأتي الاختلاف فقط من ناحية مجال أعمال المصرف وتخصصاته , إذ انه يعمل كما تمت الإشارة سابقاً في بيئة مالية , وتتصب نشاطاته على تحقيق أفضل استثمار للأموال , وهذا يعني إن الكفاءة المميزة للمصرف هي ناتج موارده المالية وعملياته التشغيلية وطريقة التفاعل فيما بينهما , أي كسب وتنمية الودائع وتفعيل طرائق استثمارها من خلال مهارات المصرف وعملياته .

4. الأسبقيات التنافسية (Competitive Priorities):-

توصف الميزة التنافسية (Competitive Advantage) بأنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب أفضل من المنافسين (Kotler,1997:53) , (Devlin,2004:80) من خلال القدرة على إنجاز الأنشطة بفاعلية اكبر (Pitts & Lei,1996:98) , (Hitt,et.al.,2001:125) , في المجالات التي تتنافس فيها المنظمة بفاعلية أفضل مقارنة بالمنافسين (المغربي , 1999:24) وتزود الزبون بقيمة أعلى تفوق ما يدفعه من أموال للحصول على منتجات بجودة جيدة. (Thompson & Strickland,1999:134), وتعرف الميزة التنافسية بأنها (الميزة التي تتفوق فيها المنظمة على المنافسين من خلال توفير قيمة اكبر للزبون , أما عن طريق الكلفة المخفضة , أو المنافع والخدمات التي تبرر الأسعار العالية) , تمثل الميزة التنافسية نقاط قوة المنظمة أو تميزها في موقع السوق مقارنة بالمنافسين , في حين تمثل الكفاءات المميزة محصلة قوة المنظمة في مكوناتها أو (عملياتها) الداخلية , وتسمى حلقة الوصل التي تربط بين الميزة التنافسية (قوة المنظمة في السوق) , وكفاءتها المميزة أو الجوهرية (القوة من داخل المنظمة) , (ب) الأسبقيات التنافسية (.

وتعرف الأسبقيات التنافسية بأنها (النتائج التي تتوقع عمليات المنظمة إنجازها على المديين القريب والبعيد , وتتضمن أربعة أسبقيات رئيسية هي (الكلفة , النوعية , المرونة , و التسليم) , (Schroeder,2000:67) , (Boyer,1998:362) , (Gilgeous & Gilgeous,1999:41) وتعرف أيضاً بأنها (الأهداف التي تحقق الترابط بين التسويق والعمليات التشغيلية بما يضمن

الاستجابة إلى حاجات الزبون في موقع السوق , وتحويل هذه الحاجات إلى إمكانات وقدرات ينبغي أن يمتلكها النظام التشغيلي (العمليات) في المنظمة. (Krajewski & Ritzman,1999:34)

وتم تلخيصها بما يأتي:-

- الكلفة - خفض كلفة العمليات .
 - الجودة - التصميم عالي الأداء , والجودة المتجانسة .
 - التسليم - سرعة التسليم والتسليم في الوقت .
 - المرونة - التنوع , والمرونة في الحجم .
- وقد أضيف بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة المتفق عليها : وهو بعد أو اسبقية الإبداع .
- (التيمي , 2005:74) . وعليه يمكن الإشارة إلى الأسبقيات التنافسية بأنها :-
1. أهداف العمليات الداخلية للمنظمة التي تتناغم مع ميزاتها التنافسية في موقع السوق .
 2. تمثل حلقة الوصل بين الميزات التنافسية والكفاءات المميزة للمنظمة .
 3. تعطى أسبقية لأي منها في خدمة ميزة تنافسية , وتعزيز هذه الأسبقية من خلال الأسبقيات الأخرى .

يتحدد موقع الأسبقيات التنافسية في الإستراتيجية من خلال منظورين , المنظور الوظيفي (الاستراتيجيات الوظيفية) الذي يرى إن الأسبقيات التنافسية تقود القرارات في المجالات الوظيفية والسياسات نحو بناء الكفاءة المميزة , والأسبقية الأولى هي التي تشكل حلقة الوصل بين الميزة التنافسية والكفاءة المميزة , وتعتمد بصفتها أساس تستند إليه رسالة المنظمة في استراتيجياتها الوظيفية (Russell,et.al.,2000:160) , (Schroeder,2000:31) , أما المنظور الاستراتيجي الشامل (الإستراتيجية الشاملة) فيرى إن الأسبقيات التنافسية تقود الكفاءات المميزة , وتضع الأساس للميزة التنافسية . (Hill & Jones,2001:138)

تتأسس الميزة التنافسية على نتائج تحليل البيئة الخارجية لتشخيص (ما قد تقوم به المنظمة) , ونتائج تحليل البيئة الداخلية (الهيكل , الموارد , الثقافة) لمعرفة (ما يمكن للمنظمة القيام به) , (العزاوي , 2005:33) , وقد تتأسس الميزة التنافسية على ناتج تفاعل الموارد والقدرات في

المنظمة (الكفاءات المميزة) , (Hill & Jones,2001:138) , يساعد المزج بين وجهتي النظر سابقة الذكر على تشخيص الدور الذي يمكن أن تؤديه الميزة التنافسية في العلاقة بين نتائج التحليل البيئي , وفي تحديد الأساس الذي يمكن أن تستند إليه الإستراتيجية التنافسية أو (استراتيجيات الميزة التنافسية) , إذ إن نتائج التحليل البيئي الخارجي يساعد في تشخيص مجالات السوق التي تسمح في تطوير الميزة التنافسية , في حين أن نتائج التحليل الداخلي (البيئة الداخلية) تساعد في تشخيص الأسبقية التنافسية الأولى التي تقود الكفاءات المميزة , وطريقة مساندة الأسبقيات الأخرى لهذه الأسبقية .

تعد الاستجابة الداخلية إلى مجالات السوق التي تسمح بتطوير الميزة التنافسية القاعدة التي تتأسس عليها (استراتيجيات الميزة التنافسية) , وهذا يشر إلى أهمية التشخيص والتمييز بين المكونات الداخلية للإستراتيجية بما فيها (الإستراتيجية المصرفية) , وتوضيح العلاقة فيما بينها بما يحقق المساندة الفاعلة للميزة التنافسية التي ترغب المنظمة بلوغها .

ثانياً: المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية :-

تهتم الإستراتيجية للمرحلة الحاضرة بمراد المنظمة , وتركز على متطلبات عملياتها الداخلية , وذلك لسببين أولهما صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية بسبب سرعة التغيير وحالة اللاتأكد العالية , وثانيهما أن النجاح في الأعمال يتطلب البحث عن المؤهلات المميزة للمنظمة وإعادة بنائها لان هذه المؤهلات يمكن معرفتها والسيطرة عليها , (Macmillan & Tampoe,2000:114) , وان قوة المنظمة وضعفها تستند إلى مواردها , قدراتها , وكفاءاتها المميزة , وهذه تساعد على بلوغ الميزة التنافسية المؤسسة على الكفاءة الفائقة , الجودة , والاستجابة للزبون , (Hill & Jones,2001:123) , وتعرف (الميزة التنافسية) بأنها ناتج إمكانات الإستراتيجية التي تسهم في صيانة والاحتفاظ بمركز المنظمة في السوق , وهذا يعتمد برنامج الاستثمارات وتوزيع الموارد المعتمد حشد الموارد , وتجانسها مع الفرص من خلال عمل المنظمة في نفس الصناعة , (Calcagno,1996:1-5) , تأسيساً على ما سبق ذكره واستناداً

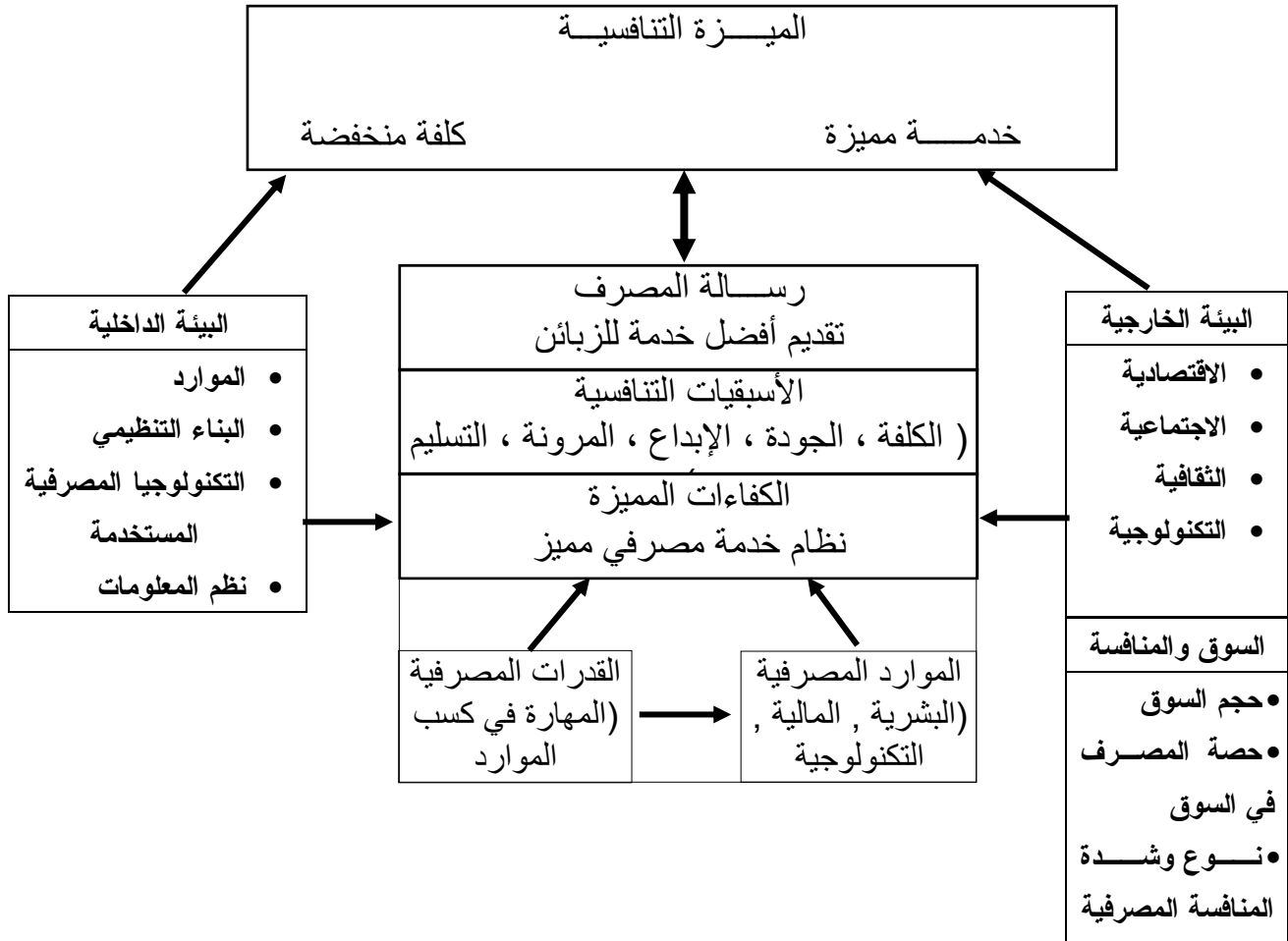
3. الكفاءة أو (الأهلية أو الجدارة) المميّزة أو الجوهرية* (Core Competence)

تعرف بأنها (القوة الرئيسية التي تعتمدها المنظمة من اجل بلوغ الميزة التنافسية) أو قوة متميزة في المنظمة تسمح لها بانجاز الكفاءة , والإبداع , والجودة , والاستجابة للزبون, فضلاً عن تكوين القيمة المميّزة , وبلوغ الميزة التنافسية) , (Hill & Jones,2001:136) , (Wright,et.al.,1998:88) , (Robbins & Cenzo,1999:52) , (Mainelli,2004:96) , (Wheelen & Hunger,1999:165) , (القطب , 2002:69) , وتعرف أيضاً بأنها (النظام الفرعي الإداري والفني الذي يحقق التوحد بين التكنولوجيات والعمليات , والموارد , المهارات المتنوعة , من اجل إنتاج سلع وخدمات توفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة , وقيمة مضافة , (Macmillan & Tampoe,2000:120) , (Vargas,2003:75) , وتصنف إلى نوعين من الكفاءات , الكفاءات التكتيكية الناتجة عن التعلم الشخصي الذي يمكن الحصول عليه من خلال العمل اليومي مثل (التعلم بالعمل) , والكفاءات الظاهرية (العلنية) وتلاحظ في القواعد التنظيمية , والرموز السلوكية , ومصادر المعرفة الأخرى ,تكتسب وتنتشر بين العاملين, (Hamel&Parahaled,1994:9) , (Hamel & Heen,1996:112) , (Calcagno,1996:7) تتكون الكفاءة المميّزة في المنظمة من امتلاكها موارد متميزة وقيمة , زائداً قدرات ضرورية لاستغلال هذه الموارد , أو من خلال امتلاكها قدرات مميّزة لإدارة مواردها الحالية , كما أن التمييز بين الموارد والقدرات يساعد كثيراً في بناء (الكفاءات المميّزة) وعليه يمكن القول أن إدارة القدرات الكفوءة للموارد المتميزة والقيمة تسهم في بناء الكفاءة المميّزة , والأخيرة تضع الأساس لتطوير الميزة التنافسية .

* للمزيد راجع بهذا الصدد:-

1.(السالم,2005:192) ، 2. (بدر اوي,2004:73) ، 3. (بن حبتور,2004:297) ، 4.(الخصيري,1999:285)
5. (الزعي,1999:73) ، 6. (الشريبي,1996:65) .

لا تختلف إستراتيجية الميزة التنافسية في المصارف عن الإطار العام للإستراتيجية سابق الذكر ، إلا فيما يتعلق بعناصر بيئة المصرف ، وأهدافه ، وطبيعة أعماله ، أي انعكاس الخصوصية المصرفية على عناصر صياغة الإستراتيجية ومكوناتها الداخلية ، كما موضح في الشكل(4).



شكل (4)

الإستراتيجية المصرفية (العوامل والمكونات)

المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الثالث

إستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف

المقدمة :-

سبقت الإشارة إلى إن الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية ضرورية لنجاح إدارة المنظمات (إنتاجية أم خدمية) في ظل البيئة المضطربة سريعة التغيير ، ومتطلبات المنافسة

الدولية ، وتبقى مبادئ الإستراتيجية وتوجهاتها أداة تسترشد بها جميع المنظمات ، إذ إن صياغة وتنفيذ أي إستراتيجية يتطلب معلومات التحليل البيئي وتحديد التوجه الاستراتيجي ، وحشد الموارد وصياغة البرامج و خطط العمل ، فضلاً عن تهيئة متطلبات التنفيذ ، ومراقبة عملية التنفيذ ، إلا أن الاختلاف في الإستراتيجية من منظمة لأخرى يتأسس على عوامل البيئة الخاصة للمنظمة ، ومكونات المنظمة الداخلية ، من هنا سوف يتم مناقشة الاستراتيجيات التنافسية في المصارف ، والإستراتيجية التي يعتقد إنها الأفضل عند بناء الميزة التنافسية ، وتم تناول المبحث في فقرتين :-

الأول : مداخل دراسة إستراتيجيات تطوير الميزة التنافسية .

الثاني: إستراتيجية القدرة المميزة او (إستراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات) .

الأول : مداخل دراسة استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية

إن الغرض من إستراتيجية الأعمال كشف قدرات المشروع وإمكاناته من جانب وتطوير الميزة التنافسية المستدامة التي تخدم حاجة الزبون في موقع السوق من جانب آخر ، وتركز على مجال الأعمال ، واحتياجات الزبون ، والكيفية التي يمكن من خلالها اكتساب الميزة التنافسية ، (Macmillan & Tampoe,2000:175) ، يؤدي كل من (الكفاءة ، الجودة ، الإبداع ، الاستجابة إلى الزبون) ، دوراً مركزياً في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بها ، وتعتمد هذه

الأسبقيات في بنائها وتحديد دورها في دعم ومساندة الميزة التنافسية على الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة مواردً وقدرات , فالجودة تتطلب التزاماً شاملاً بها , وتركيزاً على الزبون , واهتماماً بالجودة في المصدر , ومنهجية للتخلص من العقبات , في حين إن الإبداع يعتمد بناء المهارات الأساسية والبحوث التطبيقية , وتتطلب الاستجابة الفعالة للزبون اهتماماً بالكفاءة , والجودة , والإبداع , (Hill & Jones,2001:159) , وعليه يظهر إن بناء الميزة التنافسية يعتمد بشكل أساس على توفير إطار ينظم ويوجه الموارد والإمكانات والقدرات الداخلية نحو الميزة التنافسية الناشئة عن حاجات السوق , يؤكد (Porter,1998:3) , إن الميزة التنافسية تقع في قلب نجاح أو فشل المنظمة , وتحدد نشاطات المنظمة التي تلائم الإسهام في أداءها , وان الإستراتيجية التنافسية ينبغي أن تعمل على اكتساب الرغبة بعيدة المدى , والتعرف على العوامل المحددة لها , ويؤكد الكثير من الباحثين والدارسين على إن استراتيجيات الميزة التنافسية أو الاستراتيجيات التي تسهم في بناء الميزة التنافسية تتأسس جميعها على مفاهيم (Porter) للميزة التنافسية , واستراتيجياته التنافسية , ورغم أهمية هذا الطرح إلا إن مفهوم الميزة التنافسية واستراتيجياتها نشأت وتطورت وفقاً للتغير في ظروف البيئة التنافسية , وكانت استراتيجيات (Porter) واحدة من مراحل المهمة , وقد لخص (Calcagno,1996:1-21) , مراحل تطورها بما يأتي :-

1. وجهة نظر مدرسة (هارفارد) أو النماذج البيئية :-

يعرف المدخل الميزة التنافسية بأنها (المركز المميز الذي تبنيه المنظمة مقارنة بالمنافسين , من خلال استخدام أنماط مختلفة لنشر الموارد وتوزيعها) , يتأسس المدخل على فرضية مفادها (تؤثر البيئة الخارجية تأثيراً كبيراً في تشكيل الإستراتيجية التنافسية للمنظمة) , وأن نجاح المنظمة مرهون بمدى استجابتها للفرص والتهديدات التي تنشأ في محيط الصناعة التي تعمل فيها , وان

المنظمات التي تعمل في نفس المجال وتستلم نفس المدخلات أو (مدخلات متشابهة) , فإنها سوف تكون مجبرة على اختيار نفس الاستراتيجيات .

تتأثر عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية , والربحية التي تستهدفها المنظمة كثيراً بظروف السوق الخارجية , تتطلب الاستجابة الناجحة لظروف السوق :-
أ. تطوير المنظمة نظام متجانس من الأهداف الإستراتيجية , وان تختار سياسات وظيفية معقدة ومتناسكة .

ب. ينبغي أن يبقى نظام الأهداف والسياسات متجانساً مع ظروف السوق الخارجية , وان يضع في الاعتبار نقاط قوة الصناعة وضعفها .

ج. يجب أن تلاحق الإستراتيجية عملية البناء (الكفاءة المميزة أو الجوهرية Core Competence) , عن طريق اعتماد أنماط من توزيع الموارد والمهارات التي تسهم في بلوغ الأهداف .

2. استراتيجيات بورتر التنافسية (Generic Competitive Strategies)

يعرف المدخل الميزة التنافسية بأنها (التي تنشأ عن تشكيل المنظمة وربطها بالعديد من النشاطات التي تشتمل عليها سلسلة القيمة , بالمقارنة مع المنافسين) , ويتأسس المدخل على فرضية مفادها (يتحدد نوع الإستراتيجية التنافسية بمستوى التلاؤم بين عناصر سلسلة القيمة ومجال السوق) , يتطلب عند بناء الإستراتيجية ملاحظة ثلاث عناصر مهمة (بيئة الصناعة , سلوك المنظمة , والنتائج المتوقع أن تحصل عليها المنظمة في موقع السوق عند تنفيذ الإستراتيجية) .

يشكل تحليل قوى المنافسة الخمسة الأساس في صياغة الاستراتيجيات التنافسية , وتحديد الإستراتيجية المطلوبة , تبني المنظمة ميزاتها التنافسية من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة (استراتيجيات بورتر التنافسية) , وهي (القيادة الشاملة للكلفة , التمييز , والتركيز) (Porter,1980:35-41) .

تتميز استراتيجيات بورتر التنافسية عن سابقتها , في إنها تمنح المنظمة فرصة أكبر للتحرك بحرية في السوق , إلا إنها تواجه صعوبة في ملاحقة الميزة التنافسية المستدامة , الملاحظ على المدخلين (النماذج البيئية , واستراتيجيات بورتر التنافسية) , إنهما يتوجهان بنتائج تحليل البيئة الخارجية , فهي التي تحدد توجهات الإستراتيجية , ومضامينها الداخلية , لأنها تعرف بالفرص والمخاطر , والموارد , والتكاليف , التي ينبغي ملاحظتها عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .

3. وجهة النظر المعتمدة على الموارد أو مدخل التركيز على المنظمة (Resources Based Strategy)

عرف (Barney,1997:35) مدخل الموارد بأنه (المدخل المعاكس لمدخل النماذج البيئية , والذي يختلف عنه جذرياً) , يعرف المدخل الميزة التنافسية بأنها (ناتج تفاعل موارد المنظمة ومهاراتها الذي يمنحها تميزاً في موقع السوق) , ويتأسس على فرضية مفادها (تختار المنظمة إستراتيجيتها بالعلاقة مع الموارد والكفاءات التي تحصل عليها , وتطورها عن طريق نشاطاتها الخاصة) , يؤكد المدخل على ضرورة التمييز بين موارد المنظمة وقدراتها , والكفاءات الجوهرية من جانب , والعلاقة فيما بينها من جانب آخر , تمثل الموارد موجودات المنظمة بأنواعها المختلفة , في حين تمثل الكفاءات الناتج المتحقق من تفاعل المعارف والقدرات التشغيلية للمنظمة , يلاحظ على المدخل تركيزه على الاعتبارات الداخلية للمنظمة , دون النظر إلى بيئتها الخارجية , فضلاً عن إن المدخل لا يحاول تشخيص الآلية السببية وراء الاستجابة إلى بناء الميزة التنافسية , والى توضيح العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية المترتبة عليها .

يشكل المدخل أساساً جيداً لبناء إستراتيجية الميزة التنافسية المعتمدة على الإمكانيات الداخلية للمنظمة , إلا إن تكامله يحتاج إلى ملاحظة ثلاث عناصر رئيسية هي (نتائج تحليل هيكل الصناعة , العلاقة بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة أي مواردها وقدراتها وكفاءتها المميزة , وسلوك المديرين التنفيذيين في مجالات صنع القرارات وتنفيذها) .

تأسيساً على ما تقدم سوف يتم عرض وتحليل وإعادة بناء إستراتيجية القدرة المميزة او (استراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات) , بصفتها الأفضل في بناء الميزة التنافسية في المصارف .

ثانياً : إستراتيجية القدرة المميزة او (استراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات)

(Capabilities Based Competitive Advantage Strategy)

عرض كل من (Macmillan & Tampoe,2000:23) مفاهيم متعددة للإستراتيجية منها (الإستراتيجية بصفتها بناء القدرات , أو الموائمة بين الإمكانيات والفرص), وأشار كل من (Krajewski & Ritzman,1999:97) إلى الإستراتيجية التي تركز على عملية الإنتاج (Process-Focused Strategy) , وهي تهتم بالكفاءات المميزة للمنظمة ومستوى أسهامها في بلوغ الميزة التنافسية المطلوبة , وتؤكد وجهة النظر المبنية على الموارد (إن المنظمة تختار استراتيجيتها , مواردها , ونقاط قوتها وضعفها بصفتها ومواضيع للتحليل , وتتصف بتجانس الموارد والفرص من خلال عمل المنظمة في الصناعة , والتحشيد الكامل للموارد) , (Calcagno,1996:5) , (Moustaque & Houque,2004:65).

يعود الاهتمام الحديث بالإستراتيجية المعتمدة على موارد المنظمة أو استراتيجية القدرة المميزة , حسب توجه الدراسة , إلى أسباب من أهمها :-

1 -صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية واتجاهاتها بسبب الاضطراب وحالة اللاتاكيد العاليتين .

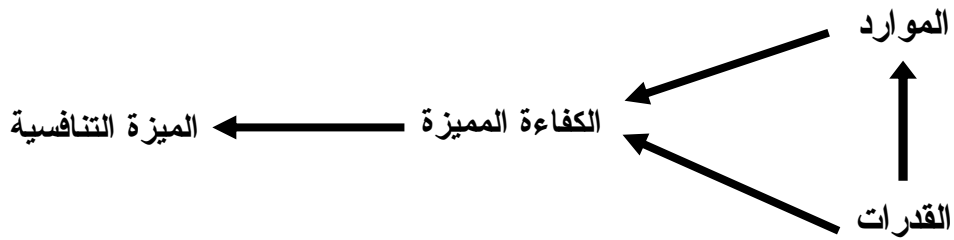
2 -نجاح المنظمة قد يتحقق من خلال الكفاءات المميزة التي تتمتع بها .

3 -موارد المنظمة وقدراتها يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها .

4 -قدرات المنظمة تمثل حلقة الوصل المهمة بين موارد المنظمة وكفاءاتها المميزة , وميزتها التنافسية .

وتتضمن الإمكانيات الداخلية أو (المكونات الداخلية) للمنظمة كل من (مواردها , وقدراتها , وكفاءتها المميزة) , وهذه تشكل مع بعضها الأساس في بناء إستراتيجية الميزة التنافسية , تلك الإستراتيجية التي تتصف بالمواعمة بين موارد المنظمة وإمكاناتها الداخلية من جانب والفرص في البيئة من جانب آخر بهدف بناء الميزة التنافسية المرغوبة .

ويمكن وصف ما سبق ذكره بالآتي :-



حاول كل من (Hayes & Pisano, 1994 : 86) بناء تصوراً جديداً لإستراتيجية الميزة التنافسية , موضحين أن المنظمة التي ترغب أن تكون مصدراً للميزة التنافسية , ينبغي أن تطور برامج تحسين متعددة تتعلق باختيار وتطوير الإمكانيات العملية (الداخلية) التي تشكل الأساس لبناء القدرة المميزة للمنظمة طبقاً للخطوات الآتية :-

1. تشخيص مجالات التصنيع التي تسمح بتطوير الميزة التنافسية , عن طريق الشروع بالبحوث الأساسية , وتأشير الأساس المعرفي للمشاريع الإنتاجية المستقبلية .
2. تحويل نظم التصنيع إلى مصادر للميزة التنافسية , عن طريق تقديم تشكيلة متنوعة من برامج التحسين التي تسمح باختيار القدرات المميزة للتصنيع وتطويرها بالاستفادة من نتائج الخطوة الأولى .
3. تشخيص القدرات التي تتميز بها المنظمة مقارنة بمنافسيها , ويفترض أن تتصف هذه القدرات بتقديم قيمة مضافة لنظام التصنيع , ومهمة بالنسبة للزبون , ويصعب استنساخها من قبل المنافسين .

4. ينبغي التمييز بين الإمكانيات المادية (الموارد) ، والإمكانات غير المادية (المهارات والمعارف) أو (القدرات) ، وتطوير أي منهما ضمن الظروف التي تسمح بتزويد المنظمة بمصادر الميزة التنافسية المستدامة .

5. أن تؤسس المنظمة خطة لبناء القدرات ، تعتمد على اختيار مدخل التحسين المناسبة ، وطريقة العمل ، وان يتم التحسين عن طريق الفريق متعدد المهارات ، والتشابك بين النشاطات المتعددة باستخدام أكثر من نظام أو برنامج تشغيلي .

يستخلص مما سبق ذكره أن بناء الميزة التنافسية المعتمدة على القدرات المميزة للمنظمة ، يتحقق من خلال تشكيلة من برامج التحسين ، التي تضمن صيغة التفاعل بين الموارد والقدرات ، وتسهم في بناء الكفاءات المميزة .

ويعتمد الأنموذج الجديد لإستراتيجية الميزة التنافسية على تحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة بالعلاقة مع المجالات التي تسمح بتطوير ميزاتها التنافسية ، وعلى التحليل والتشخيص الدقيق لمكونات هذه الإمكانيات ، والعلاقة فيما بينها وتكامل حلقاتها باتجاه بلوغ الميزة التنافسية والاحتفاظ بها ، وحددها (Calcagno,1996) بالعلاقة بين (الموارد ، والقدرات ، والكفاءات) ، وأكد كل من (Macmillan & Tampoe,2000:115) على أهمية التمييز بين المصطلحات الثلاثة سابقة الذكر ، والعلاقة فيما بينها ، فالموارد تعني (الموجودات الملموسة أو المنظورة وغير المنظورة) التي تمتلكها المنظمة ويمكن قياسها وشملت الموارد (المالية والبشرية والمادية) ، وتعني القدرات بأنها (اقل ملموسية وتنتج عن موارد المنظمة ، ونظمها الداخلية ، ومهاراتها) ، أما القدرات المميزة (فهي الأكثر تميزاً للزبون مقارنة بالمنافسين ، وقد تكون عرضة لهجوم المنافسين) ، أما الكفاءات المميزة فتعني مجموعة قدرات المنظمة التي تؤدي من خلال العلاقة والتفاعل مع بعضها والموارد إلى بناء الميزة التنافسية ، وهي الأكثر ندرة والأثمن مقارنة بإمكانات المنظمة الداخلية جميعاً).

تأسيساً على ما تقدم ذكره يمكن القول إن قدرات المنظمة (ناتج مهاراتها الإدارية والفنية) تشكل العامل المهم في تفعيل العلاقة بين مكوناتها الداخلية ، وفي بناء الإمكانيات المميزة التي تشكل الأساس في تطوير الميزة التنافسية ، تؤدي قدرات المنظمة دوراً مزدوجاً في تطوير الميزة التنافسية للمنظمة ، فهي تسهم في كشف الموارد ، واستخدامها استخداماً فعالاً ، وفي تطوير الكفاءة المميزة التي تستند إليها الميزة التنافسية ، وعليه يمكن تحديد الإطار العام لإستراتيجية القدرة المميزة بما يأتي :-

1. تشخيص مجالات السوق التي تسمح بتطوير الميزة التنافسية ، أي المجالات التي يمكن أن تتنافس بها المنظمة بنجاح ، وهذا يعتمد على تحليل (السوق والمنافسة) ، وتأثيرات عوامل البيئة الخارجية الأخرى عليها .
2. تشخيص وتحديد الموارد الحالية والمحتملة للمنظمة ، وتمييز الموارد الثمينة وذات القيمة منها ، والاحتفاظ بها وتطويرها كونها الموارد الخاصة بالمنظمة ، والتي تتميز بها عن المنافسين .
3. تحديد عوامل البيئة الخارجية ذات التأثير في قدرات المنظمة ، بغية الموائمة بين الفرص والإمكانيات .
4. ملاحظة مستوى تأثير العوامل الداخلية في كشف القدرات وتمييزها ، وتتحدد هذه العوامل بأربع هي :-

- أ.محددات الهيكل التنظيمي (المسؤوليات ، الصلاحيات ، والعلاقات).
- ب.محددات الموارد البشرية (توزيع الموارد ومؤهلاتها) .
- ج.المحددات التكنولوجية (الأساليب والوسائل التكنولوجية المستخدمة) .
- د.المحددات المالية (مستوى الإمكانيات المالية الحالية والمحتملة في المنظمة) .
5. البحث في الأنظمة الرئيسية الثلاث للمنظمة (الإداري ، المؤسسي ، والفني) ، من اجل كشف وتطوير النظام الفرعي الأكثر فعلاً تجاه تطوير الميزة التنافسية المرغوبة .

6. تحشيد وتوجيه موارد المنظمة نحو النظام الفرعي سابق الذكر , الذي يشكل الأساس في بناء وتطوير (الكفاءات المميزة) التي تستند إليها المنظمة عند بناء ميزتها التنافسية , وقد يكون النظام التشغيلي الأساس الذي يقود عمليات المنظمة .

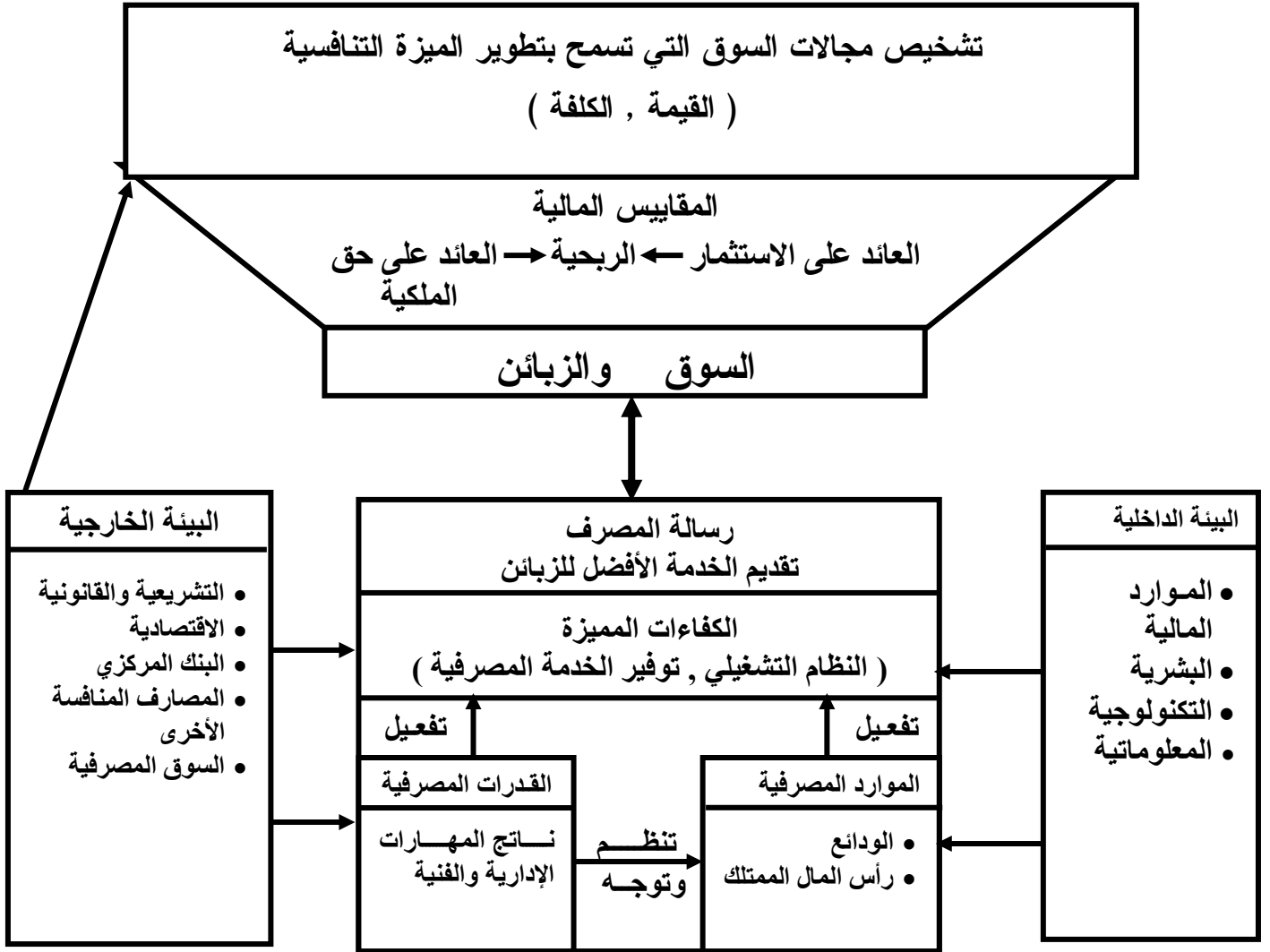
7. تشكل القدرات المميزة (ناتج المهارات الإدارية والفنية) القاعدة التي تتأسس عليها إستراتيجية الميزة التنافسية , لأنها تؤدي دوراً مزدوجاً في دعم ومساندة الكفاءات المميزة (الجوهرية) , فهي تنظم وتوجه الموارد من جانب , وتشارك في تفعيل الكفاءات المميزة من جانب آخر , لذا ينبغي الاهتمام بالقدرات وتحويلها إلى قدرات مميزة من خلال :-

أ.أنشطة (التدريب - التعلم - التطوير) لأنها تسهم في تطوير (الخبرات , والممارسات , والسلوكيات) , على أن يوضع في الحساب التفاعل بين برامج هذه النشاطات .
ب.التمكين أي العمل على تعزيز خبرات الأشخاص وممارساتهم من خلال (التوسع الوظيفي والإثراء الوظيفي) .

تأسيساً على ما تقدم ذكره وتطويراً للمفاهيم والإجراءات وفقاً لبيئة المصرف وطبيعة أعماله , يمكن الإشارة إلى قدرات المصرف (ناتج المهارات الإدارية والفنية العاملة في المصرف , والتي تتحمل مسؤولية القرارات المختلفة , وطرائق تنفيذها) , ولا يختلف المصرف في مفهوم موارده العام عن المنظمات الأخرى , فهي تقع ضمن مفاهيم الموارد (المالية , والمادية , والبشرية , والتكنولوجية , والمعلوماتية) , إلا أنها تندمج مع بعضها وتتوجه نحو المورد الرئيسي للمصرف (الودائع) الذي يشكل الأساس لموارد المصرف المالية الأخرى , وتتركز عمليات المصرف على تشغيل هذه الموارد من خلال الاستثمارات المصرفية المختلفة , والعمليات المصرفية ذات الصلة , ويؤدي تفاعل القدرات مع الموارد إلى بناء الكفاءات المميزة للمصرف , وقد تتركز على تحسين أداء النظام التشغيلي , وتوفير خدمة مصرفية أفضل للزبائن .

وعليه يمكن تحديد خطوات إستراتيجية القدرة المميزة في المصارف بما يأتي :-

1. البحث في بيئة المصرف من اجل تحديد مجالات السوق التي تسمح بتطوير الميزة التنافسية , أو نوع الميزة التنافسية التي تتلاءم مع احتياجات السوق .
2. البحث في التحسينات بعيدة المدى التي تسهم في تعزيز طاقة المصرف وفاعليته , فضلاً عن تشخيص البيئة الخارجية ذات التأثير في الإمكانيات الداخلية للمصرف (موارد وقدرات) .
3. البحث في بيئة المصرف الداخلية من اجل تشخيص العمليات والنشاطات التي تؤثر في موارد المصرف وقدراته , وتساعد في بناء الكفاءات المميزة.
4. الموازنة بين موارد المصرف وقدراته بما يسهم في تكوين الكفاءة المميزة (الجوهرية) للمصرف .
5. بناء القدرات وتحسينها من خلال توفير الظروف والبرامج والممارسات ذات الصلة .
وفيما يأتي شكلاً يعرض إستراتيجية القدرة المميزة في المصرف .



شكل (5)

إستراتيجية القدرة المميزة في المصرف

المصدر : إعداد الباحثة

الفصل الثالث الأداء المالي المصرفي ومؤشرات قياسه

مقدمة :-

تبدو كل المنظمات بما فيها المصارف التجارية في حالة من التغيير المستمر الأمر الذي يجعل الإدارة العليا تواجه قضية أساسية وهي تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة والوسيلة الوحيدة التي تمكنها من ذلك هو استمرارية متابعتها للأداء بشكل عام والمالي بشكل خاص لان ذلك يعكس حالة تكيف المنظمة المصرفية مع بيئتها الداخلية والخارجية كذلك هو بمثابة اختبار لدرجة موثمة الخطط والسياسات والإجراءات مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمصرف .

وستتم مناقشة موضوع الأداء المالي المصرفي من خلال مبحثين يتناول الأول منها طبيعة الأداء بشكل عام , أما الثاني فيتطرق إلى الأداء المالي المصرفي وأساليب قياسه .

المبحث الأول مفهوم الأداء ومقاييسه

مقدمة :-

يتناول المبحث عرضاً وتحليلاً للفقرات التالية :-

أولاً: مفهوم الأداء ومجالات قياسه من خلال :-

1. مفهوم الأداء المصرفي

2. مجالات قياس الأداء المصرفي

ثانياً :- أهمية الأداء الاستراتيجي المصرفي ومقاييسه من خلال

1. أهمية الأداء الاستراتيجي المصرفي

2. مقاييس الأداء المصرفي

أولاً :- مفهوم الأداء ومجالات قياسه :-

1- مفهوم الأداء المصرفي (Bank Performance Concept)

يتطلب الإلمام بالأداء المصرفي وامتلاك تصور شامل عنه، التعرف على مفهوم الأداء بشكل عام ، إذ يعد الأداء المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المنظمة، ويفيد في الإجابة على التساؤلات التي تقتضي إعادة النظر في التوجه الاستراتيجي بدءاً بالرسالة إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات وكل مايتعلق بالعملية التخطيطية. (حلاوي، 2000: 64)

يعرف الأداء بصفة عامة بأنه (انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها (Eccles,1991:131)، وعرف كل من (Robbins & wiersema, 1996:278) الأداء بأنه (قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد).

وحدد كل من (wheelen & Hunger , 2000:10) الأداء بأنه (النتيجة النهائية لنشاط المنظمة)، في حين رأى (wright,et.al.,1998:259) أن مفهوم الأداء (يعني النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها).

تؤكد التعاريف سابقة الذكر على وصف الأداء بالنتائج المتحققة من عمليات ونشاطات المنظمة ، دون الإشارة إلى جوانب أخرى متعلقة به .

قدم (kotler,2000:40) مفهوماً شاملاً للأداء يتأسس على (العلاقة بين استراتيجيات أصحاب المصالح ، ومتطلبات تحسين العمليات الداخلية ،والدور الذي تؤديه الإدارة الفاعلة للموارد في تفعيل الأداء التنظيمي كما موضح في الشكل(6) .

شكل (6)

أنموذج الأداء المتفوق وفق منظور Kotler

Source :Kotler, P. ,(2000),"Marketing Management", Prentic–Hall, New Jersey,P. 40.

ويعرف (Daft,2001:9) الأداء بأنه (الحصيـلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لابد من تأشيرـه لأنه سيظهر في الأداء الذي يعد مرآة المنظمة) , ويرى كل من (Miller & Bromiley,1990:757) (إن الأداء يعكس الصورة التي يتم بها استخدام الموارد المادية والبشرية بالكيفية التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها) , ويؤكد كل من (Collis & Montegomry,1995:119) إن المزيج المميز لموارد وقدرات المنظمة هو الذي يحدد مدى كفاءتها وفعاليتها في الأداء, ويرى أصحاب نظرية قاعدة الموارد (إن أداء المنظمة يتحدد من خلال الموارد والكفاءات الأساسية التي تتمتع بها ,ومن أهمية الدور الإداري في تحديد نتائج أداء المنظمة) (Hamel & parahaled ,1994:65) تقدم التعاريف سابقة الذكر مفهوماً أكثر شمولية للأداء , إذ لا تتحدد بالنتائج المتحققة , وإنما تتعدى ذلك إلى عمليات المنظمة و نشاطاتها وطريقة استخدامها للموارد والإمكانات ومدى فاعليتها , ويتفق (السالم , 2005:248) و (الركابي , 2004:343) (بان الأداء الاستراتيجي يجسد مدى قدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي تتلخص بالبقاء والنمو والتكيف) وتشير (العاني , 2002:46) إلى الدور الذي يمكن ان يؤديه التعرف على المفهوم الشامل للأداء في مواجهة تحديات البيئة العالمية

المعاصرة لان معرفة الأداء الاستراتيجي للمنظمة يساعد في تحديد مركزها في السوق، وموقف الآخرين منها ، وهذا يساعدها في وضع أهداف تسهم في مساندة قدراتها وإمكاناتها لمواقع قوتها .

تشير التعاريف سابقة الذكر إلى أهمية الأداء الاستراتيجي أو (الأداء الشامل) في تشخيص قدرات المنظمة وإمكاناتها وتوجيهها نحو تقرير أهدافها في البيئة.

استخلاصاً مما تقدم ذكره يمكن وصف الأداء بما يأتي :-

- 1 -الناتج المتحقق من مجمل عمليات ونشاطات المنظمة ، أو أي من أنظمتها الفرعية .
- 2 -ينبغي إن يتصف بالشمولية ، متضمناً النتائج المتوقعة للمنظمة ، أنظمتها الفرعية ، عملياتها ،إسهامات مواردها وقدراتها .
- 3 -يساعد في معرفة مستوى قدرة المنظمة في بلوغ أهدافها، أو التغلب على التحديات البيئية التي تواجهها .

نظراً إلى أهمية العمل المصرفي وخصوصيته التي تجعل منه أكثر حساسية للمخاطر ، خاصة ما يتعلق منها بثقة الزبائن به ،وان اهتزاز هذه الثقة قد تعرض المصرف إلى التراجع وربما الانهيار ، لذا أصبحت المراجعة المستمرة لأداء المصرف مسألة مهمة وضرورية ، وهذه تنعكس في مضمونها على أهمية الأداء بالنسبة للمصرف، وضرورة التعامل معه بصفته أداء استراتيجياً يشمل كل عمليات المصرف ونشاطاته وأنظمتها الفرعية المختلفة ، وناتج العلاقة والتفاعل فيما بينها.

2 -مجالات قياس الأداء المصرفي (Bank Performance Mesuerment Areas)

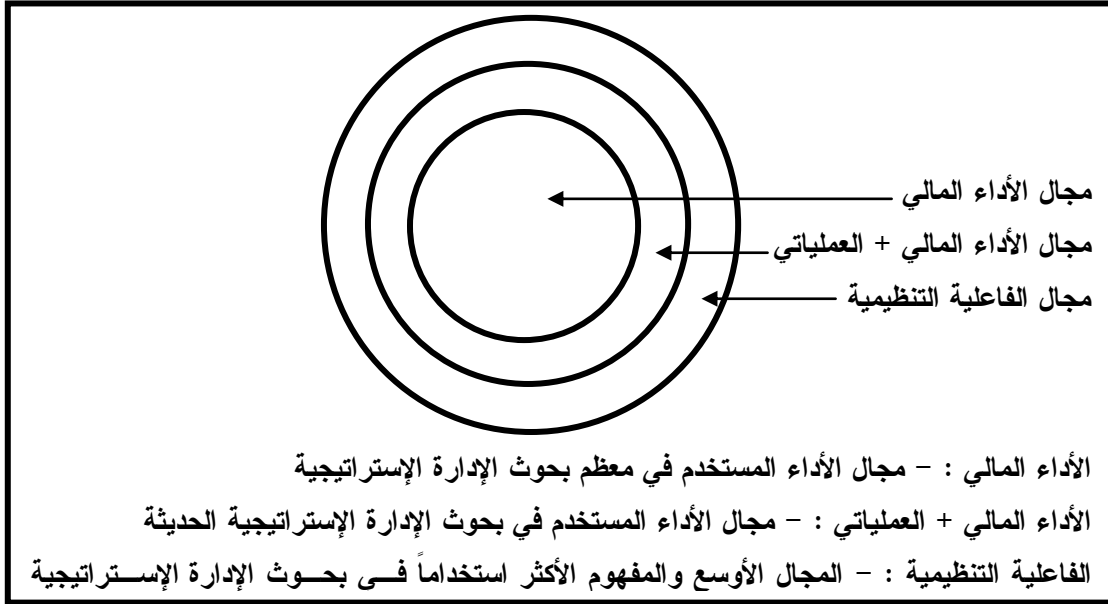
لا ينفصل الأداء عن قياسه ولا يمكن تحقيق الغايات المرجوة من الأداء ألا من خلال مقاييسه ومؤشراته ويقاس الأداء من خلال تحديد الميادين او (المجالات) المنوي التعرف على مستوى أدائها، ويعرض كل من (venkatraman & RamanuJam , 1986:803-804) مجالات الأداء أو ميادينه بما يأتي:-

1 - مجال الأداء المالي

2 - مجال الأداء المالي + العملياتي

3 - مجال الفاعلية التنظيمية

والشكل (7) يوضح ذلك .



شكل (7)

مجالات الأداء الأساسية من وجهة نظر (Venkatraman & RamanuJam)

Source: Venkatraman , N. & RamanuJam ,V. , (1986) , "Measurement of Business Performance in Strategic Research : A comparison of approaches" , Academy of management Review , Vol. 11, No.4 , P.803.

وفيما يأتي وصفاً موجزاً لكل مجال مع الإشارة إلى مقاييسه ومؤشراته:-

1 - مجال الأداء المالي :-

يعد من المفاهيم الضيقة للأداء، ويعتمد على إجراءات التحليل المالي ، يهتم كثيراً بتحليل النسب المالية المتمثلة في نسب الربحية والسيولة والنشاط ونسب الرفع المالي أو إدارة المديونية ، ونسب تقييم الأوراق المالية ونسب النمو .

2 - مجال الأداء المالي والعملياتي :-

يعد بمثابة الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات ، إذ يتم اعتماد مقاييس ومؤشرات تشغيلية أخرى فضلاً عن المقاييس والمؤشرات المالية ، ومن هذه المؤشرات (الحصة السوقية) وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتج ، فاعلية العملية التسويقية وغيرها من المقاييس التي ترتبط

بمستوى أداء العمليات التشغيلية في المنظمة، وهذا يعرف الإدارة بالصورة الخفية للأداء التي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنها .

مجال الفاعلية التنظيمية :-

هو عبارة عن محصلة الربط المتفاعل بين جوانب الأداء المختلفة ، ويعد الميدان الأوسع والاشمل في أداء الأعمال ، ويشتمل على أسس كل من الأداء المالي والعملياتي ، فضلاً عن قياس أهداف أصحاب المصالح ، والأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة من داخلها وخارجها ، تتركز مقاييس الفاعلية التنظيمية على قياس أهداف أصحاب المصالح والحقوق في المنظمة ، وهذا يوفر للمنظمة إمكانية في التنافس والبقاء والاستمرار ، ويستخدم في هذا المجال مقياس النمو في المبيعات لقياس الزبائن ، ومعدل النمو في تكاليف المواد الأولية لقياس الموردين، والنمو في العائد على الملكية لقياس المساهمين ، وهؤلاء يعتبرون الشريحة الأهم من أصحاب المصالح ، ويتوسع ميدان الفاعلية ومقاييسه ليشتمل على المجال الشامل للأداء الاستراتيجي بكل أبعاده إدارياً وتنظيمياً ، أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة ، غايات وأهداف.

(Robbins, 1990: 4) , (cameron ,et.al.,1993:3), (chakravarthy,1986:437)

وتم تحديد المجال الشامل للأداء الاستراتيجي وقياسه بكل من (وضعية السوق ،الموارد

المادية والمالية ، الإبداع ، المسؤولية العامة ، الربحية) (Miller&Dess,1996:12)

يستخلص مما سبق ذكره إن قياس الأداء يكمل مفهوم الأداء، ويضعه في الموقع الذي يمكن أن تستفيد منه إدارة المنظمة، لان قياس الأداء يحدد مستوى الأداء الفعلي ويساعد في تشخيص أسباب التحسن أو التراجع فيه ، وان مقاييس الأداء تظهر من تكامل مجالات قياس الأداء وتقع جميعاً تفاعلاً ونتائجاً ضمن ميدان (مجال) الأداء الاستراتيجي، ومن خلاله تظهر العلاقة بين مستويات الأداء المختلفة للمنظمة، وإمكانية التحسين في مجالات عمل المنظمة المختلفة ، ويظهر مفهوم الأداء الاستراتيجي وقياسه أكثر أهمية في المؤسسات المالية عامة والمصارف منها بشكل خاص ، لأنها تتعامل بالأموال وتتعرض نتائج أعمالها على أهدافها المالية بشكل رئيسي ومباشر ، وعليه يمكن النظر الى الأداء الاستراتيجي المصرفي بصفته أداء يشتمل على كل مجالات عمل المنظمة (استراتيجياً وعملياتياً)، يربط بين محصلة أداء العمليات الداخلية للمنظمة ، وأهدافها

الإستراتيجية المالية والسوقية، يلائم بين التوجهات الإستراتيجية للمصرف والمساندة من عملياته التشغيلية ويتضمن المقاييس الإستراتيجية المالية (العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية، وهامش الربح الصافي على المبيعات) والمقاييس الإستراتيجية الأخرى مثل (الإنتاجية ،رضا الزبون ،حصة المصرف في السوق) فضلاً عن المقاييس العملياتية التي يمكن أن تكون محصلتها (الكفاءة التشغيلية ورضا الزبون الداخلي). هل إن مجال الأداء وقياسه مهم في المصارف ؟

ثانياً:- أهمية الأداء الاستراتيجي المصرفي ومقاييسه :-

1 - أهمية الأداء الاستراتيجي المصرفي

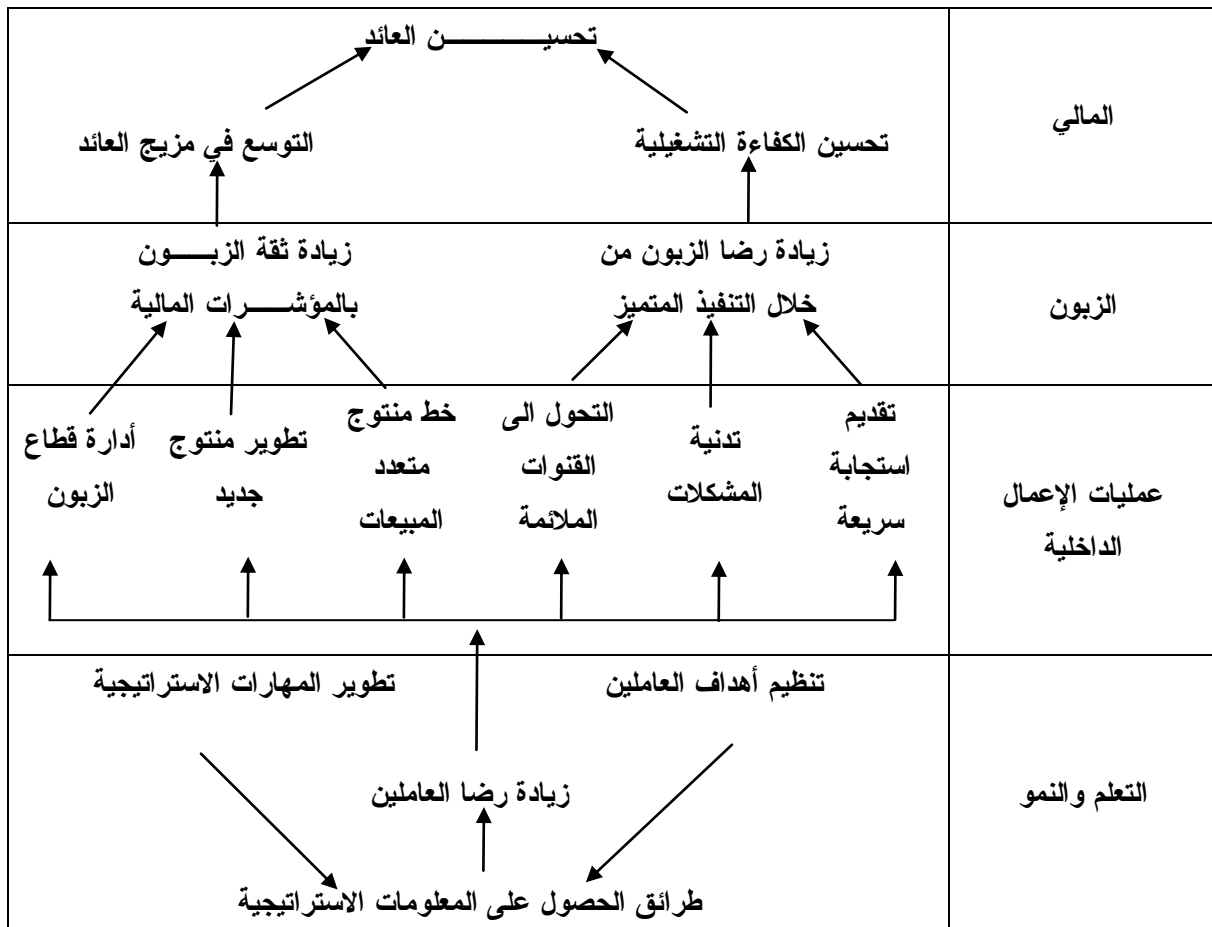
يرى كل من (venkatraman & RamanuJam , 1986: 260)

أن أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز من خلال إسهامه في ثلاثة أبعاد رئيسة وهي :-

- البعد المفاهيمي : إذ يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية التي تشمل منطلقاتها ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء ضمناً أو بشكل مباشر والسبب في ذلك يعود إلى إن الأداء الاستراتيجي يمثل اختباراً لإستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة .
- البعد التطبيقي : يصف استخدام معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .
- البعد الإداري للأداء الاستراتيجي : وتظهر أهميته واضحة من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائجه .
- ويشير (الحسيني، 1998:233) بان أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز في كل المنظمات من خلال ندرة الموارد والحاجة والمنافسة المتزايدة عليها، لذلك تظهر الحاجة المستمرة إلى الاستغلال الكفوء للموارد لتحقيق أقصى العوائد وتأثير ذلك على الأهداف التنظيمية .
- يتأسس الأداء الاستراتيجي في المصارف على نتائج تحليل الوضع الحالي للسوق المصرفي باستخدام بعض المؤشرات التي تقيس الاتجاه العام للتعامل المستقبلي مع السوق (او الاسواق) ، والتعرف على استراتيجيات المنافسين، وعلى تحليل القدرات والإمكانات الداخلية للمصرف من

خلال قياس مستوى أداء موارده البشرية ، والمالية ، والخدمات المصرفية المتوقعة، فضلاً عن مقاييس القدرة التنافسية (moutinho & Phillips,2002:179) .

وقدمت (بطاقة العلامة المتوازنة BSC)أنموذج متعدد المقاييس للتشخيص والقياس يستخدم لقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف ، ويتضمن أربعة محاور رئيسية : المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، يوجه ويساند بعضها الآخر ، وتكون أكثر تشابكاً من خلال مقاييس (موجهة ودافعة) لكل محور كما موضح في الشكل الآتي :-
(Kaplan &Norton ,1996: 65-72) .



شكل (8)

علاقة مقاييس الأداء من خلال المحاور أو المنظورات الأربعة لبطاقة العلامة المتوازنة
Source: Kaplan, R.S. & Norton,D.P. , (1996) , " Linking the Balanced Scorecard to Strategy" California Management Review , Vol. 39 , No.1 , P.71.

ظهر مما سبق ذكره أهمية الأداء الاستراتيجي ، والدور المحوري للأداء المالي من خلاله ، مما يؤكد ضرورة تناول الأداء المالي من منظور شمولي ، لان الشمولية تمثل المقياس الأهم لمحصلة عمليات المصرف ونشاطاته ، وتؤكد أهمية الترابط بين مجالاته المختلفة .

في ضوء الأهمية العامة للأداء وقياسه، وما يتواصل منها مع طبيعة الأداء في المصارف وخصائصه ، تم إيجاز أهمية الأداء الاستراتيجي في المصارف بما يأتي:-

1 - يوفر مقياساً لمدى نجاح المصرف من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق اهدافه، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو اشمل من أي منهما .

2 - يظهر مدى إسهام المصرف في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديم اكبر قدر من الخدمات بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال بما يؤدي إلى خفض أسعار الخدمات وزيادة الدخل القومي وبما يعود بالفائدة على المجتمع والعامل والزبون .

3 - يوفر قياس الأداء الاستراتيجي المصرفي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المصرف لإغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المصرف .

4 - تعكس عملية قياس الأداء الاستراتيجي المصرفي درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية .

5 - توضح عملية قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف المركز التنافسي ضمن إطار البيئة المالية التي يعمل فيها المصرف، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين هذا المركز .

6 - يظهر قياس الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققه المصرف في مسيرته نحو الأفضل أو الأسوأ ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المصرف من مدة لأخرى ومكانياً في المصارف الأخرى .

7 -يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية .

8 -يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر أهمية , والكشف عن العناصر التي تحتاج إلى دعم من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة .

9 -إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمصارف الأخرى وهذا بدوره يدفع المصرف لتحسين مستوى أداءه.

2- مقاييس الأداء الاستراتيجي المصرفي

تواجه عملية قياس الأداء الاستراتيجي تحديات مهمة تتمثل في تباين تفسير المفهوم وتعدد أبعاده, حيث تتوقف أدوات القياس على طبيعة المنظمة التي يراد قياس أدائها إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها, فقد تكون بعض أدوات القياس مثل العائد على الاستثمار ملائمة جداً لقياس قدرة المنظمة في تحقيق هدف الربحية , لكنها قد لاتصلح لتقويم أهداف أخرى ترغب المنظمة بتحقيقها, مثل المسؤولية الاجتماعية أو تنمية الموارد البشرية (الزبيدي, 1998:38)

لذا فان الأهداف المختلفة تتطلب أدوات قياس مختلفة كما إن مقياس العائد على الاستثمار قد لا يكفي بمفرده كأداة رقابية شاملة على الرغم من إن الربحية هي أهم هدف للمنشأة, بناء على ذلك فإنها تحتاج إلى إيجاد مقاييس أخرى للتنبؤ بالإرباح المحتملة .

(wheelen & Hunger , 1999:437),(Simons,2000:57)

ومع تعدد أساليب قياس الأداء المصرفي وطرائقه, فان أهمية وواقعية أي أنها ترتبط بمجموعة عوامل داخلية وخارجية متعلقة بإعمال المصرف وأدائه, وذات تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطاته ومقاييس أدائه الإستراتيجية والتشغيلية , وهذا يعني إن قياس أداء المصرف بشكل عام يتطلب التعرف على الجهات العديدة التي تتعامل معه , فضلاً عن نشاطاته ومقاييس أدائه المختلفة , إذ تختلف أهداف كل جهة عن الجهة الأخرى في إنجازها للأداء أو في تقييمها له , فالإدارة تسعى الى تقييم أداء المصارف , كذلك المستثمرين والمستهلكين وحملة الأسهم , والمصارف الأخرى , والمجتمع.... الخ , وتختلف أيضاً كل شريحة من شرائح مستهلكي المصرف

عن الأخرى , فالمودعون يبحثون عن جوانب في الأداء المصرفي تختلف عن تلك التي يبحث عنها المقترضون كذلك المستوردونالخ ,ويطلق على هذه الجهات بالجماعات الاستراتيجية أو أصحاب المصالح (Stakeholders), إذ توصف المنظمة بأنها فاعلة من وجهة نظر الفاعلية بصفتها مدخل لقياس الأداء المنظمي, إذا ما نجحت في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها, وإذا كانت النتائج المتحققة مساوية أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المتعددة . (الركابي, 2004:322) .

واقترح (freeman,1984:179) نظاماً لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة أطلق عليه اسم مقاييس أو مدخل أصحاب المصالح , حيث يقيس أداء المنظمة من وجهة نظر كل فئة من أصحاب المصالح, كما موضح في الجدول (9).

جدول (9) مقاييس أصحاب المصالح من وجهه نظر (freeman)

الفئة	القياسات الممكنة في المدى القصير	القياسات الممكنة في المدى البعيد والقصير
الزبائن	المبيعات, الزبائن الجدد, الاحتياجات الجديدة للزبائن	نمو المبيعات , معدل دوران الزبائن , المقدرة في السيطرة على الاسعار
المجهزون	تكلفة المواد الأولية , زمن التسليم , المخزون , توافر المواد الأولية للمجهزين .	معدل النمو في (تكاليف المواد الأولية , زمن التسليم , المخزون), الأفكار الجديدة للمجهزين .
الممولون	ربحية السهم , سعر السهم في السوق , العائد على حق الملكية	القدرة على افناع المتعاملين في سوق الاوراق المالية باستراتيجية النمو في معدل العائد على حق الملكية
الموظفون	عدد الاقتراحات , الإنتاجية , عدد الشكاوى	عدد الترقيات لشغل منصب مدير من داخل المنظمة , معدل دوران العمالة , عدد الترقيات
الهيئة التشريعية	عدد التشريعات التي تؤثر على المنظمة , العلاقة مع المستشارين والأعضاء المهمين	عدد التعليمات التي تؤثر على الصناعة , نسبة حالات التعاون الى حالات المنافسة .
مراكز أو هيئات حماية الزبائن	عدد القضايا المرفوعة , عدد المجابهاات غير الودية , عدد مرات تكوين التحالفات.	عدد مرات التغيير في السياسات , عدد مرات المطالبة بالبعون الصادر عن هذه الهيئات
المدافعون عن البيئة	عدد الاجتماعات , عدد الشكاوى , عدد المجابهاات غير الودية , عدد مرات	عدد مرات التغيير في السياسات , عدد مرات المطالبة بالبعون الصادرة من المدافعين عن

البيئة	تكوين الائتلافات
--------	------------------

(source : Freeman, 1984:179)

يعرف (الحبيب ، 2005 : 81) أصحاب المصالح بأنهم جماعات أو أفراد قادرين و راغبون في التأثير في قرارات المنظمة أو أنهم يتأثرون بقرارات المنظمة أو أنهم يعتقدون بذلك. ويتناول (Miles,1980:375) طريقة أصحاب المصالح كمؤشر لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة بالقول أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسين والمساهمين والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة..... الخ . ويفترض هذا المدخل إن نجاح المنظمة استراتيجياً يكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية ويهتم هذا المدخل أيضاً بالعمليات والأنشطة الداخلية ولكنه يركز أكثر على الجماعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة. (Neely , et.al., 2002:120)

ويوضح (الحبيب ، 2005:100) تحليل أصحاب المصالح بأنه مدخلاً لفهم نظام معين من خلال تشخيص اللاعبين الأساسيين أو أصحاب المصالح في ذلك النظام وتقييم مصلحتهم فيه حيث ركز (Grimble & Wellard , 1996) على فائدة تحليل أصحاب المصالح في فهم مشكلات التعقيد والتناغم بين أهداف أصحاب المصالح.

ورغم أهمية مدخل أصحاب المصالح ، وكثرة الاهتمام به بصفته احد المداخل الرئيسية في قياس الأداء الاستراتيجي إلا انه تعرض إلى جملة انتقادات منها :

1 - صعوبة تحديد المستفيدين المهمين والذين يؤثرون على نشاط المنظمة وذلك لكثرتهم وتغير أدوارهم خلال حياة المنظمة .

2 - صعوبة تحديد الموارد او العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي والتي ينبغي إعطاؤها وزناً أعلى من غيرها في المنظمة . (الركابي ، 2004:323) .

فضلاً عما سبق ذكره فان مدخل أصحاب المصالح يعتمد وجهات نظر أصحاب المصالح حول أداء المنظمة وهو يتصف كونه تقدير شخصي من جانب ، ويمثل وجهة نظر كل صاحب

مصلحة بمعزل عن الآخرين من جانب آخر ، وفي كلا الحالتين يدخل التحيز الشخصي وهذا قد ينعكس عدم دقة نتائج التقويم ، ويفتقد المدخل إلى أساليب التقدير الكمية ، والتي تعد حالياً من الأساليب الأكثر أهمية في مجال تقويم الأداء ، خاصة إذا ارتبط مفهوم الأداء وقياسه بالقيمة الاقتصادية المضافة ، والتي تشير إلى المستهدف فعلاً من الأداء، وهذا يدعو إلى التعرف على المدخل الأخر (القيمة المضافة) (Added-Value) إذ يشير (Devlin,2005:105) إلى مفهوم القيمة المضافة بأنها القيمة التي تتولد نتيجة العملية الإنتاجية جراء استخدام عوامل الإنتاج معتمدة في حسابها على أساس كلفة عناصر الإنتاج الرئيسية .

ويعرف (Hofer, 1983:43) القيمة المضافة بأنها الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة .

وقد استخدم مقياس القيمة المضافة لقياس ثلاثة جوانب في أداء المنظمة وهي قياس النمو في الأداء بتحديد قيمة المبيعات ، وقياس كفاءة الأداء وهو نتيجة صافي الأرباح قبل الضريبة على القيمة المضافة ، وقياس استغلال الأصول باحتساب نسبة العائد على القيمة المضافة للعائد على الاستثمار .

ويعبر عن العائد على القيمة المضافة بناتج قسمة الإرباح الصافية قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة ، ثم تحويل ذلك إلى نسبة مئوية ، أي :

القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة

$$\text{العائد على القيمة المضافة} = 100 \times \frac{\text{الربح الصافي قبل الضريبة}}{\text{القيمة المضافة}}$$

ويعتقد (Hofer) إن العائد على القيمة المضافة يمثل أفضل مقياس يمكن أن يقيس أداء المنظمة الاستراتيجية على صعيد صناعات مختلفة إذا ما قورن بغيره من المقاييس المستخدمة حالياً. ويوضح الجدول (10) مقاييس القيمة المضافة لـ (Hofer) .

جدول (10) مقاييس القيمة المضافة لأداء المنشأة

المقاييس الجديدة المقترحة	بعض المقاييس التقليدية	خصائص الأداء
القيمة المضافة	قيمة المبيعات , كمية المبيعات ، قيمة الموجودات.	النمو
العائد على القيمة المضافة	الربح الإجمالي ، الربح الصافي ، نسبة صافي الربح الى قيمة المبيعات .	الكفاءة
نسبة العائد على القيمة المضافة الى العائد على الاستثمار	العائد على الاستثمار ، العائد على رأس المال ، نصيب السهم من الإيرادات .	استغلال الموجودات

(Source: Hofer: 1983:50)

ويحدد (Devlin, 2005:110) معايير القيمة المضافة بما يأتي :-

- القيمة المضافة / قيمة المنتجات أو رأس المال المستخدم .
- القيمة المضافة / عدد العاملين.
- القيمة المضافة / مجموع ساعات العمل الفعلية .

وقام البعض بقياس أداء المنظمة بدلالة الأداء التسويقي مستخدماً مؤشرات كمية تسويقية تتسجم مع قابلية أداء المنظمات للأمد البعيد مثل قياس النمو في الحصة السوقية وحجم المبيعات والنمو في العائد على الاستثمار. (Hooly & Saunders, 1993:170)

واستخدمت مقاييس الأفراد المرتبطة بمؤشرات كمية مثل معدل الدوران ورضا الافراد ومعدل الغياب وإنتاجية الفرد , ونفقات البحث والتطوير . (Brown & Laverick , 1994:72) .

يتضح مما سبق ذكره إن الأداء الاستراتيجي المصرفي يمكن إن يقاس بالمقاييس المالية منفردة (العائد على الاستثمار , العائد على حق الملكية, الربحية , وما شابه) , أو من خلال كامل تحليل النسب المالية إلا إن هذه المقاييس تبقى قاصرة عن دقة القياس لعدم وضعها في الحساب المقاييس غير المالية الأخرى , مما اقتضى الاهتمام بالمقاييس غير المالية مثل (مقاييس أصحاب المصالح , والقيمة المضافة , ومقاييس الأداء التسويقي) , وهي جميعا تقيس الأداء المنظمي بصفته

الشاملة (الإستراتيجية) إلا إنها تنظر للأداء من زاوية واحدة , ولا تحقق الربط المطلوب بين عنصري الأداء الأساسيين (الاستراتيجي والتشغيلي), فضلاً عن محدودية اهتمامها بمقاييس الأداء المالي, وهذا يشكل عامل ضعف في مستوى القياس المترتب على هذه المقاييس وبالتالي فإن اخذ أي من مجموعات المقاييس سابقة الذكر منفردة, لا يحقق مستوى القياس المطلوب للأداء الاستراتيجي , لذا طرحت مقاييس أخرى للأداء المصرفي, قد تسهم في أغناء طريقة القياس, وفي بلورة تصور أكثر استيعاباً ودقة لقياس الأداء الاستراتيجي. وعليه فقد قدم (Druker) مجموعة من مؤشرات قياس الأداء المنظمي شملت (الموقف التنافسي والإبداع التكنولوجي واستخدام موارد المنظمة الإنتاجية والرغبة في تطوير القوى البشرية وتطوير أداء الأفراد والمسؤولية الاجتماعية. (القطامين , 1996:154) .

وعرض (Mcquire,et.al.,1990:170) مجموعة مؤشرات نوعية وذاتية لقياس الأداء تتمثل بجودة السلع والخدمات , ونوعية الإدارة وقابليتها على الابتكار والتجديد وقابلية المنظمة في جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم والمسؤولية الاجتماعية وقيمة الاستثمار على المدى البعيد وأشارت (حسين , 2004:98) الى ثلاثة مداخل لقياس الأداء الاستراتيجي وهي (مدخل العامل المرجح , مدخل التقويم طويل الأمد , ومدخل التمويل الاستراتيجي) وقد تضمنت مقاييس مالية وتشغيلية حسب طبيعة كل مدخل, وتم دمج المداخل الثلاثة في مدخل واحد سمي المدخل المركب (Compound approach) وقد اشتمل على المقاييس المالية والعملياتية.

وقاس (Bonits,2000:1-7) الأداء الاستراتيجي من خلال مقياس إدراكي يتكون من (10) فقرات تعبر عن مجموعة من المؤشرات المالية والتسويقية والإستراتيجية لقياس اثر راس المال الفكري في أداء المنظمة .

تماشياً مع ما سبق ذكره طورت مقاييس أخرى للأداء الاستراتيجي تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وتهتم بجوانب أكثر تفصيلاً في مجال الأداء إذ تجمع بين مستوى النتائج المتوقعة للأداء المنظمي والقوى والعناصر التي تسهم في تكوينه ,إن قياس مستوى جودة السلع والخدمات والمركز التنافسي للمنظمة بما فيها (المصارف), يعتمد على قياس نوعية الإدارة ومستوى

الابتكار والإبداع التكنولوجي الناتج عنها فضلاً عن مستوى جودة الموارد البشرية والموارد الأخرى في المنظمة ، والمسؤولية الاجتماعية، والاحتفاظ بالاستثمار بعيد المدى، تتصف هذه المقاييس بأنها عبارة عن تركيبة من مجموعة مقاييس يكمل بعضها الآخر وتنتج نحو قياس الأداء الاستراتيجي ناتجاً ومضاميناً، وتعرف بالمقاييس المركبة لقياس الأداء ، ومع أنها أكثر شمولية ودقة مقارنة بالمقاييس سابقة الذكر، إلا أنها لاتقدم أنموذجاً متكاملًا لقياس الأداء الاستراتيجي يربط بين التوجهات الإستراتيجية والمساندة العملياتية ، وبين المقاييس الموجهة والأخرى الدافعة ، مما تترتب عليه ظهور مقياس اشمل وأكثر استيعاباً لعناصر الأداء الاستراتيجي ومتطلباته وأكثر تلاؤماً مع إدارة الأداء الاستراتيجي، ويعرف هذا المقياس باسم (بطاقة العلامة أو الدرجات المتوازنة BSC) وهي عبارة عن أنموذج قياس متعدد الأبعاد والمقاييس يحقق الترابط والتكامل بين أبعاد الأداء الأربعة (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ومقاييس كل من بعدي الإستراتيجية والعملياتية ، وهذا ما سيتم التطرق إليه في مبحث لاحق .

المبحث الثاني الأداء المالي المصرفي وأساليبه قياسه

مقدمة :

ستتم مناقشة الأداء المالي المصرفي في هذا المبحث من خلال الفقرات الآتية :-

أولاً:- مفهوم الأداء المالي المصرفي وأهميته .

ثانياً :- أساليب قياس الأداء المالي المصرفي .

مفهوم الأداء المالي المصرفي وأهميته :

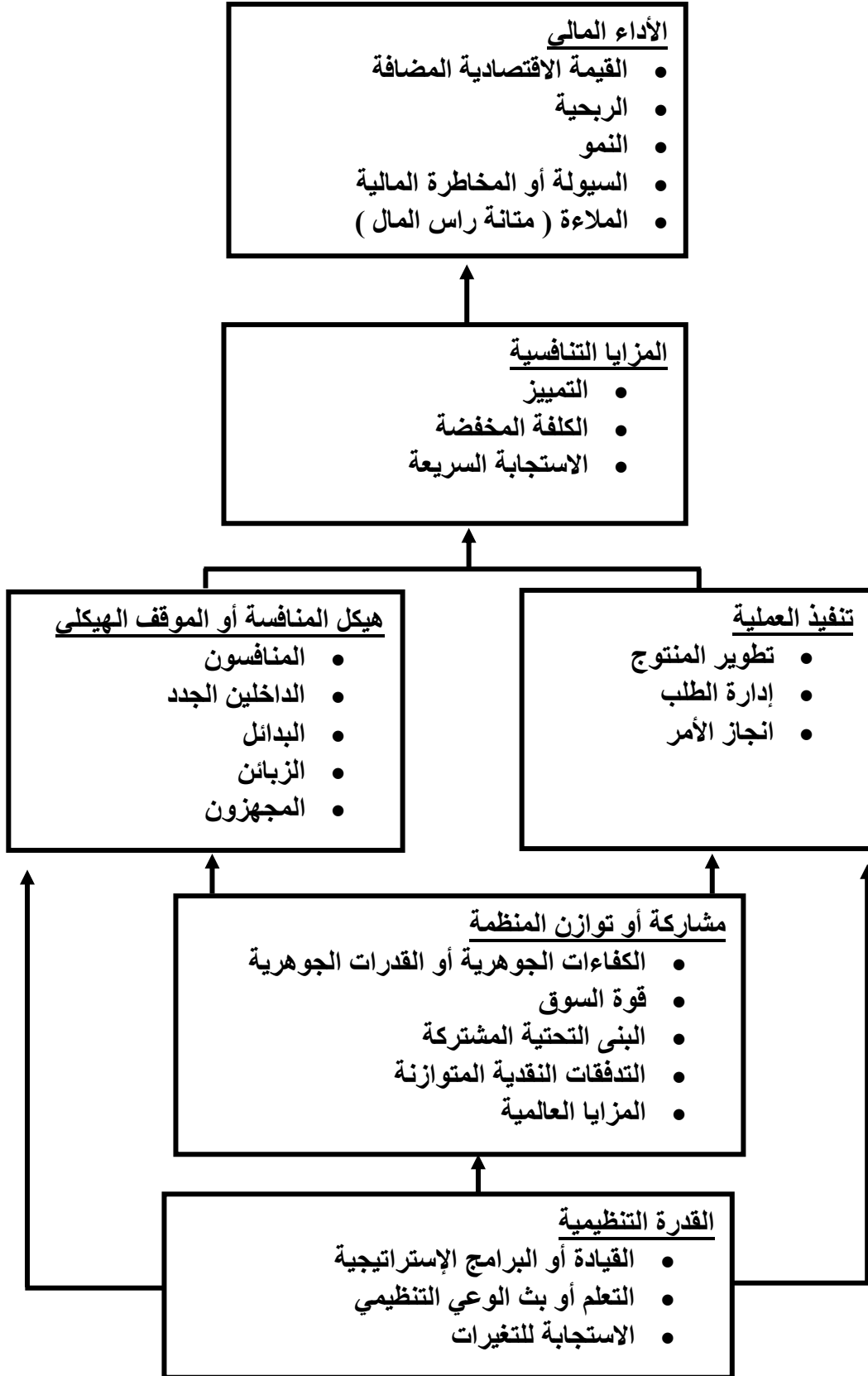
1 - مفهوم الأداء المالي المصرفي

يوضح (حلاوي ، 2000:64) الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة بأنه الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس في مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب وإنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً ، ويعد الأداء المالي احد المؤشرات المهمة التي تقيس قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ومدى القرب أو الابتعاد عن تلك الأهداف في ضوء تقويم الطرائق والسبل التي تعتمد عليها في استغلال مواردها المتاحة . (عقل ، 2000:279)

ويعد الأداء المالي أيضاً بأنه وصف لوضع المنظمات ألآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات ، الإيرادات ، الموجودات ، المطلوبات وصافي الثروة . (Gladstone,1988:11-12) ، (Ross,et.al.,2000:150) ويشير الأداء المالي إلى اثر هيكل التمويل على ربحية المنظمة ويعكس كفاءة السياسة التمويلية للمنظمة (الزبيدي ، 1998:47) ، (الحسيني والدوري ، 2000:234) ويصف كل من (Venkatraman & RamanuJam,1986:803) الأداء المالي في بحوث الإدارة الإستراتيجية بأنه المفهوم الضيق لأداء الأعمال لأنه يركز على استخدام مؤشرات مالية فقط لقياس مدى إنجاز الأهداف ويؤكد كل من (Miller & Dess,1996 : 14) على إن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية وانه الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمات .

ويميل (Waddock & Graves , 1997: 306) , (جمعة, 2000: 44) إلى القول بان الأداء المالي يسهم في إتاحة الموارد المالية وغيرها ويزود المنظمة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم, ويتأثر الأداء المالي المصرفي بعوامل بيئية مثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي وحجم المصرف وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية في المصرف ومدى توفر الخبرة والمعرفة لدى المديرين (Hopkins & Hopkins, 1997: 637).

ويرتبط تحسن الأداء المالي المصرفي بتطوير القدرات التنظيمية للمصرف لما لها من دور في تحسين كفاءة عمليات المصرف وما يترتب عليه من ميزات تنافسية تسهم مجدداً في تحسين الأداء المالي , كما موضح في الشكل (9) .



شكل (9)

العوامل المؤثرة في الأداء المالي

Source : Miller ,A. , (1998) , "Strategic Management" , 3rd ed. McGraw – Hill Book Co. , P.22.

يتضح من الشكل (9) السابق إن الأداء المالي يمثل محصلة تكامل عمليات المنظمة وقواها البيئية وميزاتها التنافسية بما يعطي لمقياس هذا الأداء صفة الإستراتيجية لان الأهداف المالية تنشأ عن محصلة ناتج عمليات المصرف وتوجهه الاستراتيجي إذ إن التنسيق الصحيح بين القدرات التنظيمية وهيكـل المنافسة والتوازن بين عمليات المصرف وقدراته, تسهم في بناء الميزة التنافسية التي تشكل الأساس في تحسين الأداء المالي (Miller, 1998:22-23).

يظهر مما سبق ذكره ان الأداء المالي يمثل احد مقاييس الأداء التي تقيس الأداء الاستراتيجي للمصرف بل انه المقياس المهم لكون الأعمال الرئيسية للمصرف ذات صفة مالية ويتصف هذا المقياس في مستوى المصارف بالشمولية والأمد البعيد, يستند إلى ميزات المصرف التنافسية ويوائم بين معطيات بيئة المصرف الخارجية, وعملياته الداخلية, ويتضمن مجموعة من المقاييس المالية الإستراتيجية (القيمة الاقتصادية المضافة , الربحية , النمو , السيولة , والمخاطرة المالية), وان اعتماده لا يقلل من أهمية الاستفادة من المقاييس الأخرى غير المالية بل يسهم في مساندها , وقياس تأثيراتها الايجابية .

2- أهمية الأداء المالي المصرفي

يذكر (الهواري , 1982:213) بان المصارف تسعى بشكل عام إلى تحقيق عدة أهداف من خلال أدائها لإعمالها منها .

أ- سمعة المصرف , أي أن المصرف لابد أن يهتم بسمعته والتي تكون محصلة تحقيق أو عدم تحقيق عدة أهداف أخرى .

ب- الأهداف المالية : وتتمثل في مجالات الربحية والسيولة وكفاية رأس المال الممتلك (الأمان) ونمو الموارد .

ج- التوظيف (الإقراض والاستثمارات) وتشمل إجمالي محفظة القروض وإجمالي محفظة الاستثمارات وإجمالي التوظيف منسوباً إلى إجمالي الموارد المتاحة للتوظيف .

د- أهداف الابتكار : وتشمل الخدمات المصرفية الجديدة التي سيقدمها المصرف, كذلك الطرق الجديدة لأداء الخدمات الحالية (السرعة , راحة الزبائن , حسن المعاملة)

هـ- كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري : وتشمل كفاءة المديرين والموظفين والتزامهم وانسجامهم وإمكانية استيعابهم للظروف المتغيرة في المستقبل .

ويوضح (الحسيني والدوري , 2000 : 234) أهمية دراسة الأداء المالي المصرفي فيما

يأتي :-

أ - المتابعة والمعرفة بنشاط المصرف وطبيعته .

ب - المتابعة والمعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة .

ج- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية .

د- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية .

ولا تتضح أهمية الأداء المالي إلا إذا ارتبط بمقاييس الأداء الأخرى للمصرف وأدرك المحلل المالي إن مقاييس الأداء المالي موجّهة وليست دافعة وعليه أن يضع في الاعتبار العلاقات المتبادلة بينه وبين مقاييس الأداء الأخرى للمصرف .

ويرى كل من (Parker,2004:9) , (عقل,2000:277) , (الصياح ومشكور,2003:47) ,

(الشماع , 2002:83) , (رمضان , 1997:54) , (هندي , 1996:25) بان أسلوب التحليل

المالي يعد احد الأسس المتبعة لتقييم الأداء المالي للمصارف التجارية .

ويستخدم في اختبار دقة المدخل الاستراتيجي للمصرف حيث يعزوا كل نشاط تقوم به الإدارة

التنفيذية الى جوانب كمية ومالية بحتة وياخذ كل جانب مثل (الربحية , السيولة ... الخ) بشكل

مستقل عن الجانب الأخر . (Dimara,et.al., 2004:61) .

ويعرف التحليل المالي بأنه سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدامها لتحديد مدى قوة

أداء المنظمة أو ضعفها . (Mostaque & Houque , 2003:57),(Moyer,et.al. ,1988:318)

ويساهم في تعظيم قيمة المنشأة من خلال القيام بتشخيص الايجابيات (نقاط القوة) والسلبيات

(نقاط الضعف) . (الشماع , 1992:283) ويوصف بأنه تخميناً كلياً لعمليات المصرف جميعها

من خلال مقارنة إرباحه وأنشطته الماضية مع أدائه وأرباحه الحالية , كذلك أداء المصارف

الأخرى العاملة في نفس القطاع . (Cooley & Roden , 1988:583)

وعليه فإن التحليل المالي يجعل من الأداء المالي مسانداً إلى مقاييس الأداء الأخرى وكاشفاً عن مواقع قوة وضعف المنظمة وهذا يكسب الأداء المالي أهمية مضافة أخرى , ويعد الأداء المالي ونتائج قياسه (مؤشراً لمستوى النجاح المتحقق في إدارة الموارد الطبيعية والمادية المتاحة لإدارة المنظمة ولطريقة الاستجابة إلى رغبات أطرافها المختلفة) . (الونداوي, 2002:37) , (مطر, 1997:53) , (Rose,1993:48) .

- تأسيساً على ما تقدم يمكن إيجاز أهمية الأداء المالي المصرفي وقياسه بما يأتي :
- أ. يعد الأداء المالي المصرفي محصلة نتائج اداء كل من عمليات المصرف ونشاطاته .
 - ب. يشكل الموجه الاستراتيجي الرئيس لتوجهات المصرف في السوق وعملياته الداخلية .
 - ج. يفصح عن مستوى المركز المالي للمصرف وينعكس على سمعة المصرف في السوق .
 - د. يكشف عن مستوى التوازن بين أهداف المصرف الرئيسية (الربحية و السيولة) .
 - هـ. يسهم في توجيه نشاطات المتابعة المصرفية نحو الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمصرف فضلاً عن نقاط القوة والضعف في عملياته الداخلية .
 - و. يساعد في فهم طرائق التعامل مع البيانات المالية ومصادرها .
 - ز. يستخدم بصفته وسيلة مقارنة بين أرباح المصرف وأنشطته للفترة السابقة , وأدائه وإرباحه للفترة الحالية .

ثانياً: أساليب قياس الأداء المالي المصرفي

1 -تحليل النسب المالية :

يطلق الباحثون والكتاب في الإدارة المالية على الأسلوب الذي يتم بواسطته التحليل المالي اسم تحليل النسب المالية, لأنه يتضمن طرائق لحساب وتفسير النسب المالية في مجال تقييم أداء المنظمة, وان المدخلات الأساسية لهذا التحليل هي بيانات الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر (كشف الدخل) ولا يقتصر هذا الأسلوب على استخدام البيانات المالية لاحتساب النسب المالية فحسب وإنما يتعدى ذلك الى محاولة تفسير أقيام هذه النسب, وهل هي مرتفعة بشكل كبير أم

منخفضة بشكل كبير أو هل هي جيدة أم رديئة معتمداً في ذلك على إجراء المقارنات المطلوبة لإعطاء هذه النسب معنى وتفسيراً واضحاً. ويرى (Hemple,et.al.,1999:159) ، (Breal & Myers,2000:720) وجود عدد من الأسباب التي تدعم عملية قياس الأداء المالي بواسطة النسب والمؤشرات المالية من أهمها :

- إمكانية دراسة وتقييم الأداء المالي لسنوات الدراسة .
- إمكانية مقارنة نتائجها مع مؤشرات المنافسين .
- تساعد في توضيح التحسينات الممكنة أو الضرورية لاسيما اذا كان أداء المصرف منخفضاً .
- تفصح عن الأرباح الضائعة وفرص النمو المحتملة .
- تساعد في معرفة معدلات المخاطرة المحتملة .

وتأخذ دراسة قياس الأداء المالي باستخدام تحليل النسب اتجاهين هما :-

(التوجهات الرئيسية للأداء المالي - الربحية والنمو , النسب المالية المستخدمة في القياس

والتحليل)

1- التوجهات الرئيسية للأداء المالي (الربحية والنمو) :

بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول أهداف المصارف التجارية , إلا ان هنالك هدفان لا يختلف عليهما اثنان هما الربحية ممثلة بنتائج أعمال المصرف والتي تظهر في حساب الأرباح والخسائر , والنمو بوصفه هدفاً استراتيجياً يسعى المصرف الى تحقيقه من خلال هدف الربحية ويؤشر النمو غالباً بحجم الموجودات وتطورها كميًا ويقيس النمو مدى التوسع او التقدم الذي تحققه المنظمة على مر الزمن فالنمو هدف مرغوب و اساسي اذ انه يمكن المنظمة ان تتوسع, تطور منتجاتها , تحسين طرائق إنتاجها , زيادة عدد الوظائف فيها افقياً وعمودياً مما يسمح بالتدرج للمديرين إلى الأعلى وخلق وظائف جديدة وزيادة أرباحها مما يوفر دخل أكبر للعاملين (عن طريق المكافئات وزيادات الرواتب) وعائد ربح اعلى للمساهمين ولحساب معدل النمو أهمية خاصة حيث يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو المنظمة فإذا كانت المنظمة, تنمو وبمعدلات

تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد الوطني فان هذا النمو طبيعي وإذا كانت معدلات نمو المنظمة اقل من معدلات نمو الاقتصاد الوطني, فيقال عن المنظمة بأنها راكدة, وفي حالة كون معدلات النمو سالبة, فان ذلك يدل على تراجع المنظمة (الميداني , 1989:140-141) وتتضح العلاقة بين الربحية والنمو عبر الكشوفات المالية للمصرف من خلال حساب الأرباح والخسائر (كشف الدخل) وهو عبارة عن نتائج أعمال المصرف خلال سنة مالية معينة, وقائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) وتوصف بأنها عرض للوضع المالي للمنظمة في نهاية سنة مالية معينة, وأيضاً قائمة التدفقات النقدية(كشف التدفقات النقدية) التي تستخدم للرقابة المسبقة على أعمال المصرف وهي تبين مصادر واستخدامات الأموال في المصرف (هندي , 2000:351) وهذه القوائم المالية المنشورة تحلل لتقييم المركز المالي للمصرف ونتيجة أعماله في الفترات الماضية والفترة الحالية للوصول الى افضل تقدير ممكن لوضعه وأدائه في المستقبل .(حمزة وآخرون , 2004:38) , (Gitman ,2000: 126) , (Jessup ,1980:16)

ويستمد النظام المصرفي استقراره وقدرته على تحقيق التوازن بين نشاطي الادخار والاستثمار عن طريق تحقيق لأهداف المتمثلة أساساً في الربحية المناسبة لحملة الأسهم مع توخي الحذر في الاستثمار لتحقيق الأمان للمودعين دون أن تتعرض وحداته لنقص في السيولة يكون من شأنها أضعاف قدرتها على تلبية مسحوبات الزبائن وبما يعرض الثقة بها للانهييار, إن الربحية والسيولة وكفاية راس المال والنمو تظل الإطار الذي في ضوئه تتحدد مؤشرات أداء المصرف التجاري . (رمضان وجودة , 2000:263) , (Koch & Macdonald,2000:89) .

2 - النسب المالية المستخدمة في قياس الأداء المالي وتحليله.

تستخدم العديد من النسب والمؤشرات المالية لإغراض قياس الأداء المالي المصرفي وتحليله, ومن أكثر النسب شيوعاً في الاستخدام كما يرى (الشماع وأمين , 1990:78-101) , (Rose ,et . al. , 1993:352-355) هي الآتي :-

أ- الربحية : من المعروف إن الهدف الأساسي للمصرف التجاري هو تعظيم ثروة الملاك ويتوقف تحقيق هذا الهدف على عوامل عدة من بينها قدرة المصرف على تحقيق الأرباح (هندي ، 2000-433) ويتفق (Hemple ,et.al.,1999:76) مع هذا الرأي بالتأكيد على إن تعظيم قيمة استثمار المالكين هو هدف المصرف الذي يتحقق من خلال البحث عن تحقيق عوائد مرتفعة مع تحمل مستوى ملائم من المخاطرة وتتمثل أهم المؤشرات التي تقاس بها ربحية المصرف التجاري بالاتي :

• معدل العائد على حق الملكية ويعبر عنه رياضياً :

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{100 \times \text{حق الملكية (رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الإرباح المحتجزة)}}$$

ويدل ارتفاع هذه النسبة على سلامة أداء المصرف ويشجع أصحاب المصالح المختلفين على التعامل معه.

• معدل العائد على الاستثمار أو ما يسمى بمعدل العائد على الموجودات ويعرف أيضاً (بالقابلية الأيرادية للمصرف) ويشير إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة داخل المصرف وهو بهذه الصورة التحليلية يعتبر المقياس الأكثر أهمية للحكم على مقدرة إدارة المصرف وأدائها بنجاح وجوانب القوة فيها وفاعلية إستراتيجيتها، ويعبر عنه رياضياً:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{100 \times \text{أجمالي الموجودات}}$$

(Reed,et.al.,1989:200) , (Brealy & Myers,2000:772)

• نسبة هامش الربح :

يعني هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد من إيرادات المصرف السنوية ويعكس فاعلية العمليات التشغيلية وكفاءتها، وكلما زادت نسبة الهامش كلما تحسن الأداء التشغيلي لإدارة المصرف

والعكس صحيح دائماً، حيث أن انخفاض النسبة يشير إلى هبوط وتدهور ربحية الإيرادات الكلية باعتبارها احد أهم عناصر التشغيل في المصرف التجاري ويعبر عن النسبة رياضياً:

$$\text{هامش الربح} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{أجمالي الإيرادات}}$$

• منفعة الموجودات (الاستثمار) :

يتمثل مؤشر منفعة الموجودات في المصارف مع معدل دوران الموجودات في منشآت الأعمال الأخرى .ويفيد حساب منفعة الموجودات في تقييم أداء المصرف من ناحية الربحية، حيث لا تكفي نسبة هامش الربح منفردة في تقييم ربحية المصرف، وتحسب وفق العلاقة النسبية الآتية :-

$$\text{منفعة الموجودات (الاستثمار)} = 100 \times \frac{\text{إيرادات المصرف الإجمالية}}{\text{الموجودات الإجمالية}}$$

(Rose,1991:135)

• العائد على إجمالي الأموال المتاحة للتوظيف :-حيث يدل ارتفاع هذا المعدل على قدرة المصرف في تحقيق العوائد من توظيف أمواله في موجودات مربحة (الهواري ، 1983:226) ويعبر عن هذه النسبة رياضياً:

$$\text{العائد على إجمالي الأموال المتاحة للتوظيف} = 100 \times \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{أجمالي الأموال المتاحة للتوظيف}}$$

(الودائع + حق الملكية)

ب. النمو :- سبق و تم التطرق إلى النمو كأحد التوجهات الرئيسية للأداء المالي

المصرفي ويقاس من خلال :-

• معدل النمو للأصول = المعدل السنوي لتغير إجمالي الأصول .

• مضاعف حق الملكية (مرة) = إجمالي الأصول / حق الملكية .

$$\text{معدل الاحتفاظ بحق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل} - \text{الربح الموزع}}{\text{حق الملكية للسنة الأخيرة}} \times 100$$

معدل التضخم (إجمالي الناتج القومي) = معدل التغير السنوي في الأسعار

• معدل نمو الناتج القومي الحقيقي = معدل التغير السنوي في الناتج القومي الحقيقي.

(الشماع وامين , 1990:89)

ج- السيولة :- وهي تشير إلى مبالغ الودائع اللازمة لمواجهه الاحتياطات القانونية النقدية والأموال النقدية لمواجهه المعاملات الجارية اليومية ولمقابلة متطلبات المقاصة, وتعتبر المعلومات المتاحة عن السيولة من الأمور الحيوية للمصارف التجارية طالما إن الأموال المتعامل فيها هي أموال المودعين الذين لهم الحق في سحبها متى شاؤوا, حيث إن جوهر عمليات المصرف التجاري يتلخص في الحصول على الودائع من الغير واستثمارها لتحقيق الأرباح من وراء ذلك, على إدارة المصرف توخي الحذر في قراراتها الاستثمارية لكي لايتعرض المصرف إلى عسر مالي يتعذر من وراءه تلبية مسحوبات المودعين المفاجئة, الأمر الذي يعني إن ارتفاع نسبة السيولة مؤشر على الوضعية المالية الجيدة للمصرف . ويمكن قياس السيولة باستخدام ثلاثة مؤشرات أساسية (Weston ,et.al. ,1996 : 53) , (Levy & Sarnat ,1988 : 63)

• النسبة المئوية لمتوسط النقدية إلى متوسط الودائع تحت الطلب (الجارية) وتحسب

رياضياً بالشكل الآتي :-

$$= \frac{\text{متوسط النقدية}}{\text{متوسط الودائع تحت الطلب}} \times 100$$

وعلى قدر تعلق الأمر بقياس السيولة فإن ارتفاع هذه النسبة يشير إلى تحسن سيولة المصرف

من حيث قدرة رصيد النقدية على مواجهة المسحوبات من الودائع الجارية .

- النسبة المئوية لمتوسط النقدية إلى متوسط مجموع الودائع وتحسب رياضياً :-

$$100 \times \frac{\text{متوسط النقدية}}{\text{متوسط مجموع الودائع}} =$$

ويعني ارتفاع النسبة تحسناً في وضعية سيولة المصرف .

- النسبة المئوية لمتوسط النقدية والاستثمارات في الأوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل إلى

متوسط مجموع الودائع أو متوسط الودائع تحت الطلب, وتحسب رياضياً :

$$100 \times \frac{\text{متوسط النقدية} + \text{الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل}}{\text{متوسط مجموع الودائع}} =$$

$$100 \times \frac{\text{متوسط النقدية} + \text{الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل}}{\text{متوسط الودائع تحت الطلب (الجارية)}} = \text{أو}$$

ويشير ارتفاع النسبة إلى زيادة مستوى سيولة المصرف .

د- متانة رأس المال الممتلك

يشكل القطاع المصرفي الدعامة الرئيسية للاقتصاد الوطني ويعد رأس المال الدعامة الأساسية للجهاز المصرفي لذا تولي السلطات النقدية ممثلة بالبنوك المركزية في دول العالم كلها أهمية خاصة تجاه قاعدة رأسمال مؤسساتها المصرفية التي تخضع لرقابتها ويبرز ذلك من التشريعات المصرفية والتعليمات التي تصدرها لهذه الغاية وقد تزايد الاهتمام بموضوع كفاية رأس المال الممتلك في العقود الأخيرة نتيجة التغيرات والتطورات التي شهدتها الصناعة المصرفية, حيث اتخذ الموضوع أهمية متزايدة منذ إن أقرت لجنة بازل عام 1988 معيارها الموحد في هذا الميدان الذي أصبح لزاماً على المصارف التجارية الالتزام به بوصفه معياراً دولياً يدل على متانة المركز

المالي للمصرف ويدعم ثقة المودعين به . (المزوري ، 2005:2) ، (مجلة اتحاد المصارف العربية، 2002:45) .

إن كفاية رأس المال تساهم في تدعيم المقدرة التنافسية للمصرف في البيئة المعقدة والأزمات المالية ويعد مفهوم كفاية رأس المال من المفاهيم الحديثة في معناه ويختلف عن السيولة في عدم قدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته النهائية التي تظهر في أوقات الأزمات المالية عندما لا يستطيع المصرف سداد التزامات المالكين والمودعين ، أي عندما لا تكون سيولة موجودات المصرف كافية لتغطية حقوق المالكين والمطلوبات. (الشماع ، 2002:110) ويضيف (Ross. et.al.,2000 : 210) بان مفهوم كفاية رأس المال إذا ما جرى التعرض لها كبعد ساند للاستراتيجيات المصرفية فان لذلك ما يبرره إدارياً وعلمياً ، فالمؤسسة المصرفية جاهدت لوضع إستراتيجية أدائية لكفاية رأس المال كمقياس بحد ذاته فكيف يمكن أن تمارس الإدارة المصرفية دوراً أكثر فاعلية في المؤسسة المصرفية عبر اتجاهين رئيسيين هما :-

أولاً:- كيفية تحسين الوضع التنافسي في السوق المصرفي وتقويم ذلك الوضع باستمرار .
ثانياً:- كيفية مقابلة المخاطرة الائتمانية وغيرها من المخاطر التي تواجه المؤسسة المصرفية .

وقد أكدت مقررات لجنة بازل على كفاية رأس المال بوصفها الأساس الذي يمكن أن يدعم القدرة التنافسية للمصرف للتأكيد على أهمية مفهوم كفاية رأس المال المصرفي .

(Central Bank of Kuwait ,2005: 50-100)

ويتكون رأس المال الممتلك (كما تم الإشارة سابقاً) من الفقرات التالية :-

- 1 - رأس المال المدفوع Paid-up Capital
- 2 - الاحتياطيات المفصح عنها أو المعلنة (disclosed reserves)
- 3 - الأرباح المحتجزة (Reserved profits) (رمضان وجودة ، 1995:55) ، (آل علي ، 2002:50) ، (الشمخي والجزراوي ، 1998:43) ، (Rose ,1999: 445) ، (Hemple ,et.al., 1999:321) ،

وتقاس متانة أو كفاية رأس المال الممتلك من خلال مجموعة من المعايير او المؤشرات :
(المخلافي,2004:16-23), (الجميل,2002:91), (هندي,2000:418), (الشماع,2002:42),
(مطر, 1997:46).

$$1. \text{نسبة الملاءة او الأمان} = 100 \times \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

كلما زادت هذه النسبة كلما تضمنت حماية اكبر للمودعين وأعطت دلالة واضحة عن متانة رأس المال الممتلك للمصرف .

$$2. \text{نسبة رأس المال الممتلك الى الودائع} = 100 \times \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{الودائع}}$$

$$3. \text{نسبة رأس المال الممتلك الى إجمالي الموجودات} = 100 \times \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

$$4. \text{نسبة رأس المال الممتلك الى الموجودات ذات المخاطرة} = 100 \times \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{الموجودات الخطرة}}$$

$$5. \text{نسبة رأس المال الممتلك الى القروض} = 100 \times \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{القروض}}$$

$$6. \text{نسبة رأس المال الممتلك الى الالتزامات العرضية} = 100 \times \frac{\text{رأس المال الممتلك}}{\text{الالتزامات العرضية}}$$

وتعني الالتزامات العرضية :-

أ. الكفالات .

ب. التسهيلات المستندية (الاعتمادات المستندية)

ج. القبولات (أرصدة الاعتمادات المؤجلة)

7- نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمارات .

8- نسبة رأس المال الحر إلى الموجودات العاملة .

الموجودات العاملة (الموجودات المربحة) = الاحتياطيات الثانوية + القروض + الاستثمارات.

رأس المال الحر = رأس المال الممتلك - الموجودات الثابتة .

9- نسبة رأس المال الحر إلى الموجودات الخطرة .

10 - نسبة رأس المال الممتلك إلى الموجودات الخطرة الموزونة أو المرجحة.

لا يقدم تحليل النسب نتيجة مهمة في تحليل الأداء المالي، مالم يساند بمعايير أخرى إذ إن النسب المالية لاتعني شيء بحد ذاتها لذا يقتضي مقارنتها بمعايير أو نسب أخرى، تسمح بألقاء الضوء على ماتعنية هذه النسب . (الحسيني والدوري ، 2000:238)

وقدم كل من (الشماع ، 2002:45) ، (Ross,et.al., 2000:75) ، (اللوزي

واخرون،1997:125) (David,2001: 309) ، (Vanhorne,1998: 636)

أربعة معايير أساسية تساند تحليل النسب في مجال الأداء المالي المصرفي، تم إيجازها بما

يأتي :-

1- المعايير التاريخية :- (Historical standards) تكون مستمدة من فعاليات

المنشأة ذاتها عن سنوات سابقة حيث يمكن رؤية التطور الحاصل في اتجاهاتها من خلال استخدام أسلوب المقارنات عبر سنوات متعددة، وان معرفة هذه الاتجاهات يساعد المنظمة في تخطيط عملياتها المستقبلية .

2- المعايير الصناعية (القطاعية) : (industrial standards) ويستفيد منها المحلل

المالي بدرجة اكبر في رقابة الأداء حيث يتم إجراء المقارنات بين النسب المالية لمنشآت تعمل في نفس القطاع وخلال نفس المدة الزمنية،وتهتم المنشأة بمعرفة مستوى أدائها مقارنة بأداء المنافسين في الصناعة ذاتها، حيث غالباً ما تهتم المنشأة بمقارنة أقيام النسب المالية مع تلك التي تعود لاقوى منافسيها أو مع تلك التي تعود إلى مجموعة المنافسين لها في السوق،ويطلق على هذا النوع من

التحليل القطاعي المقارنة المرجعية (Bench Marking) والتي تتيح للمنشأة تحديد المجالات التي يمكن ان تتفوق فيها, أو بشكل أكثر أهمية النجاح في تحديد مجالات التحسين الممكنة في المنظمة .

3- المعايير المطلقة :- (Absolute standards)

تعني هذه المعايير وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت تقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة .

4-المعايير المستهدفة : - (Targeted standards)

وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنة او الخطة , وعليه فان مقارنة النسب سابقة الذكر وفق المعايير المشار إليها يساعد كثيراً في تجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها النسب المالية بصفحتها مؤشرات لقياس الأداء المالي المصرفي .

يستخلص مما سبق ذكره أهمية تعريف النسب المالية, وأساليب تحليلها عند قياس الأداء المصرفي , كما يشكل تحليل النسب جانباً مهماً يستند إليه التحليل المالي المصرفي فهي تسمح بقياس النشاطات المصرفية المختلفة وانعكاساتها على الأهداف المالية الرئيسية للمصرف (الربحية ,النمو , السيولة), ويتطلب الاستخدام المنتج لتحليل النسب معرفة معايير تحديد مستوى الأداء الايجابي المتوقع من خلال قياسها والمعايير الأخرى الساندة لتحليل النسب والمساعدة في تفسير نتائجه , والتي سبقت الإشارة إليها قبل قليل .

تماشياً مع تعدد نسب تحليل الأداء المالي , واختلاف آراء الكتاب والمختصين من حولها , سوف يتناول البحث بعض نسب قياس الأداء المالي ذات الصلة الجوهرية بموضوع الدراسة .

2- بطاقة العلامة أو الدرجات المتوازنة (Balanced scorecard)

عرف (Kaplan & Norton 1992:71) بطاقة العلامة المتوازنة بأنها مجموعة من المقاييس التي تقدم للإدارة العليا للمنظمة وجهة نظر سريعة وشاملة عن أداء الأعمال من خلال أربعة منظورات تقدم أجابه واضحة ودقيقة عن أربعة تساؤلات أساسية هي :-

1 -كيف ننظر إلى مساهمينا ؟ (المنظور المالي)

2 - كيف ينظر لنا زبائننا ؟ (منظور الزبائن)

3 -ما الذي يجب أن نتميز أو نتفوق به ؟ (منظور عمليات الأعمال الداخلية)

4 - هل بالإمكان الاستمرار في تحسين وخلق القيمة ؟ (منظور التعلم والنمو)

وأشار كل من (Kaplan & Norton 1996:75) إلى (BSC) بأنها تحقق تكامل المقاييس المالية التقليدية مع المعيار الذي يقيس الأداء من ثلاثة مناظير هي (الزبائن , عمليات الأعمال الداخلية , التعلم والنمو) وتم وصفها بأنها (تحفيز وقياس الأداء لوحدة الأعمال بأربعة منظورات) . (Kaplan & Norton 1996:53) وتقدم البطاقة صورة عن الأداء التشغيلي الحالي جنباً إلى جنب مع الأداء المستقبلي .

أنها مقياس أداء ذي هدفين أساسيين هما :-

أ تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة لوحدة مختلفة للمنظمة .

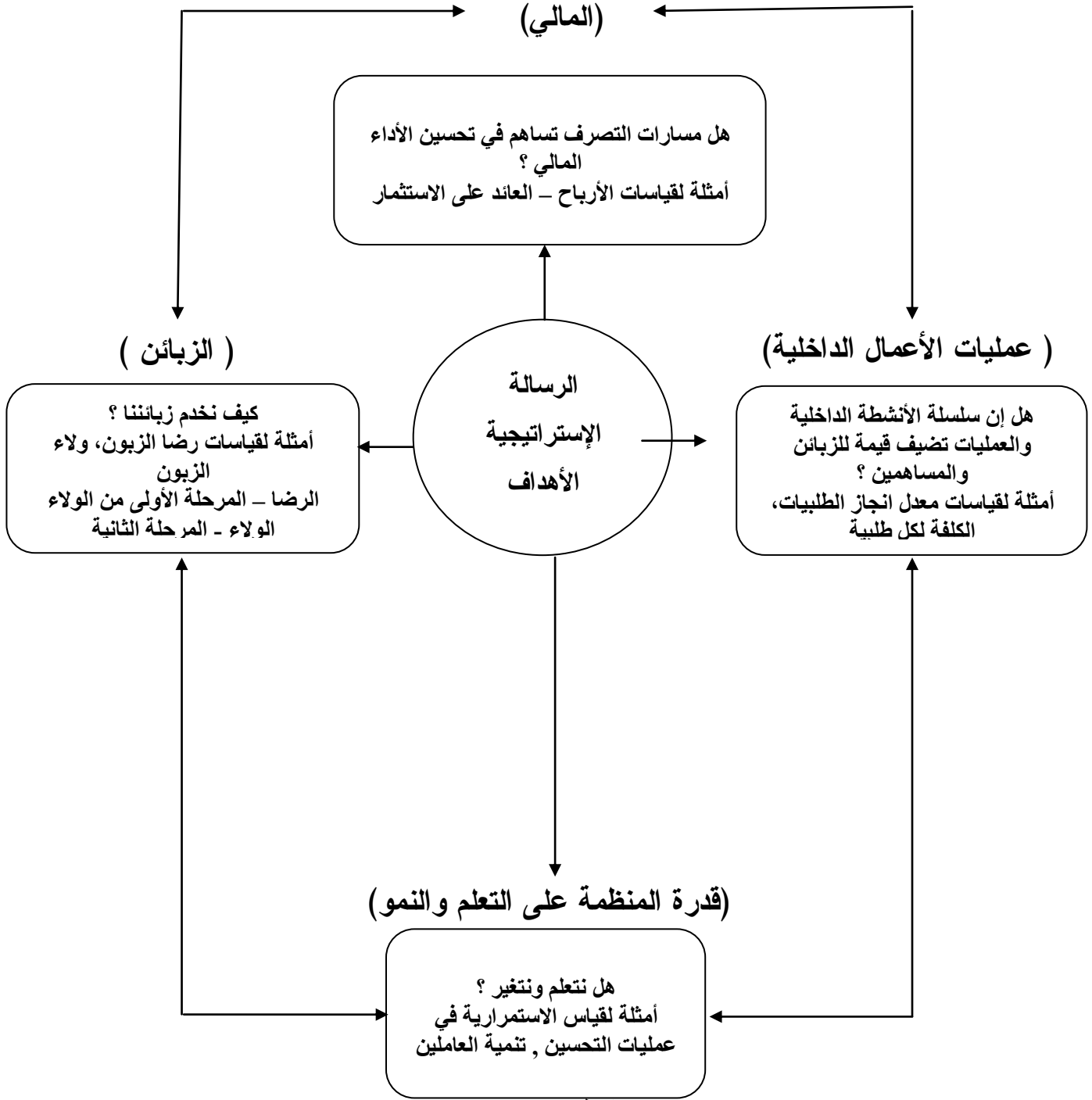
ب توصيل الإستراتيجية إلى جميع أجزاء المنظمة .

وأشير إلى بطاقة (BSC) بأنها (نظام رقابة إدارية شامل تعمل على توازن المقاييس المالية التقليدية مع المقاييس التشغيلية التي ترتبط بعوامل النجاح الحاسمة في المنظمة) . (Daft , 2001 : 300) .

وتتسع بطاقة (BSC) في مضامينها إلى ما هو أبعد من المقاييس المالية وهذا يعني إن بطاقة (BSC) تتصف كونها مقياس استراتيجي شامل يقيس أهداف المنظمة الإستراتيجية وتفاصيل عملياتها التشغيلية , ويقدم نظام رقابة إدارية شامل , يساعد في تشخيص جوانب القوة والضعف في النشاطات المختلفة للمنظمة وفي تقديم قيمة مضافة حاضراً ومستقبلاً , تعمل البطاقة على توجيه الإدارة إلى العوامل الجوهرية لمعايير خلق القيمة لأنشطة المنظمة فضلاً عن إسهامها في وضع نظام كفوء لتحفيز العاملين عن طريق ربط الحوافز بالأهداف . (Morisawa, 2002:35) , (الفصل , 24:2004) , (العبادي, 2005: 58) , (شبلي , 2005: 52) .

إن المعلومات المالية يجب تعزيزها بمقاييس أداء تؤثر في الكيفية التي يمكن للمنظمة أن تنجزها أسبقياتها التنافسية (الكفاءة, الجودة , الإبداع , الاستجابة للزبون) وبالشكل الذي يؤدي إلى بناء المزايا التنافسية التي تقود الأداء الشامل (الاستراتيجي) . (Hill& Jones, 2001 : 423) .

تتأسس بطاقة (BSC) على أربعة منظورات (أبعاد) رئيسية هي :-
 (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو) وتظهر معانيها وتفصيلها في الشكل (10) .



شكل (10)

منظورات بطاقة (BSC) والعلاقة فيما بينها

Source : Kaplan , R. S. & Norton,D.P. , (2001) , " The Strategy – Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies thrive in New Business Environment" , H. B. School Press , P.76.

تسهم المجالات الأربعة للبطاقة في تحديد مؤشرات الأداء الأساسية التي ينبغي إن تتابعها المنظمة , إذ يعكس المنظور المالي الاهتمام بمساهمة أنشطة المنظمة بتحسين الأداء المالي القريب والبعيد المدى ويشتمل هذا المنظور على بعض المقاييس التقليدية مثل العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية (Kaplan & Norton 2001:76) إذ يقيس العائد على الاستثمار مستوى الربحية المتحقق من العمليات التشغيلية للمصرف , في حين ان العائد على حق الملكية يقيس مستوى تعظيم قيمة المنظمة في السوق من خلال تعظيم ثروة المالكين , وأما منظور الزبائن فيهدف إلى ترجمة رسالة المنظمة إلى مؤشرات محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن والمتمثلة بكل من الوقت والنوعية والكلفة والتسليم . (Simons ,2000: 18) ومن المؤشرات التي يتضمنها هذا المحور , الحصة السوقية ورضا الزبائن بالإضافة الى الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد , وتعتبر الحصة السوقية من المؤشرات المالية لمعرفة حصة المنظمة في السوق وبالتالي قياس الأداء فهي مؤشر فاعل لقياس نجاح الإستراتيجية التنافسية للمنظمة (McGahan ,1999:75) , (Morisawa,2002:38) , (Mostaque & Hoque ,2004:152)

وفي مجال الصناعة المصرفية يتم احتساب الحصة السوقية بموجب مؤشرين هما :-

$$\frac{\text{حجم ودائع المصرف خلال السنة}}{\text{مجموع الودائع في القطاع المصرفي خلال السنة}} = \text{الحصة السوقية على أساس حجم الودائع}$$

$$\frac{\text{حجم التسهيلات الائتمانية والقروض الممنوحة خلال السنة}}{\text{حجم التسهيلات الائتمانية والقروض الممنوحة في القطاع المصرفي خلال السنة}} = \text{الحصة السوقية على أساس حجم التسهيلات الائتمانية والقروض}$$

(الزعبي , 1999:198-199) , (الجعدي , 2002:-33-34)

وأما منظور العمليات الداخلية , فان المدراء يهدفون في هذا المنظور الى ايجاد العمليات والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقيق أهدافها المالية .

(Onko & Lee,2000:15),(Macwatters ,et.al. ,2001: 440-441) ،

(www . balanced scorecard .org.)

وقياس هذا المنظور من خلال مؤشرات الإنتاجية الجزئية والكلية حيث تبين الإنتاجية الجزئية مدى الاستخدام الأمثل لكل عنصر من عناصر الإنتاج فيما تبين الإنتاجية الكلية كفاءة استخدام جميع العناصر متفاعلة مع بعضها لتحقيق حجم الإنتاج المطلوب. (Hilton,et.al.,2000:110)
ويتم احتساب الإنتاجية الكلية كالآتي :-

$$\frac{\text{إيرادات النشاط الجاري}}{\text{مصرفات النشاط الجاري}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وإيرادات النشاط الجاري تتمثل بإيرادات العمليات المصرفية , وإيرادات الاستثمار وإيرادات النشاط الخدمي والإيرادات الأخرى أما مصرفات النشاط الجاري فتتمثل بمصرفات العمليات المصرفية والاندثار والمصرفات الإدارية , والمصرفات التحويلية والأخرى وهذه كلها تحتسب من كشف الدخل السنوي .

وبالنسبة لمنظور التعلم والنمو , فان الموارد البشرية تعتبر أساساً لتنفيذ جميع العمليات داخل المنظمة ولذلك فان قيام المدير في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلهم علمياً وعملياً يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في المحور المالي , ويتم قياسه من خلال نسبة تطوير الأفراد والتي هي :-

$$\frac{\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية والتطويرية}}{\text{أجمالي عدد العاملين}} = \text{نسبة تطوير الافراد}$$

(الياسري , 2005:66)

فضلاً عن مؤشرات ونسب أخرى تتضمنها محاور (مناظير) بطاقة (BSC), كما موضح في الشكل (11) .

المنظور المالي

الربحية

العائد على حق الملكية

العائد على الاستثمار



شكل (11)

تكامل محاور بطاقة العلامة المتوازنة (BSC) ومقاييسها

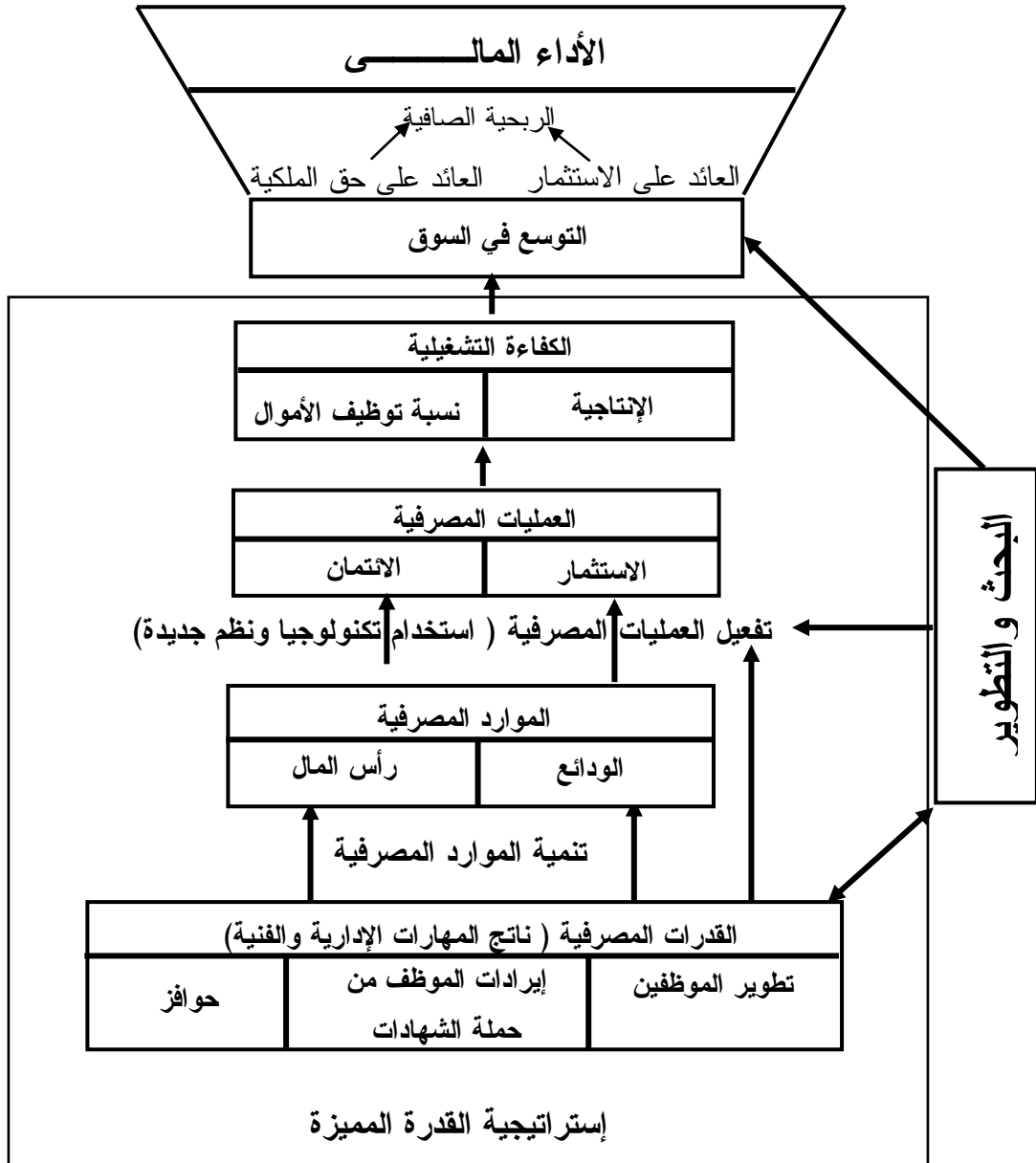
المصدر : إعداد الباحثة

إن أهمية ومنافع بطاقة (BSC) تتمثل في كونها أداة تمكن المديرين من مراقبة النتائج المالية وتقويم التقدم في بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة التي تأخذ احد الأشكال التالية :

- 1 -تطوير العلاقات مع الزبائن وذلك من خلال زيادة درجة رضاهم عن المنظمة .
- 2 -البحث عن أسواق وزبائن جدد .
- 3 -تقديم منتجات وخدمات جديدة .

- 4 - تقديم منتجات وخدمات للزبائن بجودة عالية وكلف منخفضة وبأوقات تسليم قصيرة .
- 5 - استثمار مهارات عالية في عمليات التحسين المستمر وتحقيق اتصال فعال مع العاملين من خلال تشجيع الحوار معهم حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية
- (Kaplan & Norton ,1997:6) , (Birch ,1998:44) ,(Solomon,2000:15)
- يتضح مما سبق ذكره إن كلا من تحليل النسب المالية وبطاقة العلاقة المتوازنة (BSC) يقيسان الأداء الاستراتيجي (الشامل) للمنظمة بما في ذلك المنظمة المصرفية , ويحققان التكامل بين العمليات والمخرجات, ويشيران إلى التحسين المتوقع في المخرجات المستند إلى التحسين في العمليات والنشاطات, تركز النسب المالية على الأبعاد المالية (الاقتصادية) للنشاط , دون الاهتمام بالإبعاد الأخرى غير المالية, وتقيس الحالة بحدودها دون الاهتمام التفصيلي بعلاقتها مع الحالات الأخرى في المنظمة وهذا يجعل من النسب المالية قاصرة عن إن تعكس الأداء الاستراتيجي بالدقة المطلوبة في حين تجاوزت بطاقة (BSC) مواقع الضعف في مقياس (تحليل النسب المالية), وحققت ربطاً أكثر تفصيلاً بين عمليات المنظمة ونشاطاتها وأهدافها, وقاست كل حالة بمقاييس إستراتيجية (موجهة) وعملياتية (دافعة), وهذا يحقق ترابطاً مزدوجاً بين مقاييس البطاقة , ويؤشر بشكل أكثر تفصيلاً ودقة أبعاد الأداء استراتيجي المختلفة فإذا كانت بطاقة (BSC) مقياس شامل للأداء الاستراتيجي , فان إستراتيجية القدرات إطار شامل لإعمال المنظمة يوضح العلاقة بين مكوناتها الرئيسية (الموارد - القدرات - الكفاءات المميزة) , وانعكاساتها على مستوى الأداء المالي المرتبط بالميزة التنافسية والمركز التنافسي للمنظمة وهذا يعني إن تحليل الإستراتيجية التنافسية الموجهة بالقدرات وانعكاساتها على الأداء المالي المصرفي يساعد المصرف كثيراً على معرفة مواقع قوته وضعفه, والمواقع التي ينبغي التركيز عليها, وحاول البحث من خلال تعرفه على العلاقة بين إستراتيجية القدرات والأداء المالي إن يجمع بين ميزات النسب المالية وبطاقة (BSC) ويقدم تصوراً جديداً في قياس وتحسين الأداء الاستراتيجي المصرفي, حيث يعد بمقاييسه المتعددة المالية وغير المالية وبالإسهام الكبير للعوامل الداخلية (عمليات ونشاطات) إطاراً مهماً في تحقيق الموائمة والتكامل بين إستراتيجية القدرة المميزة (الإستراتيجية الموجهة بالقدرات) وبين الأداء المالي للمصرف التجاري, ورغم الأطر المختلفة التي قدمها الباحثون والدارسون في هذا المجال

سواء كانت نسب مالية أو وجهات نظر أصحاب المصالح أو مقاييس القيمة المضافة أو بطاقة علامة متوازنة، فإن الباحثة تحاول إن تتحى منحى جديداً في هذا المجال تستفيد من خلاله من كل الطروحات والأفكار، متقدمة الذكر، وتوظفها ضمن إستراتيجية القدرة المميزة للتعرف على مدى انعكاساتها على الأداء المالي المصرفي الشامل . والشكل (12) يوضح ذلك.



شكل (12)

المكونات الداخلية لإستراتيجية الميزة التنافسية الموجهة بالقدرات (إستراتيجية القدرة المميزة) وانعكاساتها على الأداء المالي المصرفي

المصدر : إعداد الباحثة

الفصل الرابع الجانب العملي (التحليل والمناقشة)

المقدمة :-

سبقت الإشارة في موضوع المنهجية إلى إن التعامل مع البيانات تحليلاً واتجاهاً يتم من خلال طريقتين أولهما (طريقة الاستبانة) ، إذ أن الهدف من الطريقة التعرف على مستوى أهمية العوامل ذات الصلة بمكونات الإستراتيجية المصرفية ، والأداء المالي الاستراتيجي (عوامل البيئة الخارجية ، الموارد المصرفية ، العمليات المصرفية ، والأداء المصرفي) ، وعلى طبيعة العلاقات والتأثيرات فيما بينها ، تماشياً مع فرضيات الدراسة وطريقة معالجتها ، وسوف تتم المعالجة للمصرفين طبقاً لهذه الطريقة .

أما الطريقة الثانية (طريقة التحليل باستخدام البيانات الاحصائية وبيانات الميزانية العمومية ، وكشف الأرباح والخسائر) فسوف يتم عرضها في الفقرات ألاحقة ، هذا ويتضمن الفصل أربعة مباحث ، يتناول الأول منها نبذة عن المصرفين (موضوع الدراسة) ، أما المبحث الثاني فيتم من خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة لمصرفي الرافدين والرشيد بالاستناد إلى الطريقة الأولى (استمارة الاستبانة) ، أما المبحث الثالث فيتناول التحليل للعوامل الداخلية للمصرفين (البيانات الكمية المتوفرة) ، وسيتم في المبحث الرابع مناقشة النتائج .

المبحث الأول

نبذة عن المصرفين (الرافدين والرشيد) موضوع الدراسة

مقدمة :

تعود الصيرفة التجارية في العراق إلى افتتاح أول فرع لمصرف أجنبي عام 1890 وهو البنك العثماني تلاه افتتاح فرع للبنك الشرقي في عام 1912 ثم البنك الشاهنشاهي عام 1918 وقد ظلت فروع المصارف الأجنبية الثلاثة المذكورة تحتكر ممارسة الصيرفة التجارية حتى عام 1935 حينما تأسس المصرف الزراعي الصناعي الذي أستمّر بمزاولة أعماله حتى عام 1940 حينما تم فصله إلى مصرفين هما المصرف الزراعي والمصرف الصناعي .

وفي عام 1941 تم تأسيس مصرف الرافدين كأول مصرف تجاري لمزاولة أعمال الصيرفة التجارية أضافه إلى ممارسة اختصاصات البنك المركزي بسبب عدم وجود مصرف مركزي في ذلك الحين ، ورغم تأسيس المصرف المركزي في عام 1947 فقد ظل مصرف الرافدين يحتفظ بحسابات الحكومة حتى عام 1956 .

وقد شهدت فترة الخمسينيات تأسيس عدد من المصارف الوطنية إضافة إلى افتتاح عدد من فروع المصارف العربية والأجنبية وهي المصرف التجاري العراقي، بنك بغداد ، ومصرف الرشيد .

وفي مرحلة لاحقة جرت عملية تنظيم أخرى جرى بموجبها ضم مجموعة مصرف الرشيد إلى مصرف الرافدين وسميت بمجموعة مصرف الرافدين ، وفي عام 1974 صدر قانون يقضي بدمج المصرف التجاري العراقي بمصرف الرافدين الذي أصبح المصرف التجاري الحكومي المحتكر لقطاع الصيرفة التجارية في العراق حتى في عام 1988 حيث أنشطر المصرف بعد توسع أعماله إلى مصرفين هما :الرافدين والرشيد واللذان يمثلان حالياً قطاع الصيرفة التجارية الحكومية في العراق .(الملا حويش ، 2001 : 455) ، (www.RafidianBank.com ، (العبيدي، 2000:25) ، (التكمجي ، 1983 : 15) ، وسيتم في هذا المبحث عرض نبذة عن المصرفين.

أ - مصرف الرافدين* :

تأسس المصرف بموجب القانون رقم (33) لسنة 1941 وبأشرف أعماله في 19/5/1941 برأس مال قدره (50) ألف دينار ، ومر المصرف بمراحل متعددة خلال مسيرته التاريخية تمثلت أولاً بتواجده كأول مصرف وطني يمارس الصيرفة التجارية بين العديد من المصارف الأجنبية العاملة في العراق آنذاك ، وبدأ بالتوسع التدريجي داخل القطر ثم مر بمراحل دمج متعددة بدءاً من عام 1964 حيث صدر في هذا العام قانون تأميم المصارف التجارية في العراق حتى أصبح القطاع المصرفي التجاري في العراق عام 1970 مقتصرًا على مصرف الرافدين والتجاري العراقي ، وفي عام 1974 تم دمج الأخير بمصرف الرافدين ليصبح المصرف التجاري الوحيد في العراق حيث استمر يعمل بمفرده في ميدان الصيرفة التجارية حتى عام 1988 الذي شهد تأسيس مصرف تجاري حكومي آخر هو مصرف الرشيد الذي ابتدأ عمله من فروع مصرف الرافدين التي ألت إعمالها إليه .

في عام 1998 شهد المصرف تطوراً جديداً حيث تحول إلى شركة عامة مملوكة للدولة بالكامل طبقاً لإحكام قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 بهدف المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الأموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خط التنمية الاقتصادية والمالية والنقدية للدولة .

يمارس المصرف أعمال الصيرفة التجارية المعتادة مثل قبول الودائع بأنواعها واستثمار الأموال و الفوائض النقدية في مختلف أوجه الاستثمار وفق ما رسمه القانون ويمثل النشاط الائتماني أهم العمليات الاستثمارية التي يقوم المصرف بها ويعتبر من المهام الأساسية لعمله ونموه ، حيث أصدر تعليمات عديدة تقرر بموجبها منح قروض متوسطة الأجل لمدد تتراوح بين (2-5) سنوات وطويلة الأجل لمدد تتراوح بين (5-10) سنوات لمن يرغب من المواطنين والشركات لغرض تمويل عمليات شراء المكائن والمعدات والآلات أو تشييد البنايات الملائمة للإغراض

*1- التقرير السنوي للمصرف للسنوات (2000 ، 2001 ، 2002) .

2- موقع المصرف على الانترنت .

الزراعية والصناعية المختلفة ، إضافة إلى منح قروض للأطباء وأطباء الأسنان والصيدلة والمهندسين وفق شروط وضوابط محددة .

يدخل ضمن هذا الإطار منح التسهيلات في الحساب الجاري وخصم الأوراق التجارية وابتياعها وهي من أنواع الائتمان النقدي الرئيسية الممنوحة لزبائن المصرف والمتعاملين معه ، ويقف المصرف في طليعة المؤسسات الحكومية في مجال استخدام المكننة الحديثة في العراق والتمثلة بمشروع الحاسبة الالكترونية الذي يعتبر مشروعاً ضخماً يتوازى ومكانة المصرف وأعماله وفروعه حيث يتوفر لديه حالياً أنظمة فعلية تغطي جميع أنشطة المصرف ويتم تطوير النظم باستمرار وتحديث المعلومات كما يساهم مساهمة فعالة في تطوير وإسناد المصارف الحكومية والأهلية في مجال الأنظمة المصرفية والاستثمارية الفنية .

وللتفصيل أكثر حول ماهية الأعمال المصرفية التي يمارسها المصرف فهي كالآتي :

1 - قبول الودائع بأنواعها :

أ - الحسابات الجارية

استعداد المصرف لاستقبال الدوائر والمؤسسات والشركات والمكاتب والأفراد الراغبين بفتح حسابات جارية بالدينار والدولار لدى فروعه المنتشرة في كافة أنحاء العراق لتقديم تلك الخدمة بشروط مناسبة وميسرة وتسهيل تنفيذ إجراءات تشغيل تلك الحسابات من خلال تبادل الصكوك لصرافها فيما بين تلك الجهات والمصارف يضاف إلى ذلك خدمات المقاصة وتصديق الصكوك .

ب - حسابات التوفير

تتولى فروع المصرف فتح حسابات التوفير للأشخاص الطبيعية والمعنوية بإتباع إجراءات مبسطة وضمن انسيابية مخططة تضمن توفير الوقت للمراجعين وبإمكان الشركات والجمعيات والأفراد الراغبين بفتح حسابات توفير لدى فروع المصرف في بغداد والمحافظات والاستفادة من خدمة المصرف لقاء فائدة سنوية معينة ووفق آلية مبسطة وبموجب دفتر توفير خاص يتضمن تفاصيل المعلومات المتعلقة بفتح الحساب وحركة رصيده في السحب والإيداع بما يضمن ويحفظ حقوقه .

ج. الودائع الثابتة

يضع المصرف في مقدمة أهدافه قبول الودائع النقدية من الدوائر والشركات والمكاتب والإفراد لآجال مختلفة وحسب رغبة المودع لقاء فائدة معينة لكل أجل بموجب وصل وديعة يوثق تفاصيل تلك الودائع مع إمكانية تجديدها أو سحبها عند طول أجلها مع ملاحظة عدم إمكانية سحب مبلغ الوديعة قبل حلول أجلها وإذا ما رغب المودع بسحب وديعته قبل حلول أجلها فإن المصرف سيلبي طلبه مع عدم منحه الفائدة المحتسبة عليها وللمصرف الاحتفاظ بحق تعديل نسب الفوائد في أي وقت ويفترض قبول المودع بذلك عند توقيعه على عقد الوديعة ومنها الودائع الثابتة لشهر أو شهرين أو ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو لسنة أو لسنتين.

د. ودائع تحت الطلب

التي تصدر لأجل معين ووفق شروط معينة وباتفاق تعاقد مع المصرف .

2 - منح الائتمان والتسهيلات المصرفية بأنواعها

مثمنا يسعى المصرف إلى زيادة موارده النقدية فانه يعمل على توسيع مجالات تشغيل تلك الموارد عن طريق إيجاد أطر جديدة للاستثمار تتجاوز التركيز على تمويل الفعاليات التجارية لتشمل أعمالاً متباينة في قطاعات أخرى كالإنتاج والتوزيع والنقل والمقاولات الحكومية متوخياً من وراء ذلك المساهمة في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وتعجيل النمو الاقتصادي وتقديم العون والمؤازرة للإفراد والشركات والمؤسسات الاقتصادية بعد أن يقف على طبيعة أعمال كل منها ومركزهم المالي والأدبي أو نوعية المشروع المطلوب تمويله لكي يستطيع تقدير حجم التسهيلات والائتمان المطلوب ونوعيته .

أ - حسابات جارية مدينة : والتي تتمثل بسحب المبالغ على المكشوف .

ب - خصم الكمبيالات والسندات التجارية .

ج - إصدار خطابات ضمان داخلية وخارجية: ويكون المصرف طرفاً ملزماً فيها ومصدراً

لها لتنفيذ عدة أغراض .

د- قروض صناعية : وتمنح كائتمان للصناعيين وأصحاب المعامل والمصانع لتطوير

وتفعيل نشاطهم الصناعي .

ج- قروض زراعية : وتمنح كائتمان للمزارعين وأصحاب الأراضي الزراعية لتطوير وتفعيل أنشطتهم الزراعية .

ح- قروض لإنشاء المستشفيات والعمارات التجارية والفنادق السياحية: تمنح كائتمان بالدينار والدولار للاستثمارات المختلفة.

3 - شراء وبيع العملات الأجنبية : وفق آلية أسعار السوق.

4 - حوالات مبيعة ومباةة إلى داخل وخارج العراق :- وتمثل في توسط المصرف في

بيع وشراء صكوك الزبائن وقيد المبالغ في حساباتهم لقاء عمولة .

الحوالات الداخلية والخارجية المبيعة

من الخدمات الرئيسية التي يقدمها المصرف هي تحويل المبالغ إلى داخل وخارج العراق بتوسط فروعه أو فروع المصارف الأخرى أو المراسلين فيقوم بتلبية طلبات المراجعين والزبائن من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين لتحويل المبالغ التي يرغبون بتحويلها إلى الجهات أو أفراد آخرين في مدينة أخرى فيوفر بتلك الأعباء على المحولين ويجنبهم المخاطر المحتملة التي قد تنجم جراء قيامهم شخصياً بنقل أموالهم النقدية بوسيلة أخرى .

الحوالات الداخلية والخارجية المبتاعة

يستطيع الحامل الشرعي للصكوك أو الحوالات المسحوبة على الحسابات الجارية لدى فروع المصرف أو المصارف الأخرى أو البنك المركزي العراقي في المدن الأخرى أن يتقدم لأي مصرف لغرض ابتياعها أي قيام المصرف بدفع مبالغ الصكوك أو الحوالات إلى حاملها في مكان غير المكان المحدد لدفعها على أن يتم نقل ملكيتها للمصرف عن طريق التظهير ، وذلك مقابل عمولة محددة يستوفيها المصرف لقاء هذه الخدمة كما يستطيع صاحب حساب التوفير السحب من حسابه من مصرف في مدينة أخرى .

5- فتح الأعمادات ألمستنديه :- أواردة والصادرة لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير .

6 -إصدار السفاتج : يصدر المصرف بناء على طلب الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين

ممن لا يحتفظون في الغالب بحسابات جارية معه صكوكا مسحوبة على تسديد مبالغ مترتبة لجهات معينة لدوائر وشركات القطاعين العام والمختلط أو تكون مسحوبة لأمر مستفيدين من القطاع

الخاص وبإمكان المستفيدين أياً كانت صفتهم قيد مبالغ السفاتج بحساباتهم المفتوحة لدى المصرف الساحب نفسه أو لدى المصارف الأخرى .

7 - خدمات للمتقاعدين : تتمثل بقيام المصرف بدفع رواتب المتقاعدين وفق أنسيابية منظمة وبدون أية عمولات .

8 - تأجير خزائن الإيداع: تتمثل باحتفاظ المودع بالمصوغات والوثائق الهامة والمقتنيات الشخصية تحفظ داخل خزائن المصرف في صناديق مختومة أمينة تفتح من قبلهم.

9 - سندات برسم التحصيل داخلية وخارجية : وهي كل سفتجة أو كمبيالة أو صك أو خطاب ضمان قابل للتحصيل يودع لدى المصرف لأجل أستحصال مبلغه من الدين في السند وقيده لحساب الزبون المودع أو المظهر الأخير عند استحقاقه أو قبله أو بعده حسب الحال .

10 - سلف شخصية : تتمثل بالسلف التي يمنحها المصرف وفق آلية وضوابط معينة وبشروط ميسرة وبفائدة مناسبة وهناك إجراءات لاستخدام بطاقات الائتمان وأجهزة الصراف الآلي.

عدد فروع المصرف حالياً (147) فرعاً داخل العراق منها (10) فروع في (البصرة تحديداً) ضمن دائرة المنسوب للمنطقة الجنوبية ، إضافة إلى (9) فروع في الخارج وهي:(القاهرة ، بيروت ، أبو ظبي ، البحرين ، صنعاء ، عمان ، جبل عمان ، العقبة ، لندن) .

يعمل المصرف وفق الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في نظامه الداخلي رقم (7 لسنة 1998) .

يرأس المصرف مدير عام يكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسة المصرف وإدارة شؤونه والإشراف على تشكيلاته ومراقبة سير العمل فيه وتصدر القرارات والأوامر والتعليمات بكل ماله علاقة بأمور المصرف وتسمية من يقوم بأعماله وكالة عند غيابه .

تمارس الفروع والمكاتب المصرفية كافة الأعمال وفق الاختصاصات والصلاحيات التي يقررها مجلس إدارة المصرف .

[الهيكل التنظيمي.doc](#)

وفيما يأتي وصفاً مفصلاً لأقسام المصرف حسب ما جاء في هيكله التنظيمي :

1 - القسم الدولي

يتولى تنظيم العلاقات المصرفية مع مراسلي المصرف والمؤسسات المالية الدولية في الخارج وأداره الحسابات الخارجية المفتوحة لدى المراسلين وتنظيم التعامل بالعملات الأجنبية مع المصرف والأسواق النقدية الدولية واستثمار أرصدة المصرف في الخارج واستيراد وتصدير السبائك والأوراق النقدية الأجنبية وإدارة القروض المصرفية العربية والدولية والإشراف على مساهمات المصرف في المصارف والمؤسسات المالية والعربية والأجنبية وإدارة العمليات الائتمانية للأشخاص والشركات بكفالة مصارف أجنبية والقيام بإعمال التحويل الخارجي والقيام بمهام الاتصالات والبريد الإلكتروني ومسك الحسابات الخاصة بالقسم الدولي وأعداد البيانات والإحصاءات الخاصة بالمعاملات الخارجية المتبادلة مع المراسلين وأعمال الترجمة وترتبط بالقسم الشعب التالية :

- أ - شعبة الاستثمارات الخارجية.
- ب - شعبة الاتفاقيات والقروض .
- ت - شعبة البرقيات .
- ث - شعبة خطابات الضمان الخارجية .
- ج - شعبة التسهيلات الخارجية.
- ح - شعبة المصارف الخارجية .
- خ - شعبة الحوالات الخارجية .
- د - شعبة العلاقات الخارجية .
- ذ - شعبة المحاسبة .
- ر - شعبة الإدارة والذاتية .
- ز - شعبة حسابات الفروع الخارجية .
- س - شعبة صكوك المسافرين .
- ش - شعبة الالتزامات الخارجية .

2 - القسم المالي

4- قسم الرقابة الداخلية

يتولى مهام الرقابة الداخلية لأقسام وفروع المصرف وتدقيق حساباته وسجلاته ومستنداته وإعداد التقارير الخاصة بالرقابة الداخلية لإعماله وترتبط بالقسم الشعب التالية :

- أ- شعبة التدقيق الميداني .
- ب- شعبة التدقيق المكتبي .
- ج- شعبة تقارير التدقيق .
- د- مكتب التدقيق للمنطقة الشمالية .
- ذ- مكتب التدقيق للمنطقة الوسطى .
- ر- مكتب التدقيق للمنطقة الجنوبية .

5 - قسم العقارات والشؤون الهندسية

يتولى إدارة الشؤون المتعلقة بإنشاءات المصرف لكافة فروع ومكاتبه والأبنية العائدة له من خلال أعمال الهندسة والصيانة وإعادة الأعمار وإجراء التحسينات وينطلع القسم إلى إنشاء بنايات مصرفية عصرية ملائمة للموظفين والمراجعين على أراضي مملوكة للمصرف وترتبط بالقسم الشعب التالية :

- أ - شعبة هندسة المباني .
- ب - شعبة الصيانة .
- ج- شعبة الأملاك .

6 - قسم الدراسات والعمليات المصرفية

يتولى إعداد البيانات الإحصائية عن مختلف أوجه النشاط المصرفي والتعريف بنشاطات المصرف وخدماته بمختلف وسائل الإعلام وأعداد الدراسات والتراجم والمطبوعات الدورية وغيرها في المواضيع الاقتصادية والمالية النقدية وإدارة شؤون مكتبة المصرف ويرتبط بالقسم الشعب التالية:

- أ - شعبة الإحصاء.

ب - شعبة الأبحاث .

ت - شعبة تسويق الخدمات المصرفية.

ث - شعبة العمليات المصرفية .

ج- شعبة تخطيط الفروع .

ح- شعبة التدريب .

7 - قسم الائتمان المصرفي

يقوم القسم بعمليات الائتمان بأنواعها كافة كتسهيلات مصرفية دائمية في اعتماد المكشوف وخصم الكمبيالات وإصدار خطابات الضمان بنوعها النقدي والتعدي والتسهيلات المؤقتة كالسلف بالحساب الجاري المكشوف وقروض بالدينار العراقي متوسطة وقصيرة الأجل والقروض الممنوحة بالعملة الصعبة (الدولار) .

ويرتبط بالقسم الشعب التالية : -

أ - شعبة الائتمان لفروع داخل بغداد .

ب - شعبة الائتمان لفروع خارج بغداد .

ت - شعبة المعلومات الائتمانية .

ث - شعبة التسليفات الشخصية .

ج - شعبة القروض الداخلية.

8 - القسم الفني

ويتضمن الشعب التالية :

أ- شعبة الأجهزة الفنية .

ب - شعبة التصوير الدقيق .

ج - شعبة المطبعة .

د - معمل النجارة .

9 - القسم الإداري

يتولى إدارة الشؤون المتعلقة بأعمال شؤون الأفراد حيث يقوم بمهمة تعيين الموظفين الجدد واستكمال إجراءات تعيينهم ونقلهم الى مواقع الحاجة وتحديد رواتبهم حسب التعليمات .

يعمل القسم على منح الزيادة السنوية والترفيغ وما يترتب على عمل الموظف وتوجيه كتب شكر أو عقوبات ورفعها والنقل بناء على التوصيات أو مصلحة العمل بمنح الأجازات الاعتيادية والمرضية وحسب الاستحقاق ويتم أحالة الموظفين إلى اللجان الطبية بتوجيه من الجهات ذات الاختصاص وتحديد عدد الموظفين الذين يحالون على التقاعد لبلوغهم السن القانوني أو بناء على طلبهم أو لأسباب صحية مع صرف رواتب أجازاتهم المتراكمة إلى حد (6) أشهر وأي أوامر أخرى تهم الموظف .

كذلك يقوم القسم بالعمل على ترتيب وتأهيل الموظفين الجدد وفتح الدورات الخاصة لمختلف الدرجات لزيادة المعلومات المصرفية وما يستجد في العمل المصرفي وبالتعاون مع الدوائر ذات الاختصاص مثل البنك المركزي العراقي والمركز المالي والمحاسبي ، ويتضمن الشعب التالية :

أ- شعبة الإدارة .

ب- شعبة المخازن والمستودعات .

ج- شعبة المراسلة .

د- شعبة الأفراد .

10 - قسم الخزينة والغرفة الحصينة .

يتولى إدارة الشؤون المتعلقة بحفظ وتجهيز النقد العراقي والأجنبي والطوابع المالية وسحب الفائض النقدي من الفروع كما يتم حفظ الموجودات الثمينة والوثائق العائدة للمصرف ويرتبط بالشعب التالية :

- 5 - ألقاء المحاضرات وأعداد البرامج التدريبية لتطوير الكوادر المصرفية ووفق ما يتم اقتنائه من التكنولوجيا الحديثة في مجال البرمجيات والأجهزة .
- 6 - تحليل وتصميم وتنفيذ وتطوير الأنظمة المتقدمة باستخدام الأساليب الحديثة .
- 7 - تنفيذ الأعمال الفنية الخاصة بنصب منظومات الحاسبات والأجهزة الملحقة بها في فروع وشعب وأقسام الإدارة العامة وربطها مستقبلاً بنظام اتصالات وبما يواكب التطور الحديث في أعمال المصرف .
- 8 - متابعة تنفيذ عقود التجهيز والصيانة مع الشركات المجهزة والاستشارية .
- يلاحظ على المصرف بأنه يعمل على أساس الموازنات والخطط السنوية قصيرة المدى ولا تتضمن هذه الخطط أهداف مسبقة ، كما لا يمتلك المصرف استراتيجيات واضحة وبعيدة المدى كما سبق وشرنا في مشكلة الدراسة .

ب - مصرف الرشيد*

تأسس مصرف الرشيد بموجب القانون رقم (52) لسنة 1988 وأصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 وبتاريخ 4 / 12 / 2001 أصبح رأس مال المصرف ملياراً ديناراً عراقيً ويهدف مصرف الرشيد المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الوظائف التي يقوم بها وتتمثل بما يلي :

- 1 - الصيرفة التجارية .
- 2 - استثمار الأموال .
- 3 - تمويل مختلف القطاعات .
- 4 - الخدمات المصرفية في مجال المعاملات الخارجية والمعاملات المصرفية الداخلية المتمثلة بالحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة والقروض المتنوعة (بالدينار والدولار الأمريكي) والتسهيلات الائتمانية .

يمارس المصرف الأعمال المصرفية كافة وهي :

* 1. التقرير السنوي للمصرف للسنوات (2000 ، 2001 ، 2002)

2. موقع المصرف على الانترنت

1 - قبول الودائع بأنواعها :

أ - الحسابات الجارية

استعداد المصرف لاستقبال الدوائر والمؤسسات والشركات والمكاتب والأفراد الراغبين بفتح حسابات جارية بالدينار والدولار لدى فروع المنتشرة في كافة أنحاء العراق لتقديم تلك الخدمة بشروط مناسبة وميسرة وتسهيل تنفيذ إجراءات تشغيل تلك الحسابات من خلال تبادل الصكوك لصرافها فيما بين تلك الجهات والمصارف يضاف إلى ذلك خدمات المقاصة وتصديق الصكوك .

ب - حسابات التوفير

تتولى فروع المصرف فتح حسابات التوفير للأشخاص الطبيعية والمعنوية بإتباع إجراءات مبسطة وضمن انسيابية مخططة تضمن توفير الوقت للمراجعين وبإمكان الشركات والجمعيات والأفراد الراغبين بفتح حسابات توفير لدى فروع المصرف في بغداد والمحافظات والاستفادة من خدمة المصرف لقاء فائدة سنوية معينة ووفق آلية مبسطة وبموجب دفتر توفير خاص يتضمن تفاصيل المعلومات المتعلقة بفتح الحساب وحركة رصيده في السحب والإيداع بما يضمن ويحفظ حقوقه .

ج - الودائع الثابتة

يضع المصرف في مقدمة أهدافه قبول الودائع النقدية من الدوائر والشركات والمكاتب والإفراد لآجال مختلفة وحسب رغبة المودع لقاء فائدة معينة لكل أجل بموجب وصل وديعة يوثق تفاصيل تلك الودائع مع إمكانية تجديدها أو سحبها عند طول أجلها مع ملاحظة عدم إمكانية سحب مبلغ الوديعة قبل حلول أجلها وإذا ما رغب المودع بسحب وديعته قبل حلول أجلها فأن المصرف سيلبي طلبه مع عدم منحه الفائدة المحتسبة عليها وللمصرف الاحتفاظ بحق تعديل نسب الفوائد في أي وقت ويفترض قبول المودع بذلك عند توقيعه على عقد الوديعة ومنها الودائع الثابتة لشهر أو شهرين أو ثلاثة أشهر أو لستة أشهر أو لسنة أو لسنتين

د - ودائع تحت الطلب

التي تصدر لأجل معين ووفق شروط معينة وباتفاق تعاقد مع المصرف .

2- منح الائتمان والتسهيلات المصرفية بأنواعها

مثمًا يسعى المصرف إلى زيادة موارده النقدية فانه يعمل على توسيع مجالات تشغيل تلك الموارد عن طريق إيجاد أطر جديدة للاستثمار تتجاوز التركيز على تمويل الفعاليات التجارية لتشمل أعمالاً متباينة في قطاعات أخرى كالإنتاج والتوزيع والنقل والمقاولات الحكومية متوخياً من وراء ذلك المساهمة في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وتعجيل النمو الاقتصادي وتقديم العون والمؤازرة للإفراد والشركات والمؤسسات الاقتصادية بعد أن يقف على طبيعة أعمال كل منها ومركزهم المالي والأدبي أو نوعية المشروع المطلوب تمويله لكي يستطيع تقدير حجم التسهيلات والائتمان المطلوب ونوعيته .

أ - حسابات جارية مدينة : والتي تتمثل بسحب المبالغ على المكشوف .

ب - خصم الكمبيالات والسندات التجارية .

ت - إصدار خطابات ضمان داخلية وخارجية: ويكون المصرف طرفاً ملزماً فيها ومصدراً لها لتنفيذ عدة أغراض .

ث - قروض صناعية : وتمنح كائتمان للصناعيين وأصحاب المعامل والمصانع لتطوير وتفعيل نشاطهم الصناعي .

ج - قروض زراعية : وتمنح كائتمان للمزارعين وأصحاب الأراضي الزراعية لتطوير وتفعيل أنشطتهم الزراعية .

ح - قروض لإنشاء المستشفيات والعمارات التجارية والفنادق السياحية: تمنح كائتمان بالدينار والدولار للاستثمارات المختلفة.

3 - شراء وبيع العملات الأجنبية : وفق آلية أسعار السوق.

4 - حوالات مبيعة ومباعة إلى داخل وخارج العراق :-

وتتمثل في توسط المصرف في بيع وشراء صكوك الزبائن وقيد المبالغ في حساباتهم لقاء

عمولة .

الحوالات الداخلية والخارجية المبيعة

من الخدمات الرئيسية التي يقدمها المصرف هي تحويل المبالغ إلى داخل وخارج العراق بتوسط فروع أو فروع المصارف الأخرى أو المراسلين فيقوم بتلبية طلبات المراجعين والزبائن من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين لتحويل المبالغ التي يرغبون بتحويلها إلى الجهات أو أفراد آخرين في مدينة أخرى فيوفر بتلك الأعباء على المحولين ويجنبهم المخاطر المحتملة التي قد تنجم جراء قيامهم شخصياً بنقل أموالهم النقدية بوسيلة أخرى .

الحوالات الداخلية والخارجية المبتاعة

يستطيع الحامل الشرعي للذكوك أو الحوالات المسحوبة على الحسابات الجارية لدى فروع المصرف أو المصارف الأخرى أو البنك المركزي العراقي في المدن الأخرى أن يتقدم لأي مصرف لغرض ابتاعها أي قيام المصرف بدفع مبالغ الذكوك أو الحوالات إلى حاملها في مكان غير المكان المحدد لدفعها على أن يتم نقل ملكيتها للمصرف عن طريق التظهير ، وذلك مقابل عمولة محددة يستوفيها المصرف لقاء هذه الخدمة كما يستطيع صاحب حساب التوفير السحب من حسابه من مصرف في مدينة أخرى .

5- فتح الأعمادات المستنديه :-

الواردة والصادرة لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير .

6 - إصدار السفاتج :

يصدر المصرف بناء على طلب الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ممن لا يحتفظون في الغالب بحسابات جارية معه ذكوكا مسحوبة على تسديد مبالغ مترتبة لجهات معينة لدوائر وشركات القطاعين العام والمختلط أو تكون مسحوبة لأمر مستفيدين من القطاع الخاص وبإمكان المستفيدين أيضاً كانت صفتهم قيد مبالغ السفاتج بحساباتهم المفتوحة لدى المصرف الساحب نفسه أو لدى المصارف الأخرى .

7 - خدمات المتقاعدين :

تتمثل بقيام المصرف بدفع رواتب المتقاعدين وفق أنسيابية منظمة وبدون أية عمولات .

8 - تأجير خزائن الإيداع:

تتمثل باحتفاظ المودع بالمصوغات والوثائق الهامة والمقتنيات الشخصية تحفظ داخل خزائن المصرف في صناديق مختومة أمينة تفتح من قبلهم.

9 - سندات برسم التحصيل داخلية وخارجية :

وهي كل سفتجة أو كمبيالة أو صك أو خطاب ضمان قابل للتحصيل يودع لدى المصرف لأجل أستحصال مبلغه من الدين في السند وقيده لحساب الزبون المودع أو المظهر الأخير عند استحقاقه أو قبله أو بعده حسب الحال .

10 - سلف شخصية :

تتمثل بالسلف التي يمنحها المصرف وفق آلية وضوابط معينة وبشروط ميسرة وبفائدة مناسبة وهناك إجراءات لاستخدام بطاقات الائتمان وأجهزة الصراف الآلي .

يعمل المصرف وفق الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في نظامه الداخلي رقم (7) لسنة 1998. يرأس المصرف مدير عام يكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسة المصرف وإدارة شؤونه والإشراف على تشكيلاته ومراقبة سير العمل فيه وتصدر باسمه القرارات والأوامر والتعليمات بكل ماله علاقة بأمور المصرف وتسمية من يقوم بأعماله وكالة عند غيابه.

تمارس الفروع والمكاتب المصرفية كافة الأعمال المصرفية وفق الاختصاصات والصلاحيات التي يقرها مجلس إدارة المصرف .

للمصرف (162) فرعا ومكتباً منها (52) فرعا (21) مكتباً في بغداد و (84) فرعا و (6) مكاتب خارج بغداد منها (11) فرع في محافظة البصرة وتضم الإدارة العامة للمصرف ضمن تشكيلاتها (13) قسما و (56) شعبة .

يساهم المصرف في رؤوس أموال الشركات المساهمة والحكومية التالية :

1 -شركة العطيفية للأعلاف

2 -مصرف الاتحاد الصناعي

3 -المصرف المتحد للاستثمار

4 -مصرف الموصل

5 -الشركة العراقية للخدمات المصرفية

6 -مصرف كردستان

7 -المصرف التجاري العراقي.

[الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد.doc](#)

وتتضمن هيكلية المصرف ضمن بنائه التنظيمي الأقسام التالية :

1 - القسم الدولي

يتولى تنظيم العلاقات المصرفية مع مراسلي المصرف والمؤسسات المالية الدولية في الخارج وأداره الحسابات الخارجية المفتوحة لدى المراسلين وتنظيم التعامل بالعملات الأجنبية مع المصرف والأسواق النقدية الدولية واستثمار أرصدة المصرف في الخارج واستيراد وتصدير السبائك والأوراق النقدية الأجنبية وإدارة القروض المصرفية العربية والدولية والإشراف على

مساهمات المصرف في المصارف والمؤسسات المالية والعربية والأجنبية وإدارة العمليات الائتمانية للأشخاص والشركات بكفالة مصارف أجنبية والقيام بإعمال التحويل الخارجي والقيام بمهام الاتصالات البريد الإلكتروني ومسك الحسابات الخاصة بالقسم الدولي وأعداد البيانات والإحصاءات الخاصة بالمعاملات الخارجية المتبادلة مع المراسلين وأعمال الترجمة وترتبط بالقسم الشعب التالية:

أ - شعبة الاستثمارات الخارجية.

ب - شعبة الاتفاقيات والقروض .

ج - شعبة الاتصالات.

د - شعبة خطابات الضمان الخارجية

هـ - شعبة التسهيلات الخارجية.

و - شعبة المصارف الخارجية .

ز - شعبة الحوالات الخارجية .

ح - شعبة العلاقات الخارجية .

ط - شعبة المحاسبة .

ي - شعبة الإدارة والذاتية .

2 - قسم الشؤون المالية والحسابية

يتولى تنظيم الأمور المتعلقة بحسابات المصرف وأعداد الحسابات الختامية والميزانية العامة والموازنات التخطيطية والأشراف على موازنات الفروع الشهرية وتوحيدها وأعداد بيانات المركز المالي للمصرف وإدارة شؤون الموجود النقدي للمصرف بالعملة العراقية و الأجنبية والموجودات للغرفة الحصينة وترتبط بالقسم الشعب التالية:

أ - شعبة الحسابات.

ب -شعبة الميزانية .

ب -شعبة الاستثمارات الداخلية.

ج -شعبة محاسبة الإدارة العامة .

د -مكتب الأوراق المالية / 541

3 - القسم القانوني

يتولى أعداد الدراسات القانونية وإبداء الرأي في اللوائح القانونية والأنظمة ذات العلاقة بإعمال المصرف وتقديم الاستشارات في الأمور القانونية التي تخص المصرف وتحصيل الديون المستحقة له بإقامة الدعاوى على المدينين أو إجراء التسويات الرضائية معهم و تمثيل المصرف أمام المحاكم في داخل وخارج العراق وترتبط بالقسم الشعب التالية :

أ -شعبة الحقوق .

ب -شعبة التسويات المالية .

ج -شعبة الاستشارات القانونية .

د -شعبة العلاقات الداخلية .

هـ -شعبة الدعاوى الخارجية .

و -شعبة الأملاك .

4- قسم الرقابة الداخلية

يتولى مهام الرقابة الداخلية لأقسام وفروع المصرف وتدقيق حساباته وسجلاته ومستنداته وإعداد التقارير الخاصة بالرقابة الداخلية لإعماله وترتبط بالقسم الشعب التالية :

أ -شعبة الرقابة الداخلية .

ب -شعبة التخطيط .

ج -شعبة المتابعة .

د -شعبة التحقيق .

هـ -شعبة متابعة الحسابات المتبادلة .

5 - قسم الهندسة

يتولى إدارة الشؤون المتعلقة بإنشاءات المصرف لكافة فروع ومكاتبه والأبنية العائدة له من خلال أعمال الهندسة والصيانة وإعادة الأعمار وإجراء التحسينات ويتطلع القسم إلى إنشاء بنايات مصرفية عصرية ملائمة للموظفين والمراجعين على أراضي مملوكة للمصرف وترتبط بالقسم الشعب التالية :

أ - شعبة الشؤون الهندسية .

ب - شعبة الصيانة

6 - قسم الإحصاء والأبحاث

يتولى أعداد البيانات الإحصائية عن مختلف أوجه النشاط المصرفي والتعريف بنشاطات المصرف وخدماته بمختلف وسائل الإعلام وأعداد الدراسات والتراجم والمطبوعات الدورية وغيرها في المواضيع الاقتصادية والمالية النقدية وإدارة شؤون مكتبة المصرف ويرتبط بالقسم الشعب التالية:

أ -شعبة الإحصاء.

ب - شعبة الأبحاث .

ج شعبة تسويق الخدمات المصرفية.

د شعبة العلاقات العامة والأعلام .

7 - قسم الائتمان

يقوم القسم بعمليات الائتمان بأنواعها كافة كتسهيلات مصرفية دائمية في اعتماد المكشوف وخصم الكمبيالات وإصدار خطابات الضمان بنوعها النقدي والتعدي والتسهيلات المؤقتة كالسلف بالحساب الجاري المكشوف وقروض بالدينار العراقي متوسطة وقصيرة الأجل والقروض الممنوحة بالعملة الصعبة (الدولار) .

ويرتبط بالقسم الشعب التالية :

أ شعبة الائتمان لفروع داخل بغداد

ب -شعبة الائتمان لفروع خارج بغداد

ج شعبة المعلومات الائتمانية .

د -شعبة التسليفات الشخصية .

هـ -شعبة القروض الداخلية.

و -شعبة متابعة الحوالات الداخلية المتباعدة .

8 - القسم الفني

يتولى أعداد التعليمات الخاصة بإدارة وتنفيذ العمليات والخدمات المصرفية التي تمارسها الفروع واختصاصات الأقسام والشعب في الإدارة العامة وصلاحيات مسؤوليها والإجابة على الاستفسارات المتعلقة بتلك الأمور وأعداد جدول أسعار العمليات المصرفية لفروع ومكاتب المصرف وأعداد الاستثمارات والسجلات والجداول والبطاقات الخاصة ، ويرتبط بالشعب التالية :

أ - شعبة العمليات المصرفية .

ب - شعبة التخطيط للفروع .

9 - قسم الشؤون الإدارية

يقوم بتجهيز كافة الفروع بالأثاث الأجهزة المكتبية والأختام والأقراص ولوحات الدلالة وطبع الصكوك وتوفير الخطوط لنقل كافة موظفي الإدارة العامة وبأجهزة فحص العملة ، أجهزة الاستنساخ ، الفاكس وأجهزة كشف الدولار ومكائن عد النقود وكذلك باستلام البريد الوارد وتسليم البريد الصادر إلى كافة الفروع والجهات المعنية وأرشفة المستندات والوثائق الخاصة بالمصرف ويرتبط بالقسم الشعب التالية :

أ- شعبة الإدارة.

ب- شعبة المخازن والمستودعات .

ج- شعبة المراسلة .

د - شعبة الأجهزة الفنية .

هـ - شعبة التصوير الدقيق .

10 - قسم رواتب غير المنتسبين

يتولى القسم التهيئة والأشراف على صرف الرواتب والمكافأة التي تقرر الدولة صرفها إلى غير منتسبي المصرف وترتبط بالقسم شعبتان هما :

1 - شعبة الإكراميات

2 - شعبة الرواتب

11 - قسم الخزينة والغرفة الحصينة .

يتولى إدارة الشؤون المتعلقة بحفظ وتجهيز النقد العراقي والأجنبي والطابع المالية وسحب الفائض النقدي من الفروع كما يتم حفظ الموجودات الثمينة والوثائق العائدة للمصرف ويرتبط بالشعب التالية :

أ- شعبة النقد العراقي .

ب - شعبة النقد الأجنبي .

ج - شعبة الموجودات الأخرى.

12 - قسم شؤون الأفراد

يتولى إدارة الشؤون المتعلقة بإعمال شؤون الأفراد حيث يقوم الأخذ بمهمة تعيين الموظفين الجدد واستكمال إجراءات تعيينهم ونقلهم إلى مواقع الحاجة وتحديد رواتبهم وحسب التعليمات . يعمل القسم على منح الزيادة السنوية والترقية وما يترتب على عمل الموظف وتوجيه كتب شكر أو عقوبات ورفعها والنقل بناء على التوصيات أو مصلحة العمل بمنح الإجازات الاعتيادية والمرضية وحسب الاستحقاق ويتم أحالة الموظفين إلى اللجان الطبية بتوجيه من الجهات ذات الاختصاص . وتحديد عدد الموظفين الذين يحالون على التقاعد لبلوغهم السن القانوني أو بناء على طلبهم أو لأسباب صحية مع صرف رواتب أجازاتهم المتراكمة إلى حد (6) أشهر وأي أوامر أخرى تهم الموظف .

كذلك يقوم القسم بالعمل على ترتيب وتأهيل الموظفين الجدد وفتح الدورات الخاصة لمختلف الدرجات لزيادة المعلومات المصرفية وما يستجد في العمل المصرفي وبالتعاون مع الدوائر ذات الاختصاص مثل . البنك المركزي العراقي والمركز المالي والمحاسبي وترتبط بالقسم الشعب التالية:

أ - شعبة ذاتية الإدارة العامة .

ب - شعبة ذاتية فروع بغداد .

ج - شعبة ذاتية فروع خارج بغداد .

د - شعبة التأهيل المصرفي .

13 - قسم الحاسبة الالكترونية .

يتكون الهيكل التنظيمي لقسم الحاسبة الالكترونية من مدير تنفيذي مرتبط به ثلاث شعب :

أ - شعبة الحاسبة

ب - شعبة الأنظمة

ج - شعبة التطوير

ومن مهامه :

1 - وضع الخطط والبرامج الخاصة بتطوير العمل المصرفي وبما يتلائم مع المصرف

ضمن البنوك العاملة .

2 - أعداد البحوث والدراسات في اقتناء الأنظمة الحديثة وحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا

البرمجيات والأجهزة بما يخدم المصرف ووضعه مصاف البنوك والمصارف العالمية .

3 - متابعة وتنسيق الأعمال مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج القطر .

4 - تقديم المشورة الفنية والخدمات الاستشارية لفروع وأقسام وشعب الإدارة العامة

للمصرف .

5 - ألقاء المحاضرات وأعداد البرامج التدريبية لتطوير الكوادر المصرفية ووفق ما يتم

اقتنائه من التكنولوجيا الحديثة في مجال البرمجيات والأجهزة .

6 - تحليل وتصميم وتنفيذ وتطوير الأنظمة المتقدمة باستخدام الأساليب الحديثة .

7 - تنفيذ الأعمال الفنية الخاصة بنصب منظومات الحاسبات والأجهزة الملحقة بها في فروع

وشعب وأقسام الإدارة العامة وربطها مستقبلا بنظام اتصالات وبما يواكب التطور الحديث في

أعمال المصرف .

8 - متابعة تنفيذ عقود التجهيز والصيانة مع الشركات المجيزة والاستشارية .

يلاحظ على المصرف بأنه يعمل على أساس الموازنات والخطط السنوية قصيرة المدى ولا تتضمن هذه الخطط أهداف مسبقة ، كما لا يمتلك المصرف استراتيجيات واضحة وبعيدة المدى كما سبق وشرنا في مشكلة الدراسة .

المبحث الثاني عرض النتائج وتحليلها

مقدمة :-

للقوف على واقع العوامل ذات الصلة بمكونات الإستراتيجية المصرفية والأداء المالي الاستراتيجي ، فان الأمر يقتضي تشخيص وتحليل هذه العوامل في المصرفين موضوع الدراسة (الرافدين والرشيد) كالآتي :

- أ. عرض نتائج مصرف الرافدين وتحليلها .
- ب. عرض نتائج مصرف الرشيد وتحليلها .

أ. عرض نتائج مصرف الرافدين وتحليلها :-

1- قياس مستوى أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة*

استعمل لإغراض القياس الوسط الحسابي لأجوبة أفراد العينة للمتغيرات الرئيسة والفرعية ، وتم التعامل معها بصيغتها الإجمالية لكل متغير ، ومن أجل التأكد من دقة تمرکز الإجابات حول أوساطها ، تمت مساندتها بقيم الانحراف المعياري ، وثبت لإغراض قياس الأهمية (الوسط الفرضي(3)) ليكون معياراً للتقدير ، إذ ما زاد عليه يعبر عن تصاعد الأهمية الإيجابية (مهم ، مهم جداً) ، وما انخفض عنه فهو مؤشر الأهمية السلبية أو (ضعف الأهمية) ، أما الصغر في الانحراف المعياري فهو مؤشر التجانس أو (التقارب) بين آراء أفراد العينة . والجدول (11) يوضح المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها .

* الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار معنوية الاوساط الحسابية (t) / ملحق (5) .

جدول (11) الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار معنوية الوسط الحسابي (t) للمتغيرات الرئيسة والفرعية (المفسرة والمستجيبة) لمصرف الرافدين

رمز المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	(P) المعنوية
Z11	47	3.5745	0.8532	4.616	0.000
Z12	47	4.2128	0.6490	12.812	0.000
Z13	47	4.0426	0.7928	9.015	0.000
Z14	47	3.7766	0.6979	7.629	0.000
Z15	47	4.0957	0.7564	9.931	0.000
Z31	47	3.9468	0.7535	8.614	0.000
Z32	47	3.6170	0.9792	4.320	0.000
Z33	47	2.6702	1.0015	-2.258	0.029
Z34	47	3.1596	0.8853	1.236	0.223
Z51	47	3.8085	0.7771	7.133	0.000
Z52	47	3.6702	0.9283	4.950	0.000
Z53	47	3.7305	0.7914	6.328	0.000
W1	47	3.9220	0.7493	8.436	0.000
W2	47	3.6649	0.8586	5.309	0.000
Z1	47	3.1404	0.4195	15.371	0.000
Z3	47	3.3484	0.6920	3.452	0.001
Z5	47	3.7364	0.7420	6.804	0.000
Z	47	3.6751	0.4905	9.435	0.000
W	47	3.7934	0.6612	8.227	0.000

مستوى المعنوية (0.05)

تراجعت قيم الأوساط الحسابية لجميع متغيرات البعد المستقل (المتغيرات المفسرة) ما بين (2.7 ← 4.2) وهي جميعاً أعلى من الوسط الفرضي (3) عدا متغير الموارد التكنولوجية (Z33) والذي قيمة الوسط الحسابي له (2.7)، أما الانحرافات المعيارية فجميعها تقريباً تتراوح بين (0.64 ← 0.97) عدا المتغير (Z33) الموارد التكنولوجية فقد كانت قيمة انحرافه المعياري أكثر من الواحد الصحيح بقليل (1.001)، وإن صغر قيم الانحرافات المعيارية يؤشر تجانس آراء أفراد العينة، ويساند دقة مقياس الوسط.

■ تشير قيم الأوساط الحسابية سابقة الذكر إلى اهتمام واضح (مقبول) من قبل أفراد العينة لجميع المتغيرات المستقلة، مع اهتمام ضعيف إلى حد ما بمتغير (الموارد التكنولوجية).

■ أظهرت متغيرات البيئة الخارجية الخمسة ($Z11 \leftarrow Z15$) اهتماماً مقبولاً من قبل أفراد العينة، إذ تراوحت قيمها ما بين (3.7 ← 4.2) وهي جميعاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، كما أن تقارب قيم الأوساط لجميع المتغيرات، يؤكد الاهتمام المتقارب من قبل أفراد العينة بها جميعاً.

■ أظهرت متغيرات موارد المصرف الأربعة ($Z31 \leftarrow Z34$) تبايناً في الاهتمام من قبل أفراد العينة ففي الوقت الذي كان فيه الاهتمام واضحاً ومقبولاً حول (متغيرات الموارد المالية ($Z31$) والبشرية ($Z32$) والمعلوماتية ($Z34$)) إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (3.9 , 3.6 , 3.2) على التوالي، فإنه كان ضعيفاً إلى حد ما حول (الموارد التكنولوجية ($Z33$))، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.7).

■ أظهرت متغيرات العمليات الداخلية جميعاً ($Z51 \leftarrow Z53$)، اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة، إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (3.8 , 3.7 , 3.7) على التوالي، وهي جميعاً متقاربة من حيث الأهمية، كما أن معنوية اختبار (t) عالية جداً، إذ أن قيمة (P) للمتغيرات الثلاثة (خطة المصرف ($Z51$)، الهيكل التنظيمي ($Z52$)، العمليات التشغيلية ($Z53$)) (P = .000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

■ وأظهرت المتغيرات الرئيسة للبعد المستقل (أبعاد الإستراتيجية المصرفية (Z)) كل من (البيئة المصرفية ($Z1$)، الموارد المصرفية ($Z3$)، و العمليات الداخلية المصرفية ($Z5$)) اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة، إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (3.9 , 3.3 , 3.7) على التوالي، وهي جميعاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، وقد ساند دقة المقياس، القيم الصغيرة لانحرافات المعيارية (0.41 ← 0.74).

■ أشار اختبار معنوية الأوساط الحسابية (اختبار t)، إلى تمتع جميع المتغيرات المستقلة من ($Z11 \leftarrow Z53$) بمعنوية مقبولة حيث أن قيمة (P) أقل من (0.05) عدا متغير الموارد المعلوماتية ($Z34$)، إذ كانت قيمة (P = 0.223)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)،

وهذا يعني عدم معنوية متغير الموارد المعلوماتية أما المتغيرات الرئيسة (بيئة المصرف (Z1) ، موارد المصرف (Z3) ، العمليات الداخلية للمصرف (Z5) فقد كانت ذات طبيعة معنوية أي إن قيمة (P) اصغر من مستوى المعنوية (0.05) .

■ دلت حالة اللامعنوية لمتغير (الموارد المعلوماتية (Z34) وضعف الاهتمام بـ (الموارد التكنولوجية (Z33) ، حالات الأوضوح إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات ، فضلاً عن محدودية الاهتمام بها أو التعامل معها بصفقتها موارد مصرفية مهمة .

■ أظهرت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرين المعتمدين (المستجيبين) مستوى الخدمة المصرفية (W1) ومستوى الأداء المالي (W2) البالغة (3.9 , 3.7) على التوالي ، اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة ، كما تمتعت بمستوى معنوية مقبول ، إذ إن قيمة (P) لأي منهما ، اصغر من مستوى المعنوية (0.05) .

■ وأظهرت قيم الوسط الحسابي للمتغير المعتمد الرئيس (الأداء المصرفي (W) البالغة (3.8) اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة ، واتسم الاهتمام بالمعنوية ، إذ إن قيمة (P) للمتغير ذاته تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية البالغة (0.05) .

تماشياً مع مسار المخطط الفرضي للدراسة ، ومن أجل معرفة وجهة نظر أفراد العينة حول انعكاسات (بيئة المصرف على موارده ، وموارده على عملياته الداخلية) ، وما يترتب عليه من معرفه أولية عن العلاقات بين أبعاد الإستراتيجية المصرفية الرئيسة كما يراها أفراد العينة ، تم عرضها في الجدول (12) .

جدول (12) انعكاسات البيئة المصرفية على الموارد المصرفية و العمليات الداخلية*

العمليات الداخلية %			موارد المصرف %			العوامل
غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	البيئة الخارجية المصرفية
8.5%	12.8	78.7	2.1%	10.6	87.3	

* ملحق (6) النسب المتوية .

	%	%		%	%
--	---	---	--	---	---

■ إذ أيدت نسبة (87.3 %) من العينة أن البيئة الخارجية تسهم في توفير الموارد المصرفية ، بالتالي فإن أي محاولة مصرفية للحصول على الموارد ينبغي أن تتأسس على البحث في بيئة المصرف المحددة عواملها، في حين إن نسبة (12.7%) ما بين محايد وغير موافق ، وهي نسبة ضئيلة لا يعول عليها.

■ وأيدت نسبة (78.7%) من العينة إسهام البيئة في عمليات المصرف ونشاطاته ، مقابل نسبة (21.3%) بين محايد وغير مؤيد ، وهذا يظهر رأي أفراد العينة في انعكاسات البيئة الخارجية على العمليات المصرفية الداخلية .

■ تشكل النتائج أعلاه إرشادات أولية عن العلاقات بين البيئة الخارجية وكل من موارد المصرف وعملياته الداخلية ، كما يقدرها أفراد العينة (موضوع الدراسة) .
ومن أجل التعرف على تفاصيل انعكاسات البيئة الخارجية على كل من موارد المصرف وعملياته ، تم تلخيصها في الجدول (13) .

جدول (13) تفاصيل انعكاسات البيئة الخارجية على موارد المصرف وعملياته الداخلية

دور عوامل البيئة الخارجية			في توفير موارد المصرف			في تنشيط عمليات المصرف		
عالي	محدود	ضعيف	عالي	محدود	ضعيف	عالي	محدود	ضعيف
72.3%	19.2%	8.5%	74.5%	17%	8.5%	العوامل التشريعية والقانونية		
78.7%	19.1%	2.2%	78.7%	19.1%	2.2%	العوامل الاقتصادية		
51%	29.8%	19.2%	59.6%	25.5%	14.9%	البنك المركزي		
44.7%	31.9%	23.4%	59.6%	19.1%	21.3%	المصارف المنافسة		
48.9%	42.6%	8.5%	51%	40.4%	8.6%	سوق المصرف		

أُتضح من الجدول أعلاه ما يأتي :-

◆ إن نسبة (72.3%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل التشريعية والقانونية في توفير الموارد المصرفية ، في حين أن نسبة (19.2%) تؤيد الإسهام المحدود للعوامل ذاتها ، ونسبة

(8.5%) تعد الإسهام ضعيفاً ، وتعرض النسبة الأكبر الإسهام الواضح للعوامل التشريعية والقانونية في توفير موارد المصرف .

◆ إن نسبة (74.5%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل التشريعية والقانونية في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (17%) تؤيد الإسهام المحدود للعوامل ذاتها ، ونسبة (8.5%) تعد الإسهام ضعيفاً ، وتعرض النسبة الأكبر الإسهام الواضح للعوامل التشريعية والقانونية في تنشيط عمليات المصرف .

وهذا يعني التأثير الايجابي للقوانين والتشريعات في توفير موارد المصرف وتنشيط عملياته .

◆ إن نسبة (78.7%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل الاقتصادية في توفير موارد المصرف موضوع الدراسة ، في حين إن نسبة (19.1%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (2.2%) تؤيد الإسهام ضعيف لهذه العوامل في توفير الموارد المصرفية ، توضح النسبة الأكبر الإسهام الواضح للعوامل الاقتصادية في توفير الموارد المصرفية .

◆ إن نسبة (78.7%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل الاقتصادية في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (19.1%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (2.2%) تؤيد الإسهام ضعيف لهذه العوامل في تنشيط عمليات المصرف ، وهذا يعني المشاركة الايجابية للعوامل الاقتصادية في توفير موارد المصرف وتنشيط عملياته .

◆ إن نسبة (51%) من أفراد العينة تؤيد إسهام البنك المركزي في توفير موارد المصرف (موضوع الدراسة) ، في حين إن نسبة (29.8%)تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (19.2%) تؤيد ضعف الإسهام .

◆ إن نسبة (59.6%) من أفراد العينة تؤيد إسهام البنك المركزي في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (25.5%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (14.9%) تعتبره ضعيفاً ، توضح النسبة الأكبر (59.6%) الإسهام الواضح للبنك المركزي في تنشيط عمليات المصرف . وهذا يعني المشاركة الايجابية للبنك المركزي في توفير موارد المصرف وتنشيط عملياته .

◆ إن نسبة (44.7%) من أفراد العينة تؤيد إسهام المصارف المنافسة في توفير موارد المصرف موضوع الدراسة ، في حين إن نسبة (31.9 %) تعد إسهامها محدوداً ، ونسبة (23.4 %) تؤيد ضعف الإسهام في توفير الموارد.

◆ إن نسبة (59.6%) من أفراد العينة تؤيد إسهام المصارف المنافسة في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (19.1%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (21.3%) تؤيد ضعف الإسهام في تنشيط عمليات المصرف ، توضح النسبة الأكبر (59.6%) الإسهام الواضح للمصارف المنافسة في تنشيط عمليات المصرف .

وهذا يعني إن المصارف المنافسة تشكل محدداً على موارد المصرف من جانب ومحفزاً له في تنشيط عملياته من جانب آخر .

◆ إن نسبة (48.9%) من أفراد العينة تؤيد إسهام سوق المصرف في توفير موارده ، ونسبة (42.6%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (8.5%) تعتبره ضعيفاً ، تميل إجابات أفراد العينة إلى محدودية إسهام سوق المصرف في توفير موارده .

◆ إن نسبة (51%) من أفراد العينة تؤيد إسهام سوق المصرف في تنشيط عملياته المصرفية ، ونسبة (8.6%) تعد الإسهام ضعيفاً ، ونسبة (40.4%) تعد الإسهام محدوداً ، تشير الإجابات إلى إسهام واضح إلى حد ما لسوق المصرف في تنشيط عملياته المصرفية .

وهذا يعني محدودية مشاركة سوق المصرف في توفير موارد المصرف ، وتنشيط عملياته. تماشياً مع اتجاهات التحليل ومن أجل معرفة مدى ملاءمة موارد المصرف لعملياته الداخلية ، وأي الموارد أكثر توفراً وملاءمة ، تم اعتماد نتائج الجدول (14) لإغراض التحليل .

جدول (14) ملاءمة موارد المصرف لعملياته الداخلية

الموارد	ملاءمة	محدودة	غير ملاءمة
الموارد الإجمالية	68%	23.5%	8.5%
الموارد المالية	87.3%	8.4%	4.3%
الموارد البشرية	74.5%	19.1%	6.4%

8.5%	19.2%	72.3%	الوارد التكنولوجية
12.8%	19.2%	68%	الموارد المعلوماتية

أوضح من الجدول (14) أعلاه ما يأتي :-

- إن نسبة (68%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة موارد المصرف بصفتها الإجمالية إلى عملياته الداخلية المصرفية ، ونسبة (23.5%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (8.5%) تعدها ضعيفة ، وهذا يعني أن موارد المصرف بصفة عامة ملائمة إلى حد ما لعملياته .
 - إن نسبة (87.3%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد المالية للمصرف إلى عملياته الداخلية ، ونسبة (8.4%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (4.3%) تعدها ضعيفة ، تدل النسبة الأكبر على ملاءمة الموارد المالية أو (توفرها) لعمليات المصرف الداخلية .
 - إن نسبة (74.5%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد البشرية إلى عمليات المصرف الداخلية ، ونسبة (19.1%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (6.4%) تعدها ضعيفة ، تدل النسبة الأكبر على ملاءمة الموارد البشرية أو (توفرها) لعمليات المصرف الداخلية .
 - أن نسبة (72.3%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد التكنولوجية إلى عمليات المصرف ، ونسبة (19.2%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (8.5%) تعدها ضعيفة ، تدل النسبة الأكبر على ملاءمة الموارد التكنولوجية لعمليات المصرف الداخلية .
 - إن نسبة (68%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد المعلوماتية إلى عمليات المصرف ، ونسبة (19.2%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (12.8%) تعدها ضعيفة ، تدل النسب باتجاهها الإجمالي إلى محدودية ملاءمة الموارد المعلوماتية إلى عمليات المصرف الداخلية .
- يشير التحليل أعلاه إلى محدودية ملاءمة موارد المصرف بصفتها العامة إلى عملياته الداخلية ، ففي الوقت الذي تتوفر فيه الموارد المالية بشكل جيد ، يلاحظ إن الموارد البشرية والتكنولوجية متوفرة وملاءمة إلى حد ما ، ففي حين إن الموارد المعلوماتية محدودة التوفر والملاءمة .

وفي محاولة للتعرف على مدى ملاءمة وكفاية الموارد المصرفية للعمليات الداخلية الرئيسية (خطة المصرف ، الهيكل التنظيمي ، العمليات التشغيلية) ، تم تلخيصها بالجدول (15) .

جدول (15) مستوى كفاية الموارد لعناصر العمليات الداخلية للمصرف

العناصر	الموارد المالية	الموارد البشرية	الموارد التكنولوجية	الموارد المعلوماتية
خطة المصرف	3.5 (كافية)	3.9 (كافية)	2.5 (غير كافية)	2.9 (غير كافية)
الهيكل التنظيمي	3.3 (كافية)	3.7 (كافية)	2.6 (غير كافية)	2.9 (غير كافية)
العمليات التشغيلية	3.5 (كافية)	3.7 (كافية)	2.5 (غير كافية)	2.9 (غير كافية)

ملاحظة / تم القياس بالوسط الحسابي

اتضح من الجدول (15) سابق الذكر ما يأتي:-

- إن الموارد المالية والبشرية حسب التقديرات السنوية للخطة كانت كافية ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.5 , 3.9) على التوالي ، في حين إن الموارد التكنولوجية والمعلوماتية كانت غير كافية حسب تقديرات الخطة ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (2.5 , 2.9) على التوالي .

- إن الموارد المالية والبشرية المخصصة للتنظيم (هيكل وعلاقات) كانت كافية حسب تقديرات المصرف ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.3 , 3.7) على التوالي ، في حين إن الموارد التكنولوجية والمعلوماتية كانت غير كافية للاستخدام من خلال حاجات الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (2.6 , 2.9) على التوالي .

• إن الموارد المالية والبشرية المخصصة للعمليات الداخلية للمصرف كانت كافية حسب تقديرات المصرف ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.5 , 3.7) ، في حين إن الموارد التكنولوجية والمعلوماتية كانت غير كافية لمتطلبات العمليات الداخلية ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (2.5 , 2.9) ، وهذا يعني أن الموارد المخصصة للعمليات المصرفية الرئيسية (الخطة ، الهيكل ، والعمليات) كانت ملائمة لمتطلبات هذه العناصر فيما يتعلق بالموارد المالية والبشرية ، في حين كانت محدودة ولا تفي تماماً بالحاجة فيما يتعلق بالموارد التكنولوجية والمعلوماتية .

• تشكل العمليات التشغيلية (النشاطات الداخلية للمصرف) الأساس الذي سوف يعتمد عليه في تحليل وبناء الإستراتيجية المصرفية موضوع الدراسة ، يساندها من الداخل كل من (خطة المصرف ، وهيكله التنظيمي) .

يستخلص من مجريات تحليل مستوى أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ما يأتي:-

❖ اهتمام واضح ومقبول من قبل أفراد العينة بالمتغيرات المفسرة الرئيسية موضوع الدراسة (بيئة المصرف ، موارده ، عملياته الداخلية) ، والمتغيرات الفرعية المفسرة لها ، وهذا يؤكد إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات ، وماذا تعني بالنسبة للمصرف تخطيطاً وعملياتاً .

❖ اهتمام واضح ومقبول من قبل أفراد العينة بالمتغيرات الاستراتيجية الرئيسية (مستوى الخدمة المصرفية ، ومستوى الأداء المالي) ، والمتغيرات الفرعية المفسرة لها ، مؤكداً إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات بصفاتها الناتج المتوقع للأداء المصرفي الاستراتيجي .

❖ انعكست عوامل بيئة المصرف ايجابياً على كل من موارد المصرف ، وعملياته الداخلية ، مدللة ضرورة ملاحظة قوى البيئة عند التعرف على مستوى موارد المصرف ومتطلبات عملياته .

❖ إن عوامل البيئة الاقتصادية والتشريعية كانت أكثر انعكاساً ايجابياً على موارد المصرف وعملياته ، أي إن لها إسهام واضح في توفير موارد المصرف ، وفي تنشيط عملياته ، في حين إن البنك المركزي كان إسهامه ايجابياً وواضحاً إلى حد ما ، أما العوامل الأخرى (المصارف المنافسة ، وسوق المصرف) فقد كان إسهامها ضعيفاً ، وهذا يعني إن الانعكاسات الايجابية للبنك المركزي

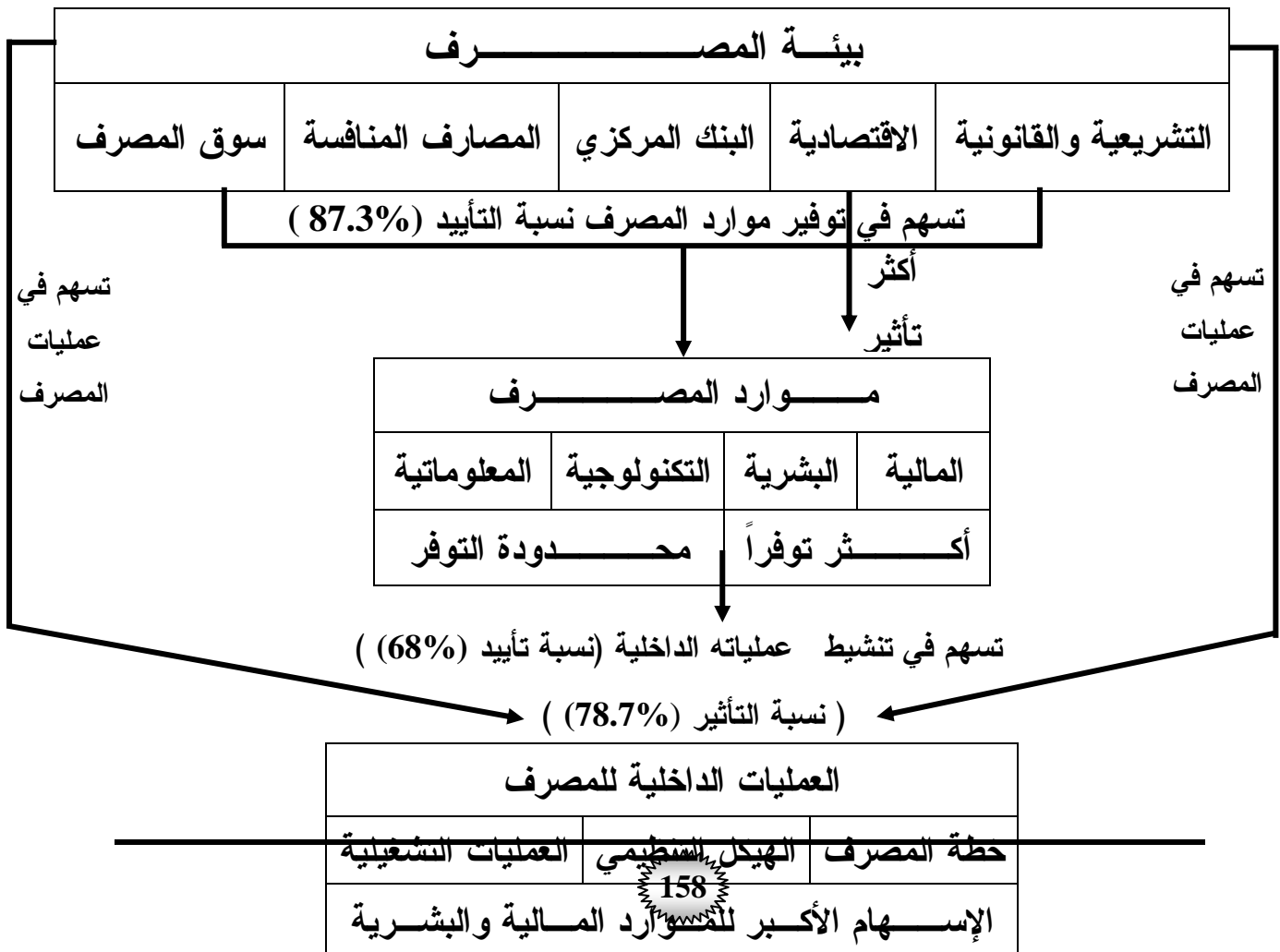
هي أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالعمليات الداخلية ، و اقل وضوحاً فيما يتعلق بالموارد ، كما إن المنافسة المصرفية والسوق المصرفية لاتشكل عوامل ذات اهتمام واضح فيما يتعلق بـموارد المصرف وعملياته .

❖ إن ملاءمة موارد المصرف بصفقتها الإجمالية كانت محدودة ، إلا إن الموارد المالية كانت الأكثر توفراً ، ومن ثم الموارد البشرية ، مع محدودية توفر الموارد التكنولوجية وضعف توفر الموارد المعلوماتية ، أي إن التكنولوجيات المستخدمة كحالة عامة ، وفي نظم المعلومات كحالة خاصة لازالت دون مستوى متطلبات عمل المصرف وتحدياته .

❖ تباين مستوى كفاية موارد المصرف فيما يتعلق بالعناصر التي تستند إليها إستراتيجيته، إذ كانت كافية لكل العناصر فيما يتعلق بالموارد (المالية والبشرية) ، في حين محدودية كفايتها فيما يتعلق بالموارد (التكنولوجية و المعلوماتية) ، مؤكده اتجاه التحليل للفقرة السابقة .

والشكل (13) يوضح انعكاسات بيئة المصرف على موارده ، والموارد على العمليات

الداخلية .



شكل (13)

خلاصة انعكاسات الأبعاد المصرفية على بعضها

المصدر: إعداد الباحثة

تشكل نتائج التحليل الملخصة في الشكل (13) أساساً لتشخيص مكونات الإستراتيجية المفترضة من داخل المصرف ، والعوامل الخارجية ، والداخلية الأخرى المؤثرة فيها.

2- قياس أهمية المتغيرات بالعلاقة مع متغيراتها أو أبعادها الرئيسية باستخدام طريقة التحليل العاملي

أ. أهمية متغيرات البيئة الخارجية بالعلاقة مع بعد البيئة الخارجية :-

جدول (16) أهمية متغيرات البيئة الخارجية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.614	43.568	43.568
2	1.265	21.079	64.647

Component Matrix

Component		Component	
		1	2
(Z13)	البنك المركزي		0.714
(Z12)	الاقتصادية	0.678	
(Z15)	سوق المصرف	0.633	
(Z14)	المصرف المنافسة	0.586	
(Z11)	التشريعية والقانونية	0.446	

أُضح من الجدول (16) المتضمن خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس (البيئة الخارجية) ما يأتي :-

❖ اختزال المتغيرات الخمسة للبيئة الخارجية إلى عاملين بلغت قيمتهما العينية

(2.6 , 1.2) على التوالي ، وهي جميعاً أكبر من الواحد ، مما يدل على معنويتها* .

❖ بلغ متراكم التباين المفسر للعاملين (64.6%) ، وهذا يعني إنها تفسر مجتمعة (64.6%)

من المتغير الرئيس البيئة الخارجية ، وقد فسر العامل الأول ما نسبته (43.5%) ، والعامل الثاني

ما نسبته (21.0%) وهذا يعني إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير

الرئيس هي للعامل الأول من ثم العامل الثاني .

* يعد العامل معنوي ومقبول اذا كانت القيمة العينية له واحد فما فوق .

❖ أظهرت تشعبات المتغيرات (Z11, Z14, Z15, Z12, Z13) بعواملها نسب تشعب (0.446 , 0.586 , 0.633 , 0.678 , 0.714) على التوالي .

❖ تشير نسب التشعبات العالية إلى أهمية جميع متغيرات البيئة الخارجية بالنسبة لمتغير البيئة الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير البيئة الخارجية فان (البنك المركزي يحتل المرتبة الأولى ، والعوامل الاقتصادية المرتبة الثانية ، ثم يأتي سوق المصرف بالمرتبة الثالثة ، والمصارف المنافسة بالمرتبة الرابعة ، والتشريعية والقانونية بالمرتبة الخامسة) .

ب. أهمية متغيرات الموارد المصرفية بالعلاقة مع بعد الموارد المصرفية :-

جدول (17) أهمية متغيرات الموارد المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس

Total Variance Explained			
Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.324	66.470	66.470

Component Matrix	
	Component
	1
الموارد التكنولوجية (Z33)	0.852
الموارد المعلوماتية (Z34)	0.825
الموارد البشرية (Z32)	0.754
الموارد المالية (Z31)	0.592

أوضح من الجدول (17) المتضمن خلاصة التحليل العائلي للمتغيرات الفرعية للمتغير

الرئيس (موارد المصرف) ما يأتي :-

- اختزال المتغيرات الأربعة للموارد المصرفية إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (3.3) ، وهي أكبر من الواحد ، مما يدل على معنويتها .
- بلغ متراكم التباين المفسر للعامل (66.4%) ، وهذا يعني انه يفسر (66.4%) من المتغير الرئيس (الموارد المصرفية) ، وقد فسر ما نسبته (66.4%) ، وهذا يعني إن (الاهتمام الأكبر) أو نسبة التفسير الأكبر بالعلاقة مع المتغير الرئيسي هي للعامل الأول .
- أظهرت تشبعات المتغيرات (Z31, Z32, Z34, Z33) بعواملها نسب تشبع (0.592 , 0.754 , 0.825 , 0.852) على التوالي .
- تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع متغيرات الموارد المصرفية بالنسبة لمتغير الموارد الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير الموارد ، فان (الموارد التكنولوجية تحل المرتبة الأولى ، والمعلوماتية المرتبة الثانية ، ثم تأتي الموارد البشرية بالمرتبة الثالثة ، والمالية بالمرتبة الرابعة) .
- ج. أهمية متغيرات العمليات المصرفية بالعلاقة مع بعد العمليات المصرفية :-
جدول (18) أهمية متغيرات العمليات المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.389	84.725	84.725

Component Matrix

	Component
	1
العمليات التشغيلية (Z53)	0.947
الهيكل التنظيمي (Z52)	0.885
خطة المصرف (Z51)	0.843

أتضح من الجدول (18) المتضمن خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير

الرئيس (عمليات المصرف) ما يأتي :-

• اختزال المتغيرات الثلاثة للعمليات المصرفية إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (3.3) ، وهي اكبر من الواحد مما يدل على معنوية هذا العامل .

• بلغ متراكم التباين المفسر للعامل (84.7%) ، وهذا يعني انه يفسر (84.7%) من المتغير الرئيس العمليات المصرفية ، وقد كانت نسبة التفسير (84.7%) ، أي إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير الرئيس هي لهذا العامل .

• أظهرت تشعبات المتغيرات (Z51, Z52, Z53) بعواملها نسب تشعب (0.843 , 0.885 , 0.947) على التوالي .

• تشير نسب التشعبات العالية إلى أهمية جميع متغيرات العمليات المصرفية بالنسبة لمتغير العمليات الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير العمليات فان (العمليات التشغيلية تحتل المرتبة الأولى ، والهيكل التنظيمي المرتبة الثانية ، وتأتي خطة المصرف بالمرتبة الثالثة) .

د. أهمية الأبعاد (المتغيرات) الرئيسة المستقلة مع بعضها :-
جدول (19) أهمية الأبعاد الرئيسة المستقلة مع بعضها

Total Variance Explained			
Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.830	60.988	60.988

Component Matrix	
	Component
	1
العمليات المصرفية (Z5)	0.853
الموارد المصرفية (Z3)	0.763
البيئة الخارجية (Z1)	0.721

أُضح من الجدول (19) المتضمن خلاصة التحليل العائلي للمتغيرات الرئيسة المستقلة ، التي

تمثل العوامل التي تُعتمد عند صياغة الإستراتيجية المصرفية ما يأتي :-

◆ اختزال المتغيرات الثلاثة التي تمثل العوامل التي تُعتمد عند صياغة الإستراتيجية المصرفية إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (1.8) ، وهي أكبر من الواحد ، مما يدل على معنويته .

◆ بلغ متراكم التباين المفسر للعامل (60.9%) ، وهذا يعني انه يفسر (60.9%) من المتغيرات الرئيسة المستقلة التي تُعتمد عند صياغة الإستراتيجية المصرفية ، أي إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع متغير الإستراتيجية المصرفية هي لهذا العامل .

◆ أظهرت تشبعات المتغيرات (Z1, Z3, Z5) بعواملها نسب تشبع (0.721 , 0.763 , 0.853) على التوالي .

◆ تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع المتغيرات الرئيسة المستقلة بالنسبة إلى متغير الإستراتيجية المصرفية نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير الإستراتيجية المصرفية ، فان (العمليات المصرفية الداخلية تحتل المرتبة الأولى ، والموارد المصرفية المرتبة الثانية ، وتحتل البيئة الخارجية للمصرف المرتبة الثالثة) .

و. أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس المعتمد (الأداء المصرفي) مع بعضها :-

جدول (20) أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس المعتمد (الأداء المصرفي) مع بعضها

Total Variance Explained			
Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.349	78.300	78.300

Component Matrix	
	Component
	1
مستوى الاداء المالي (W2)	0.837
مستوى الخدمة المصرفية (W1)	0.805

أُضح من الجدول (20) المتضمن خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستجيب الرئيس (الأداء المصرفي) ما يأتي :-

• اختزال المتغيرين الفرعيين للأداء المصرفي إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (2.3) وهي اكبر من الواحد مما يدل على معنوية هذا العامل .

• بلغ متراكم التباين المفسر لهذا العامل (78.3%) ، وهذا يعني انه يفسر (78.3%) من المتغير الرئيسي (الأداء المصرفي) ، أي إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير الرئيس هي لهذا العامل .

• تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع متغيرات الأداء المصرفي بالنسبة لمتغير الأداء الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير الأداء المصرفي ، فان (مستوى الأداء المالي يحتل المرتبة الأولى ، ويحتل مستوى الخدمة المصرفية المرتبة الثانية) .

يستخلص من العرض والتحليل سابق الذكر ما يأتي :-

• تباين أهمية الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية كل من (البيئة الخارجية ، الموارد المصرفية ، العمليات المصرفية الداخلية) ، بالعلاقة مع بعدها الرئيس ، إذ أحرزت العمليات المصرفية الداخلية الأهمية الأولى ، والموارد المصرفية الأهمية الثانية ، أما الأهمية الثالثة فقد كانت من نصيب البيئة الخارجية ، وهذا يعني إن الإستراتيجية المصرفية تستند إلى العمليات المصرفية يساندها كل من نتائج تحليل موارد المصرف وبيئته الخارجية .

• وأحرزت العمليات التشغيلية الأهمية الأولى بالعلاقة مع بُعد (العمليات المصرفية الداخلية) وساندها كل من الهيكل التنظيمي وخطة المصرف .

• وشكلت الموارد التكنولوجية والمعلوماتية والبشرية الأهمية الأولى والثانية والثالثة على التوالي بالعلاقة مع بعد موارد المصرف .

• وشكل كل من (البنك المركزي ، العوامل الاقتصادية ، وسوق المصرف) الأهمية الأولى والثانية والثالثة على التوالي بالعلاقة مع بُعد البيئة الخارجية للمصرف .

• وهذا يعني إن العوامل الاقتصادية تنعكس على تعامل البنك المركزي مع المصرف (موضوع الدراسة) ، وتحدد الطريقة التي يتعامل على أساسها المصرف في السوق ، وتسهم الموارد التكنولوجية في تغطية احتياجات المصرف من الأجهزة والبرامجيات وأنظمة المعلومات ، وهذه تنعكس بشكل كبير على عمليات المصرف ومتطلبات تنشيطها .

• التباين في أهمية الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية ومتغيراتها الفرعية من وجهة نظر أفراد العينة ، أو بالعلاقة مع عواملها الرئيسة ، يثير الانتباه نحو العوامل والمتغيرات المهمة في مستوى انعكاساتها الايجابية على تسلسل العلاقة بين عوامل الإستراتيجية (البيئة الخارجية ، الموارد المصرفية ، والعمليات المصرفية) ، من جانب وأهمية أي منها بالنسبة لعامله الرئيس من جانب آخر ، وما يعني من ضرورة البحث عن العوامل المهمة بالنسبة للبيئة ، أو الموارد العمليات ، إلا إنها لم تظهر الأهمية المطلوبة في دورها الفعلي في المصرف .

والجدول (21) يوضح أهمية الأبعاد والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ، ونتائج التحليل العاملي .

جدول (21) أهمية الأبعاد والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ، ونتائج التحليل العاملي

ت	الأبعاد والمتغيرات	الأهمية	
		نتائج التحليل العاملي والأهمية بالنسبة لمتغيراتها الرئيسة	من وجهة نظر أفراد العينة
1	البيئة الخارجية	تفسر العوامل (64%) من بعد البيئة الخارجية	مهمة بالعلاقة مع موارد المصرف ، وعملياته الداخلية
2	العوامل التشريعية والقانونية	الأهمية الخامسة	مهمة بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
3	العوامل الاقتصادية	الأهمية الثانية	مهمة بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
4	البنك المركزي	الأهمية الأولى	مهم إلى حد ما بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية

ت	الأبعاد والمتغيرات	الأهمية	
		نتائج التحليل ألعاملي والأهمية بالنسبة لمتغيراتها الرئيسية	من وجهة نظر أفراد العينة
5	المصارف المنافسة	الأهمية الرابعة	محدودة الأهمية بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
6	سوق المصرف	الأهمية الثالثة	محدودة الأهمية بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
7	الموارد الإجمالية للمصرف	المصرفية	تفسر العوامل (66%) من بعد الموارد ملائمة إلى عملياته الداخلية
8	الموارد المالية	الأهمية الرابعة	ملائمة جداً إلى عملياته الداخلية
9	الموارد البشرية	الأهمية الثالثة	ملائمة إلى عملياته الداخلية
10	الموارد التكنولوجية	الأهمية الأولى	ملائمة إلى عملياته الداخلية
11	الموارد المعلوماتية	الأهمية الثانية	ملائمة إلى عملياته الداخلية
			الوسط الحسابي
12	البيئة الخارجية	الأهمية الثالثة	3.9
13	الموارد	الأهمية الثالثة	3.3
14	العمليات الداخلية	الأهمية الثانية	3.7

ملاحظة / سوف يتم استبدال الأرقام بالعبارات الدالة عليها (مهم جداً ، مهم ، محدود) الملاحظات :-

- 1- العوامل التي تم التعامل معها جيداً في المصرف هي تلتقي (تتساوى أو تقترب فيها الأهمية سواءً من وجهة نظر أفراد العينة أو التحليل ألعاملي كما في (العوامل الاقتصادية ، الموارد البشرية ، والعمليات الداخلية) .

2 -العوامل التي تُظهر أهمية في التحليل العاملية و اقل أهمية من وجهة نظر أفراد العينة ، لذا ينبغي إثارة الاهتمام من حولها لأهميتها بالنسبة للمصرف مثل (البنك المركزي ، سوق المصرف ، الموارد التكنولوجية ، الموارد المعلوماتية) .

3 -العوامل المهمة من قبل أفراد العينة تعني هي ما مهتم به فعلاً ، وقد لا تمثل الأهمية المرغوبة للمصرف .

3. العلاقات الارتباطية باستخدام معامل ارتباط الرتب (Spearman) جدول (22) خلاصة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية*

z جميع المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة (المستجيبة)			المتغيرات الرئيسية المفسرة			المتغيرات
	W جميع المتغيرات المعتمدة	W2 مستوى الأداء المالي	W1 مستوى الخدمة المصرفية	Z5	Z3	Z1	
	0.147	- 0.048	0.376**	0.442**	0.271	1.000	Z1 بيئة المصرف
	0.270	0.269	0.117	0.482**	1.000	0.271	Z3 موارد المصرف
	0.630**	0.519**	0.459**	1.000	0.482**	0.442**	Z5 عمليات المصرف
			0.539**				Z51 سوق المصرف
			0.250				Z11 التشريعية والقانونية
	0.159						Z31 الموارد المالية
	0.236						Z32 الموارد البشرية
	0.197						Z33 الموارد التكنولوجية
	0.255						Z34 الموارد المعلوماتية
	0.728**	0.584**	0.573**				Z53 العمليات التشغيلية
0.468**	1.000	0.849**	0.757**	0.630**	0.270	0.147	W الأداء المصرفي
*الارتباط معنوي في مستوى 0.05 ، ** الارتباط معنوي في مستوى 0.01							الملاحظات
Source:Levin,1977:197			**قوية جداً ، *قوية ، ضعيفة				

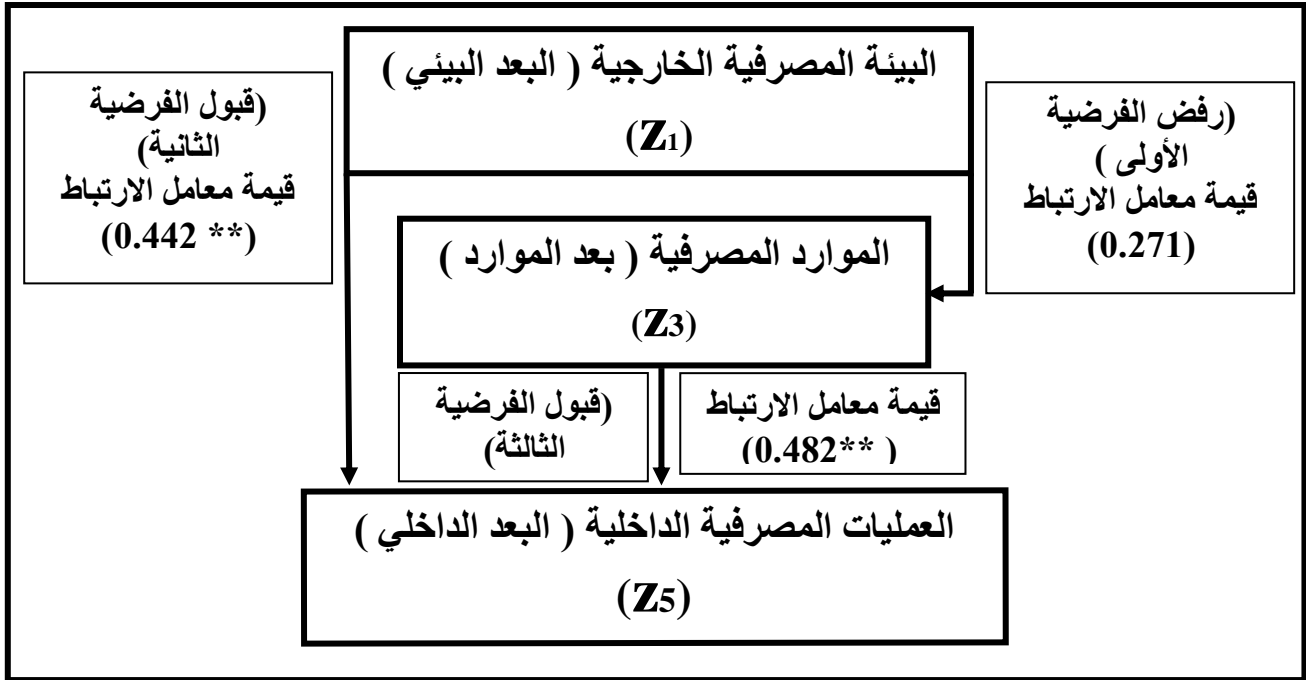
أنضح من الجدول (22) المتضمن العلاقات الارتباطية ما يأتي :-

* ملحق (7) العلاقات الارتباطية .

- بلغت قيم العلاقات الارتباطية بين المتغير الرئيس بيئة المصرف Z1 ، و المتغيرين الرئيسيين (موارد المصرف Z3، وعمليات المصرف Z5) (0.271 , 0.442**) على التوالي ، مشيرة إلى علاقة ارتباطيه ضعيفة وغير معنوية بين بيئة المصرف وموارده ، في حين كانت العلاقة الارتباطية قوية جداً ومعنوية بين بيئة المصرف وعملياته الداخلية .
- تدل النتائج على استجابة المتغيرين الرئيسيين (موارد المصرف ، وعملياته الداخلية) (علاقة ضعيفة وقوية جداً) إلى المتغير الرئيس بيئة المصرف .
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير الرئيس (موارد المصرف) و المتغير الرئيس (عمليات المصرف) (0.482**) مشيرة إلى علاقة ارتباطيه قوية جداً ومعنوية .
- تدل النتيجة على استجابة المتغير الرئيس (عمليات المصرف) (علاقة قوية جداً ومعنوية) إلى المتغير الرئيس (موارد المصرف) .
- وهذا يؤكد العلاقة الواضحة والمحدودة بين بيئة المصرف وكل من موارده وعملياته من جانب ، وبين موارد المصرف وعملياته الداخلية من جانب آخر ، مشيرة إلى انعكاسات أبعاد الإستراتيجية على العمليات الداخلية للمصرف أو (الإمكانيات والقدرات) ، كما في شكل (14) .

يستخلص من النتائج أعلاه :-

- (عدم ظهور علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين البيئة الخارجية والموارد المصرفية) ، مشيرة إلى رفض الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها: توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين البيئة الخارجية والموارد المصرفية .
- ظهور علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين البيئة الخارجية والعمليات المصرفية الداخلية ، مشيرة إلى صدق الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها : توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين البيئة الخارجية والعمليات الداخلية (المكونات الداخلية).
- ظهور علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين الموارد المصرفية ، والعمليات المصرفية الداخلية مشيرة إلى صدق الفرضية الرئيسة الثالثة التي مفادها: توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين الموارد المصرفية والعمليات الداخلية .



شكل (14)

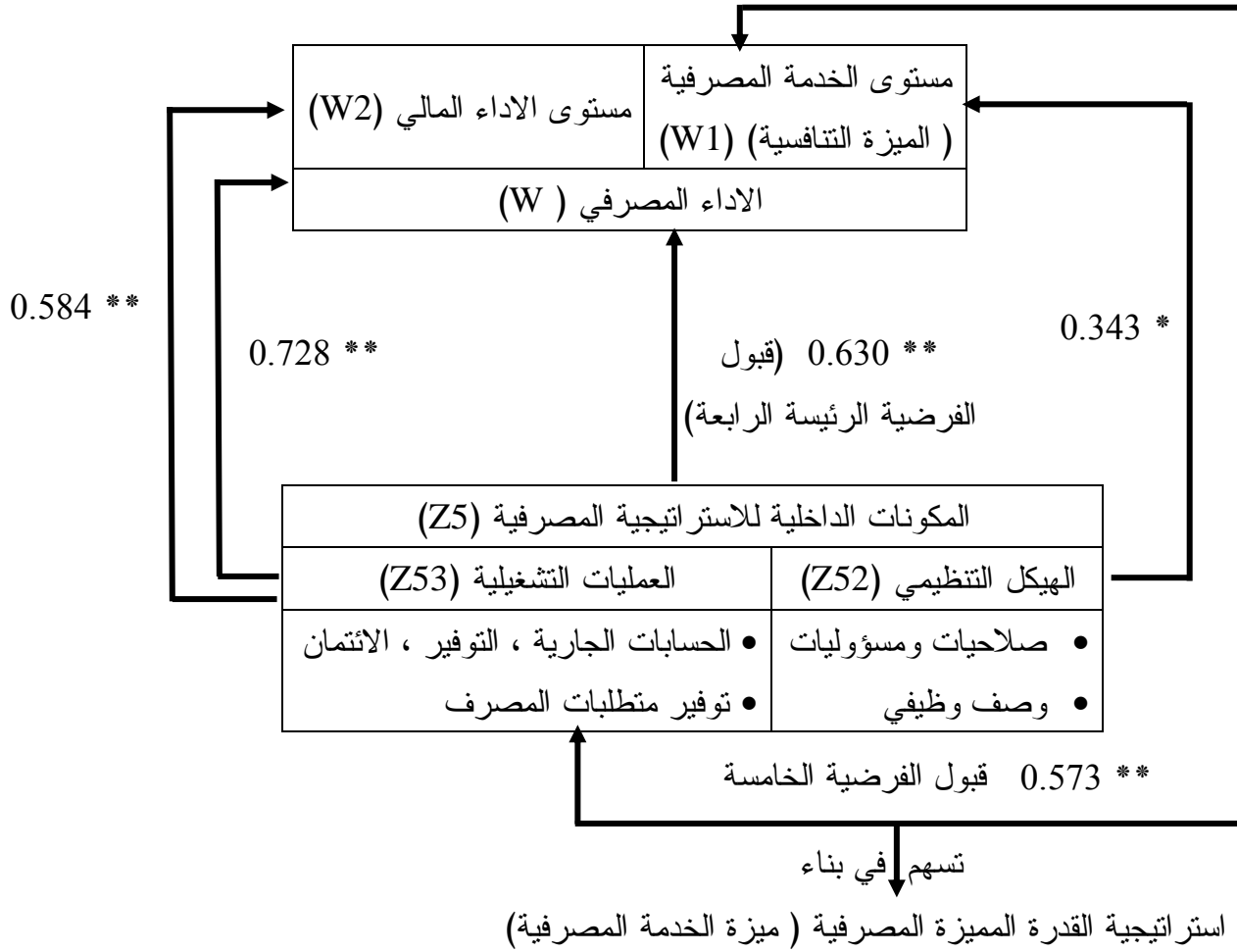
مستوى العلاقة بين العوامل أو الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية

المصدر: إعداد الباحثة

- بلغت قيم العلاقات الارتباطية للمتغير الرئيس المستقل (المفسر) (Z1 البيئة الخارجية) مع المتغيرات المعتمدة كل من (مستوى الخدمة W1 ، مستوى الأداء المالي W2 ، والأداء المصرفي W) (0.376** , - 0.048 , 0.147) على التوالي ، مؤكدة علاقة قوية جداً ومعنوية مع (مستوى الخدمة المصرفية) مع علاقة سالبة ضعيفة وغير معنوية مع (مستوى الأداء المالي) مع علاقة ضعيفة غير معنوية مع (الأداء المصرفي) .
- وقد ساندت النتيجة أعلاه العلاقات القوية جداً والمعنوية مع (سوق المصرف Z5) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.539**) ، وهذا يعني إن امتدادات البيئة الخارجية تكون أكثر توأماً مع (مستوى الخدمة المصرفية) من خلال سوق المصرف ، في حين إن العلاقات كانت محدودة وغير معنوية فيما يتعلق (بالتشريعات والقوانين Z11) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.250) .

- وبلغت قيمة العلاقات الارتباطية للمتغير المستقل الرئيس (موارد المصرف) بالمتغيرات المعتمدة (مستوى الخدمة المصرفية W1 ، ومستوى الأداء المالي W2 ، الأداء المصرفي W) (0.117 , 0.269 , 0.270) على التوالي ، وهي جميعاً ضعيفة وغير معنوية .
- وأكدت النتيجة أعلاه العلاقات الضعيفة وغير المعنوية لجميع المتغيرات الفرعية التابعة للمتغير الرئيس (الموارد المصرفية Z3) مع جميع متغيرات الأداء المصرفي (W) ، إذ كانت قيمة الارتباط (0.159(Z31) , 0.236(Z32) , 0.197(Z33) , 0.255(Z34)) على التوالي ، وهذا يعني إن الموارد لا تنعكس بشكل مباشر على عناصر أداء المصرف .
- حققت العمليات التشغيلية الداخلية (Z53) (بصفتها أحد العناصر الداخلية للمصرف) علاقة ارتباطية قوية جداً ومعنوية مع المتغير المعتمد (مستوى الخدمة المصرفية W1) (**0.573) وعلاقة ارتباطية قوية جداً ومعنوية مع المتغير المعتمد (مستوى الأداء المالي W2) (**0.584) فضلاً عن علاقة قوية جداً ومعنوية مع المتغير المعتمد الرئيس (الأداء المصرفي W) (**0.728) .
- وحقق المتغير الرئيس (البعد الداخلي للإستراتيجية المصرفية)العمليات المصرفية (Z5) علاقة ارتباطية معنوية وقوية جداً مع المتغير المعتمد الرئيس (الأداء المصرفي W) (**0.630) ، وهذا يعني إن البعد الداخلي للإستراتيجية المصرفية المتأثر بإبعاد البيئة الخارجية ، والموارد في البيئة ينعكس ايجابياً وبقوة على أداء المصرف بما فيه الأداء المالي .
- وهذا يعني إن الأداء المصرفي بمتغيريه (مستوى الخدمة المصرفية ، والأداء المالي) يستجيب بشكل ايجابي وقوي إلى العوامل الداخلية للمصرف ، وخاصة (العمليات التشغيلية)، مؤكداً صحة الفرضية الرئيسة الرابعة التي مفادها : تحقق المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية علاقة ايجابية ومعنوية مع الأداء المصرفي .
- كما إن الانعكاس الايجابي والمعنوي للمكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية على ميزة (الخدمة المصرفية) كما يوضحه الشكل (15) يؤكد إسهام المكونات الداخلية للإستراتيجية

المصرفية في بناء الميزة التنافسية للمصرف ، وبالتالي تطوير إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية ، مؤكدة صحة الفرضية الرئيسة الخامسة التي مفادها : (تسهم المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية في بناء إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية) .



شكل (15)

إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المصرفي

المصدر : إعداد الباحثة

4- قياس الأثر واختبار الفرضيات

أ. استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد* :-

جدول (23) اثر أبعاد الإستراتيجية المصرفية في متغيرات الأداء

أبعاد الإستراتيجية المصرفية (مجتمعه) (Z5 , Z3 , Z1)			متغيرات الأداء
R ²	(F) المجدولة	(F) المحسوبة	
0.359	2.82	8.013	W1
0.424	2.82	10.554	W2
0.461	2.82	12.240	W

أتضح من الجدول (23) المتضمن نتائج تحليل الانحدار المتعدد ما يأتي :-

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير (W1 مستوى الخدمة المصرفية) على أبعاد الإستراتيجية الرئيسة (Z1 البيئة الخارجية ، Z3 الموارد المصرفية ، Z5 العمليات المصرفية الداخلية) (8.013) وهي أعلى من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3 , 43) والبالغة (2.82) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) وقبول الفرضية الفرعية الأولى (عن الفرضية الرئيسة السابعة) التي مفادها :توقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية أحصائية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية في مستوى الخدمة المصرفية .
- وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.359$) مشيرة إلى إن عوامل الإستراتيجية المصرفية تفسر ما نسبته (36%) من التغير في المتغير المعتمد (W1) (مستوى الخدمة المصرفية) .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير (W2 مستوى الأداء المالي) على أبعاد الإستراتيجية المصرفية الرئيسة (Z5 , Z3 , Z1) (10.554) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3 , 43) والبالغة (2.82) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) وقبول الفرضية الثانية (عن الفرضية الرئيسة السابعة) التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية احصائية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية في مستوى الأداء المالي .

* ملحق (8) تحليل الانحدار المتعدد .

- وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.424$) مشيرة إلى إن أبعاد الإستراتيجية المصرفية تفسر ما نسبته (42.4%) من التغير في المتغير المعتمد (W2 مستوى الأداء المالي) .
 - بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير (W الأداء المصرفي) على أبعاد الإستراتيجية الرئيسية (Z5 , Z3 , Z1) (12.240) ، وهي أعلى من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3 , 43) والبالغة (2.82) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) ، وقبول الفرضية الرئيسة السابعة التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية في الأداء المصرفي .
 - وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.461$) مشيرة إلى إن أبعاد الإستراتيجية المصرفية تفسر ما نسبته (46.1%) من التغير في المتغير المعتمد (W الأداء المصرفي) .
- والجدول (24) يوضح اختبار معاملات الانحدار لمعرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على المتغير المعتمد .

جدول (24) اختبار معاملات الانحدار

Z5			Z3			Z1			المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة
B	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	B	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	B	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	
0.569	2.0167	3.699	-0.245	2.0167	-1.595	0.364	2.0167	1.486	W1
0.796	2.0167	4.767	0.0913	2.0167	0.548	-0.800	2.0167	-3.010	W2
0.682	2.0167	5.484	-0.0767	2.0167	-0.618	-0.218	2.0167	-1.101	W

حيث أتضح من الجدول (24) بان المتغير المستقل (العمليات الداخلية المصرفية Z5) قد حقق علاقة معنوية مع كل من مستوى الخدمة المصرفية (W1) ، ومستوى الأداء المالي (W2) ، والأداء المصرفي (W) ، إذ كانت قيم t المحسوبة (3.699 , 4.767 , 5.484) على التوالي وهي جميعاً أكبر من t المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (43) والبالغة قيمتها (2.0167) ، وكانت قيمة B للمتغير Z5 مع كل من المتغيرات المعتمدة (W1 , W2 , W) تساوي (0.569 , 0.796 , 0.682) على التوالي وهذا يعني إن تغير وحدة واحدة في المتغير

المستقل (Z5 العمليات الداخلية المصرفية) يؤدي إلى تغير المتغيرات المعتمدة (W , W2 , W1) بمقدار (0.682 , 0.796 , 0.569) على التوالي .

• أظهرت نتائج تحليل التباين لأبعاد الإستراتيجية المصرفية في المتغيرات المعتمدة الثلاث تبايناً في مستوى التأثير ، وربما يعود التفسير للاختلاف في التأثيرات مجتمعة ، وعدم ظهور العامل أو (البعد) الأكثر تأثيراً والأخر الأقل تأثيراً، وعليه تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج للتعرف على تفاصيل التأثير ولتأكيد تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أفضل أنموذج يمثل العلاقة بين الأداء المصرفي والمتغيرات المستقلة .

ب. استخدام نتائج تحليل الانحدار المتدرج* (Stepwise)

جدول (25) خلاصة نتائج تحليل الانحدار المتدرج للمتغير المستقل الرئيسي (Z5) والمتغيرات المعتمدة (W , W2 , W1) .

الملاحظات	B	R ²	t		F		الأداء
			المجدولة	المحسوبة	المجدولة	المحسوبة	
استبعد التحليل البعدين المستقلين الرئيسيين (Z3,Z1)	0.546	0.292	2.01	4.313	4.06	18.600	W1
استبعد التحليل البعدين الرئيسيين (Z3,Z1)	0.635	0.301	2.01	4.405	4.06	19.403	W2
استبعد التحليل البعدين الرئيسيين (Z3,Z1)	0.591	0.439	2.01	5.937	4.06	35.253	W
تمثل اختبار معنوية أنموذج الانحدار المتدرج							F
تمثل اختبار معنوية علاقة المتغير المستقل الرئيسي (Z5) بالمتغيرات المعتمدة (W , W2 , W1)							t

أوضح من نتائج تحليل الانحدار المتدرج في الملحق (9) والموضحة في الجدول (25) ما

يأتي:-

* ملحق (9) تحليل الانحدار المتدرج .

❖ استبعاد كل من المتغيرين المستقلين ($Z1$ البيئة الخارجية ، $Z3$ الموارد المصرفية) من نموذج التحليل لأثرهما الضعيف وغير المعنوي وذلك عند تحديد الأثر على المتغيرات المعتمدة ($W, W2, W1$).

❖ اعتماد التحليل على المتغير المستقل ($Z5$ العمليات المصرفية الداخلية) عند تحديد الأثر على المتغيرات المعتمدة ($W, W2, W1$) واختبار معنوية أنموذج الانحدار .

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير المعتمد (مستوى الخدمة المصرفية ($W1$)) على المتغير المستقل ($Z5$ العمليات المصرفية الداخلية) (18.600) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية ($1, 45$) والبالغة (4.06) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) ، وصدق الفرضية الفرعية الأولى (عن الفرضية الرئيسية السادسة) التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية للعمليات المصرفية الداخلية في مستوى الخدمة المصرفية .

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير المعتمد (مستوى الأداء المالي $W2$) على المتغير المستقل ($Z5$ العمليات المصرفية الداخلية) (19.403) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية ($1, 45$) والبالغة (4.06) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) ، وصدق الفرضية الفرعية الثانية (عن الفرضية الرئيسية السادسة) التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية للعمليات المصرفية الداخلية في مستوى الأداء المالي .

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير المعتمد الأداء المصرفي (W) على المتغير المستقل ($Z5$ العمليات المصرفية الداخلية) (35.253) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية ($1, 45$) والبالغة (4.06) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) ، وصدق الفرضية الرئيسية السادسة التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية للعمليات المصرفية الداخلية في الأداء المصرفي .

❖ وحقق المتغير المستقل (العمليات المصرفية الداخلية Z5) علاقة معنوية مع كل من (مستوى الخدمة المصرفية (W1) ، ومستوى الأداء المالي (W2) ، والأداء المصرفي (W)) ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة (4.313 , 4.405 , 5.937) وهي جميعاً أكبر من (t) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (45) والبالغة قيمتها (2.01) .

❖ وكانت قيمة (B) للمتغير (Z5) مع كل من المتغيرات المعتمدة (W,W2,W1) تساوي (0.546 , 0.635 , 0.591) على التوالي ، وهذا يعني إن تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل (Z5) العمليات المصرفية الداخلية يؤدي إلى تغير المتغيرات المعتمدة (W,W2,W1) بمقدار (0.546 , 0.635 , 0.591) على التوالي .

وهذا يعني التأثير الواضح للعمليات الداخلية على الأداء المصرفي ومتغيراته الفرعية ، أي إن العمليات المصرفية الداخلية تنعكس بعلاقة واثر معنويين على الأداء المصرفي بكل متغيراته.

❖ وعليه أصبح واضحاً إن البيئة المصرفية ، والموارد المصرفية تتركز في علاقتها أكثر على العمليات المصرفية الداخلية ، وبالتالي فإن المكونات الداخلية للمصرف التي تغطيها العمليات الداخلية ، تشكل المكونات الداخلية التي سوف تتأسس عليها الإستراتيجية المصرفية ، والتي سوف يتحدد من خلال تحليلها الميزة التنافسية ومستوى الأداء المالي المتحقق ، فضلاً عن المكون الداخلي الذي تستند أو تتوجه به الإستراتيجية ، وهذا ما سيرضه التحليل اللاحق (التحليل الكمي للبيانات الإحصائية والحسابات الختامية (الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر)) .

ب. عرض نتائج مصرف الرشيد وتحليلها :-

1- قياس مستوى أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة*

استعمل لإغراض القياس الوسط الحسابي لأجوبة أفراد العينة للمتغيرات الرئيسة والفرعية ، وتم التعامل معها بصيغتها الإجمالية لكل متغير ، ومن أجل التأكد من دقة تمرکز الإجابات حول أوساطها ، تمت مساندها بقيم الانحراف المعياري ، وثبت لأغراض قياس الأهمية (الوسط الفرضي 3) ليكون معياراً للتقدير ، إذ ما زاد عليه يعبر عن تصاعد الأهمية الإيجابية (مهم ، مهم

* ملحق (11) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختيار معنوية الاوساط الحسابية (t).

جداً) ، وما انخفض عنه فهو مؤشر الأهمية السلبية أو (ضعف الأهمية) ، أما الصغر في الانحراف المعياري فهو مؤشر التجانس (التقارب) بين آراء أفراد العينة . والجدول (26) يوضح المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها.

جدول (26) الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار معنوية الوسط الحسابي (t) للمتغيرات الرئيسية والفرعية (المفسرة والمستجيبة) لمصرف الرشيد

رمز المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	(P) المعنوية
X11	36	3.5417	0.8732	3.722	0.001
X12	36	3.9583	0.6587	8.729	0.000
X13	36	3.9583	0.7872	7.305	0.000
X14	36	3.6667	0.7928	5.045	0.000
X15	36	3.8056	0.6998	6.907	0.000
X31	36	3.7917	0.6695	7.095	0.000
X32	36	3.4444	1.0336	2.580	0.014
X33	36	2.4306	0.9115	-3.749	0.001
X34	36	2.9722	0.9924	-0.168	0.868
X51	36	3.5694	0.7285	4.690	0.000
X52	36	3.4306	0.9036	2.859	0.007
X53	36	3.5185	0.7057	4.408	0.000
Y1	36	3.7130	0.9534	4.487	0.000
Y2	36	3.3958	0.8459	2.808	0.008
X1	36	3.7861	0.4415	10.683	0.000
X3	36	3.1597	0.6591	1.454	0.155
X5	36	3.5062	0.6427	4.726	0.000
X	36	3.4840	0.4680	6.205	0.000
Y	36	3.5544	0.6929	4.801	0.000

مستوى المعنوية (0.05)

تراجعت قيم الأوساط الحسابية لجميع متغيرات البعد المستقل (المتغيرات المفسرة) ما بين (2.4 ← 3.9) وهي جميعاً أعلى من الوسط الفرضي (3) عدا متغيري الموارد التكنولوجية (X33) ، الموارد المعلوماتية (X34) حيث إن قيمة الوسط الحسابي لكل منهما (2.4 , 2.9) على التوالي ، أما الانحرافات المعيارية فجميعها تقريباً تتراوح بين (0.65 ← 0.99) عدا المتغير (X32) الموارد البشرية فقد كانت قيمة انحرافه المعياري أكثر من الواحد الصحيح بقليل (1.03) ، وإن صغر قيم الانحرافات المعيارية يؤشر تجانس آراء أفراد العينة ، ويساند دقة مقياس الوسط .

■ تشير قيم الأوساط الحسابية سابقة الذكر إلى اهتمام واضح (مقبول) من قبل أفراد العينة لجميع المتغيرات المستقلة ، مع اهتمام ضعيف إلى حد ما بمتغيري (الموارد التكنولوجية ، والموارد المعلوماتية) .

■ أظهرت متغيرات البيئة الخارجية الخمسة (X11 ← X15) اهتماماً مقبولاً من قبل أفراد العينة ، إذ تراوحت قيمها ما بين (3.5 ← 3.9) وهي جميعاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، كما أن تقارب قيم الأوساط لجميع المتغيرات ، يؤكد الاهتمام المتقارب من قبل أفراد العينة بها جميعاً .

■ أظهرت متغيرات موارد المصرف الأربعة (X31 ← X34) تبايناً في الاهتمام من قبل أفراد العينة ففي الوقت الذي كان فيه الاهتمام واضحاً ومقبولاً حول (متغيري الموارد المالية (X31) والبشرية (X32)) إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.4 3.8) على التوالي ، فإنه كان ضعيفاً إلى حد ما حول (الموارد التكنولوجية (X33) والمعلوماتية (X34)) إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (2.4 ← 2.10) .

■ أظهرت متغيرات العمليات الداخلية جميعاً (X51 ← X53) ، اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة ، إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (3.6 , 3.4 , 3.5) على التوالي ، وهي جميعاً متقاربة من حيث الأهمية ، كما أن معنوية اختبار (t) عالية جداً، إذ أن قيمة (P) للمتغيرات الثلاثة (خطة المصرف X51 ، الهيكل التنظيمي X52 ، العمليات التشغيلية X53) ، أقل من (0.05) .

■ وأظهرت المتغيرات الرئيسة للبعد المستقل (أبعاد الإستراتيجية المصرفية) كل من (البيئة المصرفية X1 ، الموارد المصرفية X3 ، والعمليات الداخلية المصرفية X5) اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة ، إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (3.8 , 3.2 , 3.5) على التوالي ، وهي جميعاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) ، وقد ساند دقة المقياس ، القيم الصغيرة لانحرافات المعيارية (0.44 ← 0.65) .

■ أشار اختبار معنوية الأوساط الحسابية (اختبار t) ، إلى تمتع جميع المتغيرات المستقلة من (X11 ← X53) بمعنوية مقبولة حيث أن قيمة (P) أقل من (0.05) عدا متغير

الموارد المعلوماتية X34 ، إذ كانت قيمة ($P = 0.87$) وهي اكبر من قيمة (P) المقبولة (0.05) ، وهذا يعني عدم معنوية متغير الموارد المعلوماتية أما المتغيرات الرئيسية (بيئة المصرف X1 ، العمليات الداخلية للمصرف X5) فقد كانت ذات طبيعة معنوية أي إن قيمة (P اصغر من 0.05) ، في حين اظهر المتغير المستقل الرئيسي (موارد المصرف X3) قيمة غير معنوية ($P = 0.155$) وهي اكبر من (0.05) .

■ دلت حالات اللامعنوية لبعض المتغيرات (الموارد المعلوماتية X34 ، موارد المصرف X3) وضعف الاهتمام ببعض الآخر منها (الموارد التكنولوجية X33 ، الموارد المعلوماتية X34) ، حالات اللامعنوية في إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات ، فضلاً عن محدودية الاهتمام بها في المصرف موضوع الدراسة .

■ أظهرت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرين المعتمدين (المستجيبين) مستوى الخدمة (Y1) ومستوى الأداء المالي (Y2) البالغة (3.7 , 3.4) على التوالي ، اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة ، كما تمتعت بمستوى معنوية مقبول ، إذ إن قيم (P) لأي منها ، اصغر من مستوى المعنوية (0.05) .

■ وأظهرت قيم الوسط الحسابي للمتغير المعتمد الرئيس (الأداء المصرفي Y) البالغة (3.5) اهتماماً واضحاً ومقبولاً من قبل أفراد العينة ، واتسم الاهتمام بالمعنوية ، إذ إن قيمة (P) للمتغير ذاته تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية البالغة (0.05) .

تماشياً مع مسار المخطط الفرضي للدراسة ، ومن اجل معرفة وجهة نظر أفراد العينة حول انعكاسات (بيئة المصرف على موارده ، وموارده على عملياته الداخلية) ، وما يترتب عليه من معرفة أولية عن العلاقات بين أبعاد الإستراتيجية المصرفية الرئيسية كما يراها أفراد العينة ، الجدول (27) يوضح هذه الانعكاسات .

جدول (27) انعكاسات البيئة المصرفية على موارد المصرف وعملياته
الداخلية*

العمليات الداخلية %			موارد المصرف %			العوامل
غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	البيئة الخارجية المصرفية
3%	14 %	83%	3%	3%	94%	

- إذ أيدت نسبة (94%) من العينة أن البيئة الخارجية تسهم في توفير الموارد المصرفية ، بالتالي فإن أي محاولة مصرفية للحصول على الموارد ينبغي أن تتأسس على البحث في بيئة المصرف المحددة عواملها ، في حين إن نسبة (6%) ما بين محايد وغير مؤيد ، وهي نسبة ضئيلة لايحول عليها.
- وأيدت نسبة (83%) من العينة إسهام البيئة في عمليات المصرف ونشاطاته ، مقابل نسبة (17%) بين محايد وغير مؤيد ، وهذا يظهر رأي أفراد العينة في انعكاسات البيئة الخارجية على العمليات المصرفية الداخلية .
- تشكل النتائج أعلاه إرشادات أولية عن العلاقة بين البيئة الخارجية وكل من موارد المصرف وعملياته الداخلية ، كما يقدرها أفراد العينة (موضوع الدراسة) .
- ومن أجل التعرف على تفاصيل انعكاسات البيئة الخارجية على كل من موارد المصرف وعملياته ، تم تلخيصها في الجدول (28) .

* ملحق (12) النسب المتوقعة .

جدول (28) تفاصيل انعكاسات البيئة الخارجية على موارد المصرف
وعملياته الداخلية

دور عوامل البيئة الخارجية			في توفير موارد المصرف			في تنشيط عمليات المصرف		
عالي	محدود	ضعيف	عالي	محدود	ضعيف	عالي	محدود	ضعيف
61%	28%	11%	61%	28%	11%	61%	28%	11%
89%	11%	83%	17%	89%	11%
50%	39%	11%	61%	31%	8%	50%	39%	11%
39%	39%	22%	50%	36%	14%	39%	39%	22%
42%	44%	14%	53%	39%	8%	42%	44%	14%

أُتضح من الجدول أعلاه ما يأتي :-

♦ إن نسبة (61%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل التشريعية والقانونية في توفير الموارد المصرفية ، في حين أن نسبة (28%) تؤيد الإسهام المحدود للعوامل ذاتها ، ونسبة (11%) تعد الإسهام ضعيفاً ، وتعرض النسبة الأكبر الإسهام الواضح للعوامل التشريعية والقانونية في توفير موارد المصرف .

♦ إن نسبة (61%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل التشريعية والقانونية في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (28%) تؤيد الإسهام المحدود للعوامل ذاتها ، ونسبة (11%) تعد الإسهام ضعيفاً ، وتعرض النسبة الأكبر الإسهام الواضح للعوامل التشريعية والقانونية في تنشيط عمليات المصرف .

وهذا يعني التأثير الإيجابي للقوانين والتشريعات في توفير موارد المصرف وتنشيط عملياته .

♦ إن نسبة (89%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل الاقتصادية في توفير موارد المصرف موضوع الدراسة ، في حين إن نسبة (11%) تعد الإسهام محدوداً ، توضح النسبة الأكبر الإسهام الواضح جداً للعوامل الاقتصادية في توفير الموارد المصرفية .

♦ إن نسبة (83%) من أفراد العينة تؤيد إسهام العوامل الاقتصادية في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (17%) تعد الإسهام محدوداً ، توضح النسبة الأكبر الإسهام الواضح جداً للعوامل الاقتصادية في تنشيط العمليات المصرفية .

وهذا يعني المشاركة الايجابية للعوامل الاقتصادية في توفير موارد المصرف وتنشيط عملياته.

♦ إن نسبة (50%) من أفراد العينة تؤيد إسهام البنك المركزي في توفير موارد المصرف (موضوع الدراسة) ، في حين إن نسبة (39%)تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (11%) تؤيد ضعف الإسهام .

♦ إن نسبة (61%) من أفراد العينة تؤيد إسهام البنك المركزي في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (31%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (8%) تعتبره ضعيفاً ، توضح النسبة الأكبر (61%) الإسهام الواضح للبنك المركزي في تنشيط عمليات المصرف .

وهذا يعني المشاركة الايجابية للبنك المركزي في توفير موارد المصرف وتنشيط عملياته .

♦ إن نسبة (39%) من أفراد العينة تؤيد إسهام المصارف المنافسة في توفير موارد المصرف موضوع الدراسة ، في حين إن نسبة (39%) تعد إسهامها محدوداً ، ونسبة (22%) تؤيد ضعف الإسهام في توفير الموارد.

♦ إن نسبة (50%) من أفراد العينة تؤيد إسهام المصارف المنافسة في تنشيط عمليات المصرف ، في حين إن نسبة (36%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (14%) تؤيد ضعف الإسهام في تنشيط عمليات المصرف .

وهذا يعني إن المصارف المنافسة تشكل محدداً على موارد المصرف من جانب ، ومحفزاً له في تنشيط عملياته من جانب آخر .

♦ إن نسبة (42%) من أفراد العينة تؤيد إسهام سوق المصرف في توفير موارده ، ونسبة (44%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (14%) تعتبره ضعيفاً ، تميل إجابات أفراد العينة إلى محدودية إسهام سوق المصرف في توفير موارده .

♦ إن نسبة (53%) من أفراد العينة تؤيد إسهام سوق المصرف في تنشيط عملياته المصرفية ، ونسبة (39%) تعد الإسهام محدوداً ، ونسبة (8%) تؤيد ضعف الإسهام ، تشير الإجابات إلى إسهام واضح إلى حد ما لسوق المصرف في تنشيط عملياته المصرفية .

وهذا يعني محدودية مشاركة سوق المصرف في توفير موارد المصرف ، وتنشيط عملياته. تماشياً مع اتجاهات التحليل ومن أجل معرفة مدى ملاءمة موارد المصرف لعملياته الداخلية ، وأي الموارد أكثر توفراً وملاءمة ، تم اعتماد نتائج الجدول (29) لإغراض التحليل .

جدول (29) ملاءمة موارد المصرف لعملياته الداخلية

الموارد	ملاءمة	محدودة	غير ملاءمة
الموارد الإجمالية	42%	31%	27%
الموارد المالية	83%	14%	3%
الموارد البشرية	64%	33%	3%
الموارد التكنولوجية	64%	22%	14%
الموارد المعلوماتية	53%	36%	11%

أتضح من الجدول (29) سابق الذكر ما يأتي :-

- إن نسبة (42%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة موارد المصرف بصفاتها الإجمالية إلى عملياته الداخلية المصرفية ، ونسبة (31%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (27%) تعدها ضعيفة ، وهذا يعني أن موارد المصرف بصفة عامة ملاءمة إلى حد ما لعملياته .
- إن نسبة (83%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد المالية للمصرف إلى عملياته الداخلية ، ونسبة (14%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (3%) تعدها ضعيفة ، تدل النسبة الأكبر على ملاءمة الموارد المالية أو (توفرها) لعمليات المصرف الداخلية .

- إن نسبة (64%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد البشرية إلى عمليات المصرف الداخلية ، ونسبة (33%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (3%) تعدها ضعيفة ، تدل النسبة الأكبر على ملاءمة الموارد البشرية أو (توفرها) لعمليات المصرف الداخلية .
 - أن نسبة (64%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد التكنولوجية إلى عمليات المصرف ، ونسبة (22%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (14%) تعدها ضعيفة ، تدل النسبة الأكبر على ملاءمة الموارد التكنولوجية أو (توفرها) لعمليات المصرف الداخلية .
 - إن نسبة (53%) من أفراد العينة تؤيد ملاءمة الموارد المعلوماتية إلى عمليات المصرف ، ونسبة (36%) تعد الملاءمة محدودة ، ونسبة (11%) تعدها ضعيفة ، تدل النسب باتجاهها الإجمالي إلى محدودية ملاءمة الموارد المعلوماتية إلى عمليات المصرف الداخلية .
- يشير التحليل أعلاه إلى محدودية ملاءمة موارد المصرف بصفتها العامة إلى عملياته الداخلية ، ففي الوقت الذي تتوفر فيه الموارد المالية بشكل جيد ، يلاحظ إن الموارد البشرية والتكنولوجية متوفرة وملاءمة إلى حد ما ، ففي حين إن الموارد المعلوماتية محدودة التوفر والملاءمة .
- وفي محاولة للتعرف على مدى ملاءمة وكفاية الموارد المصرفية لعناصر العمليات الداخلية الرئيسية (خطة المصرف ، الهيكل التنظيمي ، و العمليات التشغيلية) ، تم تلخيصها في الجدول (30) .

جدول (30) مستوى كفاية الموارد لعناصر العمليات الداخلية للمصرف

العناصر	الموارد المالية	الموارد البشرية	الموارد التكنولوجية	الموارد المعلوماتية
خطة المصرف	3.4 (كافية)	3.8 (كافية)	2.1 (غير كافية)	2.6 (غير كافية)
الهيكل التنظيمي	3.4 (كافية)	3.7 (كافية)	2.1 (غير كافية)	2.3 (غير كافية)

العمليات التشغيلية	3.2 (كافية)	3.6 (كافية)	2.0 (غير كافية)	2.4 (غير كافية)
--------------------	-------------	-------------	-----------------	-----------------

ملاحظة / تم القياس بالوسط الحسابي

أوضح من الجدول (30) سابق الذكر ما يأتي:-

➤ إن الموارد المالية والبشرية حسب التقديرات السنوية للخطة كانت كافية ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.4 , 3.8) على التوالي ، في حين إن الموارد التكنولوجية والمعلوماتية كانت غير كافية حسب تقديرات الخطة ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (2.1 , 2.6) على التوالي .

➤ إن الموارد المالية والبشرية المخصصة للتنظيم (هيكل وعلاقات) كانت كافية حسب تقديرات المصرف ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.4 , 3.7) على التوالي ، في حين إن الموارد التكنولوجية والمعلوماتية كانت غير كافية للاستخدام من خلال حاجات الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (2.1 , 2.3) على التوالي .

➤ إن الموارد المالية والبشرية المخصصة للعمليات الداخلية للمصرف كانت كافية حسب تقديرات المصرف ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (3.2 , 3.6) ، في حين إن الموارد التكنولوجية والمعلوماتية كانت غير كافية لمتطلبات العمليات الداخلية ، إذ تراوحت قيم أوساطها الحسابية ما بين (2.0 , 2.4) ، وهذا يعني أن الموارد المخصصة للعمليات المصرفية الرئيسية (الخطة ، الهيكل ، والعمليات) كانت ملائمة لمتطلبات هذه العناصر فيما يتعلق بالموارد المالية والبشرية ، في حين كانت محدودة ولا تفي تماماً بالحاجة فيما يتعلق بالموارد التكنولوجية والمعلوماتية .

يستخلص من مجريات تحليل مستوى أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ما يأتي:-

❖ اهتمام واضح ومقبول من قبل أفراد العينة بالمتغيرات المفسرة الرئيسة موضوع الدراسة (بيئة المصرف ، موارده ، عملياته الداخلية) ، والمتغيرات الفرعية المفسرة لها ، وهذا يؤكد إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات ، وماذا يعني بالنسبة للمصرف تخطيطاً وعملياتاً .

❖ اهتمام واضح ومقبول من قبل أفراد العينة بالمتغيرات المستجيبية الرئيسة (مستوى الخدمة المصرفية ، ومستوى الأداء المالي) ، والمتغيرات الفرعية المفسرة لها ، مؤكداً إدراك أفراد العينة لهذه المتغيرات بصفتها الناتج المتوقع للأداء المصرفي الاستراتيجي .

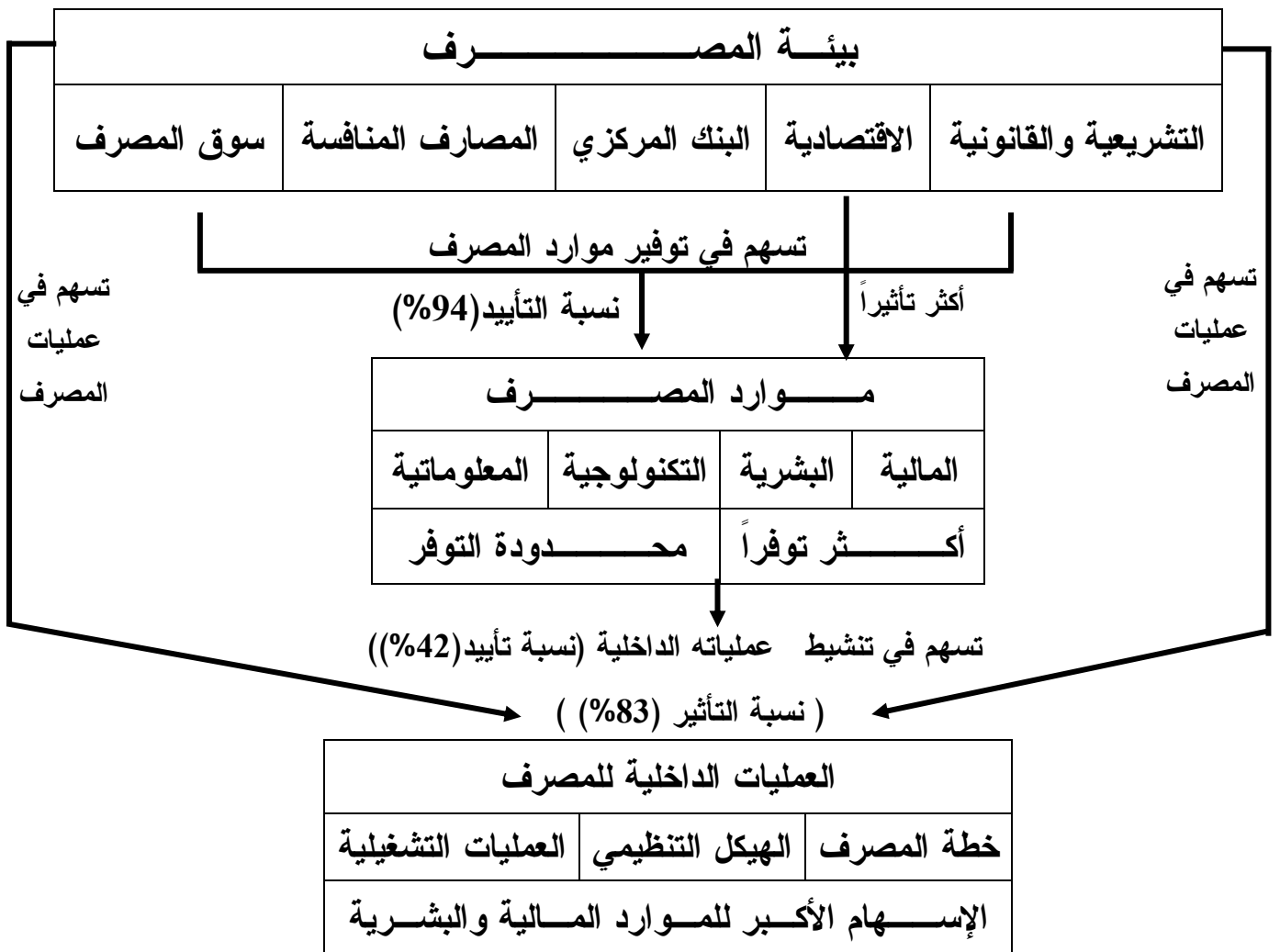
❖ انعكست عوامل بيئة المصرف ايجابياً على كل من موارد المصرف ، وعملياته الداخلية ، مدللة ضرورة ملاحظة قوى البيئة عند التعرف على مستوى موارد المصرف ومتطلبات عملياته .

❖ إن عوامل البيئة الاقتصادية والتشريعية كانت أكثر انعكاساً ايجابياً على موارد المصرف وعملياته ، أي إن لها إسهام واضح في توفير موارد المصرف ، وفي تنشيط عملياته ، في حين إن البنك المركزي كان إسهامه ايجابياً وواضحاً إلى حد ما ، أما العوامل الأخرى (المصارف المنافسة ، وسوق المصرف) فقد كان إسهامها ضعيفاً ، وهذا يعني إن الانعكاسات الايجابية للبنك المركزي هي أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالعمليات الداخلية ، وقل وضوحاً فيما يتعلق بالموارد ، كما إن المنافسة المصرفية والسوق المصرفية لا تشكل عوامل ذات اهتمام واضح فيما يتعلق بموارد المصرف وعملياته .

❖ إن ملاءمة موارد المصرف بصفتها الإجمالية كانت محدودة ، إلا إن الموارد المالية كانت الأكثر توفراً ، ومن ثم الموارد البشرية ، مع محدودية توفر الموارد التكنولوجية وضعف توفر الموارد المعلوماتية ، أي إن التكنولوجيات المستخدمة كحالة عامة ، وفي نظم المعلومات كحالة خاصة لازالت دون مستوى متطلبات عمل المصرف وتحدياته .

❖ تباين مستوى كفاية موارد المصرف فيما يتعلق بالعناصر التي تستند إليها إستراتيجيته ، إذ كانت كافية لكل العناصر فيما يتعلق بالموارد (المالية و البشرية) في حين محدودية كفايتها فيما يتعلق بالموارد (التكنولوجية و المعلوماتية) ، مؤكدة اتجاه التحليل للفقرة السابقة .

والشكل (16) يوضح انعكاسات بيئة المصرف على موارده والموارد على العمليات الداخلية.



شكل (16)

خلاصة انعكاسات الأبعاد المصرفية على بعضها

المصدر : إعداد الباحثة

تشكل نتائج التحليل الملخصة في الشكل (16) أساساً لتشخيص مكونات الإستراتيجية المفترضة من داخل المصرف ، والعوامل الخارجية والداخلية الأخرى المؤثرة فيها.

2- قياس أهمية المتغيرات بالعلاقة مع متغيراتها أو أبعادها الرئيسية باستخدام طريقة التحليل العائلي
أ. أهمية متغيرات البيئة الخارجية بالعلاقة مع بعد البيئة الخارجية :
جدول (31) أهمية متغيرات البيئة الخارجية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس

Total Variance Explained			
Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.727	66.470	66.470
2	1.142	19.040	64.482
3	1.016	16.935	81.417

Component Matrix			
	Component		
	1	2	3
البنك المركزي (X13)			0.826
التشريعية والقانونية (X11)		0.807	
سوق المصرف (X15)	0.742		
الاقتصادية (X12)	0.610		
المصارف المنافسة (X14)			

أُضح من الجدول (31) المتضمن خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس (البيئة الخارجية) ما يأتي :-

❖ اختزال المتغيرات الخمسة للبيئة الخارجية إلى ثلاثة عوامل بلغت قيمها العينية (2.7 , 1.1 , 1.0) على التوالي ، وهي جميعاً أكبر من الواحد أو تساويه ، مما يدل على معنويتها* .

❖ بلغ متراكم التباين المفسر للعوامل الثلاثة (81.4%) ، وهذا يعني إنها تفسر مجتمعة (81.4%) من المتغير الرئيس للبيئة الخارجية ، وقد فسر العامل الأول ما بنسبة (45.4%) ، والعامل الثاني ما نسبته (19%) ، والعمل الثالث ما نسبته (16.9%) ، وهذا يعني إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير الرئيس هي للعامل الأول من ثم العاملين (الثاني و الثالث) .

❖ أظهرت تشعبات المتغيرات (X14, X12, X15, X11, X13) بعواملها نسب تشعب (0.578 , 0.610 , 0.742 , 0.807 , 0.826) على التوالي .

❖ تشير نسب التشعبات العالية إلى أهمية جميع متغيرات البيئة الخارجية بالنسبة لمتغير البيئة الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير البيئة الخارجية فان (البنك المركزي يحتل المرتبة الأولى ، والعوامل التشريعية والقانونية بالمرتبة الثانية ، ثم يأتي سوق المصرف بالمرتبة الثالثة ، والعوامل الاقتصادية بالمرتبة الرابعة ، والمصارف المنافسة بالمرتبة الخامسة) .

ب. أهمية متغيرات الموارد المصرفية بالعلاقة مع بُعد الموارد المصرفية :-
جدول (32) أهمية متغيرات الموارد المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.125	62.508	62.508
2	1.002	20.048	82.556

*يعد العامل معنوي ومقبول إذا كانت القيمة العينية له واحد فما فوق .

Component Matrix

	Component	
	1	2
الموارد المالية (X31)		0.892
الموارد التكنولوجية (X33)	0.868	
الموارد المعلوماتية (X34)	0.822	
الموارد البشرية (X32)	0.752	

أُضح من الجدول (32) المتضمن خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس (موارد المصرف) ما يأتي :-

- اختزال المتغيرات الأربعة للموارد المصرفية إلى عاملان اثنان بلغت قيمتهما العينية (3.1 , 1.0) على التوالي ، وهي جميعاً أكبر من الواحد ، مما يدل على معنويتها .
- بلغ متراكم التباين المفسر للعاملين (82.5%) ، وهذا يعني إنها تفسر (82.5%) من المتغير الرئيس (الموارد المصرفية) ، وقد فسر العامل الأول ما نسبته (62.5%) ، والعامل الثاني ما نسبته (20.0%) ، وهذا يعني إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير الرئيس هي للعامل (الأول) ومن ثم للعامل (الثاني) .
- أظهرت تشبعات المتغيرات (X32, X34, X33, X31) بعواملها نسب تشبع (0.752 , 0.822 , 0.868 , 0.892) على التوالي .

➤ تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع متغيرات الموارد المصرفية بالنسبة لمتغير الموارد الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير الموارد ، فان (الموارد المالية تحتل المرتبة الأولى ، والموارد التكنولوجية المرتبة الثانية ، ثم تأتي الموارد المعلوماتية بالمرتبة الثالثة ، والموارد البشرية بالمرتبة الرابعة) .

ج. أهمية متغيرات العمليات المصرفية بالعلاقة مع بُعد العمليات المصرفية :-

جدول (33) أهمية متغيرات العمليات المصرفية بالعلاقة مع متغيرها الرئيس

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.064	76.604	76.604

Component Matrix	
	Component
	1
العمليات التشغيلية (X53)	0.888
خطة المصرف (X51)	0.836
الهيكل التنظيمي (X52)	0.762

أوضح من الجدول (33) المتضمن خلاصة التحليل العاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير

الرئيس (عمليات المصرف) ما يأتي :-

• اختزال المتغيرات الثلاثة للعمليات المصرفية إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (3.0) ،

وهي اكبر من الواحد مما يدل على معنوية هذا العامل .

• بلغ متراكم التباين المفسر للعامل (76.6%) ، وهذا يعني انه يفسر (76.6%) من المتغير الرئيس العمليات المصرفية ، وقد كانت نسبة التفسير (76.6%) ، أي إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير الرئيس هي لهذا العامل .

• أظهرت تشبعات المتغيرات (X52, X51, X53) بعواملها نسب تشبع (0.762, 0.836, 0.888) على التوالي .

• تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع متغيرات العمليات المصرفية بالنسبة لمتغير العمليات الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير العمليات ، فان (العمليات التشغيلية تحتل المرتبة الأولى ، و خطة المصرف المرتبة الثانية ، ويأتي الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثالثة) .

د. أهمية الأبعاد (المتغيرات) الرئيسة المستقلة مع بعضها :-
جدول (34) أهمية الأبعاد الرئيسة المستقلة مع بعضها

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.959	65.314	65.314

Component Matrix	
	Component
	1
العمليات المصرفية (X5)	0.864
البيئة الخارجية (X1)	0.847
الموارد المصرفية (X3)	0.703

أوضح من الجدول (34) المتضمن خلاصة التحليل أعالمي للمتغيرات الرئيسة المستقلة ،

التي تمثل العوامل التي تعتمد عند صياغة الإستراتيجية المصرفية ما يأتي :-

◆ اختزال المتغيرات الثلاثة التي تمثل العوامل التي تُعتمد عند صياغة الإستراتيجية المصرفية إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (1.9) ، وهي اكبر من الواحد ، مما يدل على معنويته .

◆ بلغ متراكم التباين المفسر للعامل (65.3%) ، وهذا يعني انه يفسر (65.3%) من المتغيرات الرئيسة المستقلة التي تُعتمد عند صياغة الإستراتيجية المصرفية ، أي إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع متغير الإستراتيجية المصرفية هي لهذا العامل .

◆ أظهرت تشبعات المتغيرات (X3, X1, X5) بعواملها نسب تشبع (0.703 , 0.847 , 0.864) على التوالي .

تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع المتغيرات الرئيسة المستقلة بالنسبة إلى متغير الإستراتيجية المصرفية نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير الإستراتيجية المصرفية ، فان (العمليات المصرفية الداخلية تحتل المرتبة الأولى ، و البيئة الخارجية المرتبة الثانية ، وتحتل الموارد المصرفية المرتبة الثالثة) .

هـ. أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس المعتمد (الأداء المصرفي) مع بعضها :-

جدول (35) أهمية المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيس المعتمد (الأداء المصرفي) مع بعضها

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.183	72.754	72.754

Component Matrix	
	Component
	1
مستوى الخدمة المصرفية (Y1)	0.792
مستوى الاداء المالي (Y2)	0.746

أُتضح من الجدول (35) المتضمن خلاصة التحليل ألعاملي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستجيب الرئيس (الأداء المصرفي) ما يأتي :-

• اختزال المتغيرين الفرعيين للأداء المصرفي إلى عامل واحد بلغت قيمته العينية (2.1) وهي اكبر من الواحد مما يدل على معنوية هذا العامل .

• بلغ متراكم التباين المفسر لهذا العامل (72.7%) ، وهذا يعني انه يفسر (72.7%) من المتغير الرئيس (الأداء المصرفي) ، أي إن نسبة التفسير الأكبر أو (الاهتمام الأكبر) بالعلاقة مع المتغير الرئيس هي لهذا العامل .

• أظهرت نسب التشبعات المتغيرات (Y2 , Y1) بعواملها نسب تشبع (0.746 , 0.792) على التوالي .

• تشير نسب التشبعات العالية إلى أهمية جميع متغيرات الأداء المصرفي بالنسبة لمتغير الأداء الرئيس نفسه ، ولكن عند التعامل معها على أساس تسلسل الأهمية مقارنة بمتغير الأداء المصرفي ، فان (مستوى الخدمة المصرفية يحتل المرتبة الأولى ، ويحتل مستوى الأداء المالي المرتبة الثانية) .

يستخلص من العرض والتحليل سابق الذكر ما يأتي :-

► تباين أهمية الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية كل من (البيئة الخارجية ، الموارد المصرفية ، العمليات المصرفية الداخلية) ، بالعلاقة مع البعد نفسه، إذ أحرزت العمليات المصرفية الداخلية الأهمية الأولى ، البيئة الخارجية الأهمية الثانية ، وموارد المصرف الأهمية الثالثة ، وهذا يعني إن الإستراتيجية المصرفية تستند إلى العمليات المصرفية يساندها كل من نتائج تحليل بيئة المصرف الخارجية وموارده .

► وأحرزت العمليات التشغيلية الأهمية الأولى بالعلاقة مع متغيرها الرئيس (العمليات المصرفية الداخلية) ، وساندها كل من خطة المصرف وهيكله التنظيمي .

➤ وشكلت الموارد (المالية والتكنولوجية والمعلوماتية) ، الأهمية الأولى والثانية والثالثة على التوالي بالعلاقة مع المتغير الرئيس موارد المصرف .

➤ وشكل كل من (البنك المركزي ، العوامل التشريعية والقانونية، وسوق المصرف) الأهمية الأولى والثانية والثالثة على التوالي بالعلاقة مع المتغير الرئيس البيئة الخارجية للمصرف .

➤ وهذا يعني إن العوامل التشريعية والقانونية تنعكس على تعامل البنك المركزي مع المصرف (موضوع الدراسة) ، وتحدد الطريقة التي يتعامل على أساسها المصرف في السوق ، وتسهم الموارد المالية في تغطية احتياجات المصرف المختلفة ، وينبغي أن توجه نحو التكنولوجيات ونظم المعلومات ، وهذه تنعكس بشكل كبير على عمليات المصرف ومتطلبات تشغيلها .

➤ التباين بين أهمية عوامل الإستراتيجية المصرفية ومتغيراتها الفرعية من وجهة نظر أفراد العينة ، أو بالعلاقة مع عواملها الرئيسة ، يثير الانتباه نحو (العوامل والمتغيرات المهمة في مستوى انعكاساتها الايجابية على تسلسل العلاقة بين عوامل الإستراتيجية (البيئة الخارجية ، الموارد المصرفية ، والعمليات المصرفية)) ، من جانب وأهمية أي منها بالنسبة لعامله الرئيس من جانب آخر ، وما يعني من ضرورة البحث عن العوامل المهمة بالنسبة للبيئة ، أو الموارد ، أو العمليات ، إلا إنها لم تظهر الأهمية المطلوبة في دورها الفعلي في المصرف .

والجدول (36) يوضح أهمية الأبعاد والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة ، ونتائج التحليل

العالمي .

جدول (36) أهمية الأبعاد والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة، ونتائج التحليل العالمي

ت	الأبعاد والمتغيرات	الأهمية	
		من وجهة نظر أفراد العينة	نتائج التحليل العالمي والأهمية بالنسبة لمتغيراتها الرئيسة
1	البيئة الخارجية	مهمة بالعلاقة مع موارد المصرف ، وعملياته الداخلية	تفسر العوامل (81%) من بعد البيئة الخارجية
2	العوامل التشريعية والقانونية	مهمة بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية	الأهمية الثانية

ت	الأبعاد والمتغيرات	الأهمية	
		نتائج التحليل ألعاملي والأهمية بالنسبة لمتغيراتها الرئيسية	من وجهة نظر أفراد العينة
3	العوامل الاقتصادية	الأهمية الرابعة	مهمة بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
4	البنك المركزي	الأهمية الأولى	مهم إلى حد ما بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
5	المصارف المنافسة	الأهمية الخامسة	محدودة الأهمية بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
6	سوق المصرف	الأهمية الثالثة	محدودة الأهمية بالعلاقة مع موارد المصرف وعملياته الداخلية
7	الموارد الإجمالية للمصرف	تفسر العوامل (82%) من بعد الموارد المصرفية	ملائمة إلى عملياته الداخلية
8	الموارد المالية	الأهمية الأولى	ملائمة جداً إلى عملياته الداخلية
9	الموارد البشرية	الأهمية الرابعة	ملائمة إلى عملياته الداخلية
10	الموارد التكنولوجية	الأهمية الثانية	ملائمة إلى عملياته الداخلية
11	الموارد المعلوماتية	الأهمية الثالثة	ملائمة إلى عملياته الداخلية
			الوسط الحسابي
12	البيئة الخارجية	الأهمية الثانية	3.7
13	الموارد	الأهمية الثالثة	3.2
4	العمليات الداخلية	الأهمية الثانية	3.5

الملاحظات

1-العوامل التي يتم التعامل معها جيداً في المصرف هي تلتقي و تتساوى أو تقترب فيها الأهمية سواءً من وجهة نظر أفراد العينة أو التحليل ألعاملي كما في (العوامل الاقتصادية ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، والبيئة الخارجية ، والعمليات الداخلية).

2-العوامل التي تظهر أهمية في التحليل ألعاملي وقل أهمية من وجهة نظر أفراد العينة ، لذا ينبغي إثارة الاهتمام من حولها لأهميتها بالنسبة للمصرف مثل (العوامل التشريعية والقانونية ، البنك المركزي ، سوق المصرف ، الموارد التكنولوجية ، الموارد المعلوماتية)

3-العوامل المهمة من قبل أفراد العينة تعني هي ما مهتم به فعلاً ، وقد لا تمثل الأهمية المرغوبة للمصرف

ملاحظة / سوف يتم استبدال الأرقام بالعبارات الدالة عليها (مهم جداً ، مهم ، محدود)

3. العلاقات الارتباطية باستخدام معامل ارتباط الرتب (Spearman) جدول (37) خلاصة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية*

X جميع المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة (المستجيبة)			المتغيرات الرئيسة المفسرة			المتغيرات
	Y جميع المتغيرات المعتمدة	Y2 مستوى الأداء المالي	Y1 مستوى الخدمة المصرفية	X5	X3	X1	
	0.158	- 0.139	0.323	0.538**	0.310	1	X1 بيئة المصرف
	0.200	0.115	0.179	0.374*	1.000	0.310	X3 موارد المصرف
	0.533**	0.309	0.597**	1.000	0.374*	0.538**	X5 عمليات المصرف
			0.380*				X11 التشريعية والقانونية
			0.425**				X15 سوق المصرف
	0.339*						X31 الموارد المالية
	0.128						X32 الموارد البشرية
	-0.016						X33 الموارد التكنولوجية
	0.243						X34 الموارد المعلوماتية

* ملحق (13) العلاقات الارتباطية .

			0.351 *				X52
	0.565**	0.468**	0.532**				X53
0.441**	1.000	0.807**	0.718**	0.533**	0.200	0.158	Y الأداء المصرفي
الارتباط معنوي ** في مستوى 0.01 ، الارتباط معنوي * في مستوى 0.05							الملاحظات
Source: Levin,1977:197 * قوية جداً ، * قوية ، ضعيفة							

أُتضح من الجدول (37) المتضمن العلاقات الارتباطية ما يأتي :-

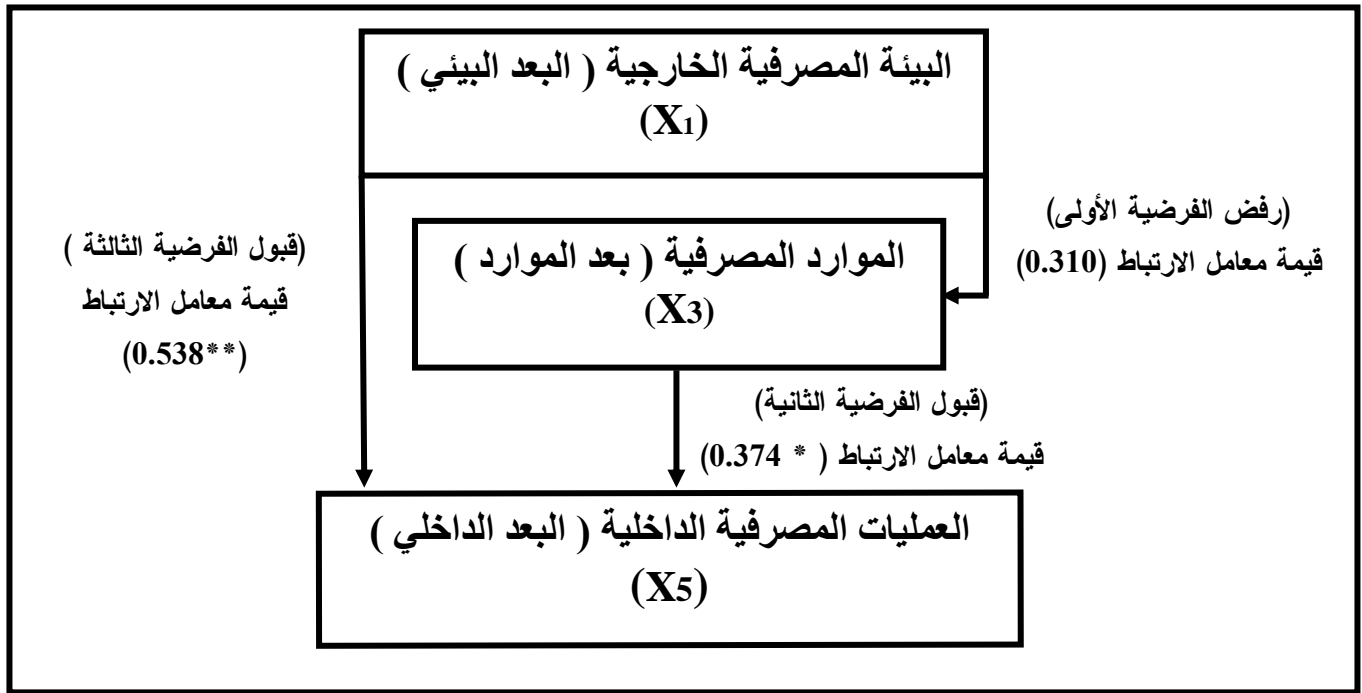
- بلغت قيم العلاقات الارتباطية بين المتغير الرئيس بيئة المصرف X1 ، والمتغيرين الرئيسيين (موارد المصرف X3 ، وعمليات المصرف X5) (0.310 , 0.538**) على التوالي ، مشيرة إلى علاقة ارتباطيه ضعيفة وغير معنوية بين بيئة المصرف وموارده ، في حين كانت العلاقة الارتباطية قوية جداً ومعنوية بين بيئة المصرف وعملياته الداخلية .
- تدل النتائج على استجابة المتغيرين الرئيسيين (موارد المصرف ، وعملياته الداخلية) (علاقة ضعيفة وقوية جداً) ، إلى المتغير الرئيس بيئة المصرف .
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير الرئيس (موارد المصرف) ، والمتغير الرئيس (عمليات المصرف الداخلية) (*0.374) مشيرة إلى علاقة ارتباطية قوية ومعنوية .
- تدل النتيجة على استجابة المتغير الرئيس (عمليات المصرف) (علاقة قوية ومعنوية) إلى المتغير الرئيس (موارد المصرف) .
- وهذا يؤكد العلاقة الواضحة والمحدودة بين بيئة المصرف وكل من موارده وعملياته من جانب ، وبين موارد المصرف وعملياته الداخلية من جانب آخر ، مشيرة إلى انعكاسات أبعاد الإستراتيجية على العمليات الداخلية للمصرف (الإمكانيات والقدرات) ، كما في الشكل (17) .

يستخلص من النتائج أعلاه :

- (عدم ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين البيئة الخارجية والموارد المصرفية) ، مشيرة إلى رفض الفرضية الأولى التي مفادها : توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين البيئة الخارجية والموارد المصرفية .

-ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين البيئة الخارجية والعمليات المصرفية الداخلية مشيرةً إلى صدق الفرضية الثانية التي مفادها: توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين البيئة الخارجية والعمليات المصرفية الداخلية (المكونات الداخلية) .

-ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الموارد المصرفية والعمليات المصرفية الداخلية مشيرةً إلى صدق الفرضية الثالثة التي مفادها : توقع ظهور علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الموارد المصرفية والعمليات المصرفية الداخلية .



شكل (17)

مستوى العلاقة بين العوامل أو الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية المصرفية

المصدر : إعداد الباحثة

- بلغت قيم العلاقات الارتباطية للمتغير الرئيس المستقل (المفسر) (X1 البيئة الخارجية) مع المتغيرات المعتمدة كل من (مستوى الخدمة المصرفية Y1 ، مستوى الأداء المالي Y2 ،

والأداء المصرفي (Y) (0.323 , - 0.139 , 0.158) على التوالي ، مؤكدة علاقة ضعيفة وغير معنوية مع (مستوى الخدمة المصرفية Y1) مع علاقة ضعيفة وغير معنوية مع (مستوى الأداء المالي Y2 ، والأداء المصرفي Y) .

• وتبينت العلاقات القوية والقوية جداً المعنوية لكل من عوامل البيئة الخارجية (القانونية والتشريعية X11 ، وسوق المصرف X15) بالمتغير المعتمد (مستوى الخدمة Y1) إذ بلغت قيمة معاملاتها الارتباطية (0.380* , 0.425**) ، وهذا يعني إن امتدادات البيئة الخارجية تكون أكثر توأماً مع (مستوى الخدمة المصرفية) من خلال القوانين والتشريعات وسوق المصرف .

• بلغت قيمة العلاقات الارتباطية للمتغير المستقل الرئيس (موارد المصرف) بالمتغيرات المعتمدة (مستوى الخدمة المصرفية Y1 ، ومستوى الأداء المالي Y2 ، الأداء المصرفي Y) (0.179 , 0.115 , 0.200) على التوالي ، وهي جميعاً ضعيفة وغير معنوية .

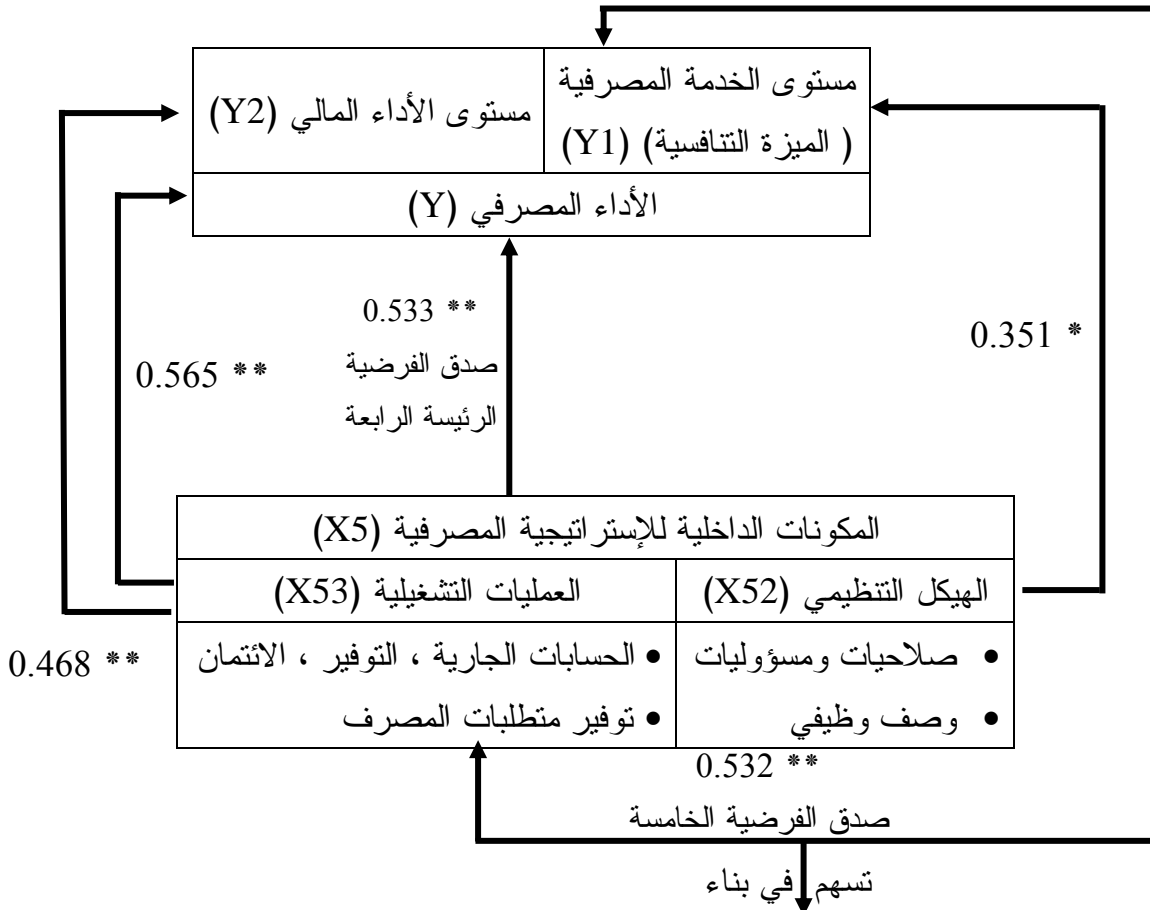
• وساندت النتيجة أعلاه العلاقات الضعيفة وغير المعنوية للمتغيرات الفرعية التابعة للمتغير الرئيس (الموارد المصرفية X3) مع جميع متغيرات الأداء Y (0.128 , - 0.016 , 0.243) (0.339* على التوالي ، عدا متغير (الموارد المالية X31) فقد اظهر علاقة قوية ومعنوية مع متغير الأداء المصرفي ، وهذا يعني إن الموارد لا تنعكس بشكل مباشر على عناصر أداء المصرف .

• وحقق (الهيكل التنظيمي X52) (بصفته احد المكونات الداخلية للمصرف) علاقة ارتباطية قوية ومعنوية مع المتغير المعتمد (المستجيب) (مستوى الخدمة المصرفية) (Y10.351*) ، في حين حققت (العمليات التشغيلية X53) (بصفتها احد المكونات الداخلية للمصرف) علاقة ارتباطية قوية جداً ومعنوية مع المتغير المعتمد (مستوى الخدمة المصرفية Y1) (0.532**) وعلاقة قوية جداً ومعنوية مع المتغير المعتمد (الأداء المالي Y2) (0.468**) ، فضلاً عن علاقة قوية جداً ومعنوية مع المتغير المعتمد الرئيس (الأداء المصرفي Y) (0.565**) ، وحقق المتغير المستقل الرئيس (المكونات أو العمليات الداخلية للمصرف X5) علاقة ارتباطية قوية جداً ومعنوية مع متغير الأداء المصرفي (0.533**) ، وهذا يعني إن البعد الداخلي

للإستراتيجية المصرفية المتأثر بأبعاد البيئة الخارجية والموارد في البيئة ينعكس ايجابياً بقوة على أداء المصرف بما فيه الأداء المالي .

• وهذا يعني إن الأداء المصرفي بمتغيريه (مستوى الخدمة المصرفية ، ومستوى الأداء المالي) يستجيب بشكل ايجابي وقوي إلى العوامل الداخلية للمصرف ، وخاصة (العمليات التشغيلية) ، مؤكداً صحة الفرضية الرئيسة الرابعة التي مفادها :تحقق المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية علاقة ايجابية ومعنوية مع الأداء المصرفي .

• كما إن الانعكاس الايجابي والمعنوي للمكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية على ميزة (الخدمة المصرفية) كما يوضحه الشكل (18) يؤكد إسهام المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية في بناء الميزة التنافسية للمصرف ، وبالتالي تطوير إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية ، مؤكدة صحة الفرضية الخامسة التي مفادها : تسهم المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية في بناء إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية.



إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية (ميزة الخدمة المصرفية)

الشكل (18)

إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المصرفي
المصدر : من أعداد الباحثة

4- قياس الأثر واختبار الفرضيات

أ. استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد* :-

جدول (38) أثر عوامل الإستراتيجية المصرفية في متغيرات الأداء

عوامل الإستراتيجية المصرفية (مجتمعه) (X5 , X3 , X1)			متغيرات الأداء
R ²	(F) المجدولة	(F) المحسوبة	
0.386	2.90	6.701	Y1
0.244	2.90	3.452	Y2
0.374	2.90	6.372	Y

أوضح من الجدول (38) المتضمن نتائج تحليل الانحدار المتعدد ما يأتي :-

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير (Y1 مستوى الخدمة المصرفية) على أبعاد الإستراتيجية الرئيسة (X1 البيئة الخارجية ، X3 الموارد المصرفية ، X5 العمليات

* ملحق (14) تحليل الانحدار المتعدد .

المصرفية الداخلية) (6.701) وهي أعلى من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3 , 32) والبالغة (2.90) ، مؤكدة معنوية أنموذج (الأثر) الانحدار وقبول الفرضية الفرعية الاولى (عن الفرضية الرئيسية السابعة) التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية في مستوى الخدمة المصرفية .

• وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.386$) مشيرة إلى إن عوامل الإستراتيجية المصرفية تفسر ما نسبته (38.6%) من التغير في المتغير المعتمد (Y1) (مستوى الخدمة المصرفية) .

• بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير (Y2 مستوى الأداء المالي) على أبعاد الإستراتيجية المصرفية الرئيسية (X1 , X3 , X5) (3.45) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3 , 32) والبالغة (2.90) ، مؤكدة معنوية أنموذج (الأثر) الانحدار وقبول الفرضية الفرعية الثانية (عن الفرضية الرئيسية السابعة) التي مفادها : توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية في مستوى الاداء المالي .

• وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.244$) مشيرة إلى إن أبعاد الإستراتيجية المصرفية تفسر ما نسبته (24.4%) من التغير في المتغير المعتمد (Y2 مستوى الأداء المالي) .

• بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير (Y الأداء المصرفي) على عوامل الإستراتيجية الرئيسية (X1 , X3 , X5) (6.37) ، وهي أعلى من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3 , 32) والبالغة (2.90) ، مؤكدة معنوية أنموذج (الأثر) الانحدار ، وقبول الفرضية الرئيسية السابعة التي مفادها :توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية في الأداء المصرفي .

• وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 374$) مشيرة إلى إن عوامل الإستراتيجية المصرفية تفسر ما نسبته (37.4%) من التغير في المتغير المعتمد (Y الأداء المصرفي) .

والجدول (39) يوضح اختبار معلمات الانحدار لمعرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على المتغير المعتمد .

جدول (39) اختبار معلمات الانحدار

X5			X3			X1			المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
B	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	B	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	B	(t) المجدولة	(t) المحسوبة	
0.875	2.036	3.186	-0.0642	2.036	-0.288	0.158	2.036	0.403	Y1
0.655	2.036	2.425	0.0268	2.036	1.223	-1.046	2.036	-2.708	Y2
0.765	2.036	3.797	0.102	2.036	0.624	-0.444	2.036	-1.542	Y

حيث أتضح من الجدول (39) بان المتغير المستقل (العمليات الداخلية المصرفية X5) قد حقق علاقة معنوية مع كل من مستوى الخدمة المصرفية (Y1) ، ومستوى الأداء المالي (Y2) ، والأداء المصرفي (Y) ، إذ كانت قيم t المحسوبة (3.186 , 2.425 , 3.797) على التوالي وهي جميعاً أكبر من t المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (32) وبالبالغة قيمتها (2.036) ، وكانت قيمة B للمتغير X5 مع كل من المتغيرات المعتمدة (Y1 , Y2 , Y) تساوي (0.875 , 0.655 , 0.765) على التوالي وهذا يعني إن تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل (X5 العمليات الداخلية المصرفية) يؤدي إلى تغير المتغيرات المعتمدة (Y1 , Y2 , Y) بمقدار (0.875 , 0.655 , 0.765) على التوالي .

• أظهرت نتائج تحليل التباين لعوامل الإستراتيجية المصرفية في المتغيرات المعتمدة الثلاث تبايناً وضعفاً في مستوى التأثير ، وأحياناً حالة اللامعنوية لأحد النماذج ، وربما يعود التفسير للاختلاف في التأثيرات مجتمعة ، وعدم ظهور العامل الأكثر تأثيراً ، والأخر الأقل تأثيراً ، وعليه تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج للتعرف على تفاصيل التأثير ولتأكيد تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أفضل أنموذج يمثل العلاقة بين الأداء المصرفي والمتغيرات المستقلة .

ب. استخدام نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) *

جدول (40) خلاصة نتائج تحليل الانحدار المتدرج للمتغير المستقل الرئيس (X5) والمتغيرات المعتمدة (Y1 , Y2 , Y).

* ملحق (15) تحليل الانحدار المتدرج .

الملاحظات	B	R ²	t		F		الأداء
			المجدولة	المحسوبة	المجدولة	المحسوبة	
استبعد التحليل البعدين الرئيسيين (X3,X1)	0.917	0.38	2.03	4.58	4.13	20.99	Y1
	0.614	0.325	2.03	4.04	4.13	16.34	Y
	لا يوجد انحدار متدرج (عدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة الرئيسية (X5 , X3 , X1) في المتغير التابع (Y2))						Y2
تمثل اختبار معنوية أنموذج الانحدار المتدرج							F
تمثل اختبار معنوية علاقة المتغير المستقل الرئيس (X5) بالمتغيرات المعتمدة (Y , Y2 , Y1)							t

أوضح من نتائج تحليل الانحدار المتدرج في الملحق (15) والموضحة في الجدول (40) ما

يأتي:-

❖ استبعاد كل من المتغيرين المستقلين (X1 البيئة الخارجية , X3 الموارد المصرفية) من أنموذج التحليل لأثرهما الضعيف وغير المعنوي عند تحديد الأثر على المتغيرات المعتمدة (Y , Y1) .

❖ اعتماد التحليل على المتغير المستقل (X5 العمليات المصرفية الداخلية) عند تحديد الأثر على المتغيرات المعتمدة (Y , Y1) واختبار معنوية أنموذج الانحدار .

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير المعتمد (Y1) مستوى الخدمة المصرفية على المتغير المستقل (X5 العمليات المصرفية الداخلية) (20.99) ، وهي أكبر من قيمة (F) المجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1 , 34) والبالغة (4.13) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) ، وصدق الفرضية الأولى (عن الفرضية الرئيسية السادسة) التي مفادها: توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية إحصائية للعمليات المصرفية الداخلية في مستوى الخدمة المصرفية.

❖ لم يظهر أنموذج الانحدار تأثير المتغيرات المستقلة (X5 ، X3 ، X1) في المتغير التابع (Y2) مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية (عن الفرضية الرئيسية السادسة) التي مفادها: توقع ظهور أثر ذي دلالة معنوية إحصائية للعمليات المصرفية الداخلية في مستوى الأداء المالي .

❖ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج انحدار المتغير المعتمد (Y الأداء المصرفي) على المتغير المستقل X5 العمليات المصرفية الداخلية (16.34) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1 , 34) والبالغة (4.13) ، مؤكدة معنوية أنموذج الأثر (الانحدار) ، وصدق الفرضية الرئيسية السادسة التي مفادها :توقع ظهور اثر ذي دلالة معنوية أحصائية للعمليات المصرفية الداخلية في الأداء المصرفي .

❖ وحقق المتغير المستقل (العمليات المصرفية الداخلية X5) علاقة معنوية مع كل من (مستوى الخدمة المصرفية Y1)، و(الأداء المصرفي Y) ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة (4.04, 4.58) وهي جميعاً اكبر من (t) الجدولة بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (34) والبالغة قيمتها (2.03) .

❖ وكانت قيمة (B) للمتغير (X5) مع كل من المتغيرات المعتمدة (Y, Y1) تساوي (0.614 , 0.917) على التوالي ، وهذا يعني إن تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل (X5 العمليات المصرفية الداخلية) يؤدي إلى تغير المتغيرات المعتمدة (Y , Y1) بمقدار (0.614 , 0.917) على التوالي .

❖ وهذا يعني إن العمليات المصرفية الداخلية تتعكس بعلاقة واثر معنويين على الأداء المصرفي خاصة مستوى الخدمة المصرفية .

❖ وعليه أصبح واضحاً إن البيئة المصرفية ، والموارد المصرفية تتركز في علاقتها أكثر على العمليات المصرفية الداخلية ، وبالتالي فإن المكونات الداخلية للمصرف التي تغطيها العمليات الداخلية ، تشكل المكونات الداخلية التي سوف تتأسس عليها الإستراتيجية المصرفية ، والتي سوف يتحدد من خلال تحليلها الميزة التنافسية ومستوى الأداء المالي المتحقق ، فضلاً عن المكون الداخلي الذي تستند أو تتوجه به الإستراتيجية ، وهذا ما سيرضه التحليل اللاحق (التحليل الكمي للبيانات الإحصائية والحسابات الختامية (الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر)) .

المبحث الثالث

تحليل العوامل الداخلية للمصرفين وانعكاساتها على الأداء المالي المصرفي (التحليل الكمي باستخدام البيانات الإحصائية و بيانات الميزانية العمومية و حساب الأرباح والخسائر)

تناولت الدراسة العوامل الداخلية للمصرفين والتي تشكل الأساس في بناء إستراتيجية القدرة

المميزة من خلال (5) عوامل رئيسة وكما يأتي:

1- البحث والتطوير : تقاس التكنولوجيا ومستوى الاهتمام بها في المنظمات من خلال

نفقات البحث والتطوير ، وعد التزايد في هذه النفقات مؤشراً للتسارع في ملاحقة التكنولوجيا واكتسابها

(أن للبحث والتطوير دوراً مهماً في تحقيق القيمة المضافة من خلال الربط بين وظيفة العمليات التشغيلية ووظيفة التسويق) (Certo, et.al., 1995: 92) ، وعليه فقد تم قياس نشاطات البحث والتطوير من خلال نسبة التزايد في نفقاته للسنوات (2001 ، 2002) مقارنة بسنة الأساس (2000) وعدت نشاطات البحث والتطوير وانعكاساتها على السوق والتكنولوجيا المصرفية ، ومهارات العاملين واحدة من النشاطات الرئيسية المحركة لإستراتيجية بناء القدرات المصرفية (تشخيصاً ، وبناءاً ، وتشغيلاً) .

2- القدرات المصرفية: تعرف قدرات المنظمة بأنها (مهارات المنظمة التي تسهم في

التنسيق والتفاعل بين مواردها ، وفي استخدامها استخداماً منتجاً) (Hill & Jones, 2001:132) وفي مجال المصرف يمكن تحديدها ، بالمهارات المصرفية الإدارية والفنية التي تسهم في استثمار الموارد وفي تحسين الكفاءة التشغيلية للمصرف و تم قياس تحسنها بمقاييس (التدريب ، التحفيز ، والإيراد المتوقع من الموظف) .

3- الموارد المصرفية : تم النظر إلى الودائع ، ورأس المال الممتلك بصفتهما الموارد

الاساسيه ، التي تستند إليها جميع عمليات المصرف ونشاطاته ، إذ يسعى المصرف من خلال التعامل مع بيئته الخارجية كسب الودائع وتنميتها ، فضلاً عن امتلاك رأس مال كافي لتمويل عملياته التشغيلية .

4- العمليات المصرفية : وهي النشاطات التي تستخدم من أجل تنمية موارد المصرف وزيادة عوائده المتوقعة ، وتم تحديدها لإغراض الدراسة بنشاطي (الاستثمار والائتمان) تحرك هذه النشاطات موارد المصرف أساسيه من جانب ، وتنعكس على مستوى كفاءته التشغيلية والمردودات المالية المتوقعة من النشاط المصرفي من جانب آخر .

5- الكفاءة التشغيلية: وهي محصلة الناتج المتحقق من النشاطات المصرفية المتضمنة التأثيرات التي يمكن أن تتركها القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) على موارد المصرف وعملياته وانعكاساتها على المردودات المالية المتوقعة من النشاط المصرفي الإجمالي وقد تم قياسها بـ(الإنتاجية الكلية للمصرف ، نسبة توظيف الأموال) .

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{أيرادات النشاط الجاري}}{\text{مصاريف النشاط الجاري}} \quad (\text{الياسري ، 2005 : 66})$$

$$\text{نسبة توظيف الاموال} = \frac{\text{الائتمان} + \text{الاستثمارات (الموجودات المربحة)}}{\text{الموجودات الاجمالية}} \quad (\text{الشماع وامين ، 1990 : 65})$$

تشكل العوامل الداخلية سابقة الذكر الأساس في بناء الإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات أو (إستراتيجية القدرة المميزة) ، وتنعكس في محصلة نتائجها على مستوى الأداء المالي للمصرف .

6- قياس الأداء المالي للمصرفين : اتخذت مقاييس الأداء المالي للمصرفين اتجاهين ركز الأول على المقاييس ألماليه الصرفه (الربحة الصافية ، العائد على الاستثمار ، والعائد على حق الملكية) ، واعتبر النمو في أي من هذه النسب مؤشراً للتحسن في الأداء المالي المصرفي أما الجانب الثاني من القياس فقد أهتم بمستوى التوسع في السوق ، لان التوسع في السوق ينعكس على الزيادة في المبيعات وبالتالي تحسناً في مستوى الأداء المالي ، أو أنشاء أساس للتحسن في الأداء المالي واستخدمت(نسبة النمو في السوق) مؤشراً للقياس .

7- اعتمد لإغراض القياس والمقارنة والتحليل سنة أساس (تعتمد من أجل قياس مستوى التغيير) ، وكانت سنة الأساس المعتمدة لأغراض الدراسة هي سنة (2000)، أما سنوات المقارنة وتحديد الاتجاه فهي كل من سنة (2001) وسنة (2002) .

8- فيما يأتي بعض النسب المستخدمة في القياس .

• **البحث والتطوير:** نسبة الزيادة في مصاريف البحث والتطوير مقارنة بسنة الأساس

$$100 \times \frac{\text{مصاريف السنة المحسوبة - مصاريف سنة الاساس}}{\text{مصاريف سنة الاساس}}$$

• **القدرات المصرفية:** (ناتج المهارات الإدارية والفنية)

$$100 \times \frac{\text{عدد الموظفين من حملة الشهادة الجامعية فما فوق}}{\text{أجمالي عدد الموظفين}} = \frac{\text{عدد الموظفين من حملة الشهادة الجامعية فما فوق}}{\text{أجمالي عدد الموظفين}}$$

$$100 \times \frac{\text{الايراد الصافي}}{\text{عدد الموظفين من حملة الشهادة الجامعية فما فوق}} = \text{الايراد المتحقق من الموظف}$$

(حدد البحث الموظفين بحملة الشهادة الجامعية فما فوق لأنهم الأكثر تقبلاً للتطور وتحتملاً لمسؤوليات المصرف)

$$100 \times \frac{\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية والتطويرية}}{\text{أجمالي عدد الموظفين}} = \text{تطوير الأفراد}$$

(قياس التطور في القدرات)

$$100 \times \frac{\text{الحوافز الاجمالية للسنة المحسوبة - الحوافز الاجمالية لسنة الاساس}}{\text{الحوافز الاجمالية لسنة الاساس}} = \text{النسبة الإجمالية للحوافز}$$

(Solomon,2000:94)

• العمليات المصرفية:

$$\text{الاستثمار} = \frac{\text{الاستثمار للسنة المحسوبة} - \text{الاستثمار لسنة الأساس}}{\text{الاستثمار لسنة الأساس}} \times 100 \text{ (يقيس التحسن في الاستثمار)}$$

$$\text{الائتمان} = \frac{\text{الائتمان للسنة المحسوبة} - \text{الائتمان لسنة الأساس}}{\text{الائتمان لسنة الأساس}} \times 100 \text{ (يقيس التحسن في الائتمان)}$$

• الكفاءة التشغيلية أو كفاءة العمليات المصرفية .

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{إيرادات النشاط الجاري}}{\text{مصروفات النشاط الجاري}} \text{ (مرة)}$$

$$\text{نسبة توظيف الأموال} = \frac{\text{الائتمان} + \text{الاستثمار (الموجودات المربحة)}}{\text{أجمالي الموجودات}} \times 100$$

(قياس التحسن في الكفاءة التشغيلية للمصرف)

• الموارد المصرفية :

$$\text{الودائع} = \frac{\text{الودائع للسنة المحسوبة} - \text{الودائع لسنة الأساس}}{\text{الودائع لسنة الأساس}} \times 100 \text{ (يقيس النمو في الودائع)}$$

$$\text{رأس المال الممتلك} = \frac{\text{رأس المال الممتلك للسنة المحسوبة} - \text{رأس المال الممتلك لسنة الأساس}}{\text{رأس المال الممتلك لسنة الأساس}} \times 100$$

رأس المال الممتلك = رأس المال المدفوع + الاحتياطيات والأرباح المحتجزة
(يقيس النمو في رأس المال الممتلك)

• المقاييس المالية :

$$100 \times \frac{\text{الربحية الصافية للسنة المحسوبة} - \text{الربحية الصافية لسنة الأساس}}{\text{الربحية الصافية لسنة الأساس}} = \text{الربحية الصافية}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الموجودات الإجمالية}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

(يحتسب لكل سنة على حدة وتقارن مع سنة الأساس)

(Brealy & Myers , 2000:772)

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

(يحتسب لكل سنة على حدة وتقارن مع سنة الأساس)

(Hemple , et.al., 1994:76)

حق الملكية = (رأس المال المدفوع + الاحتياطات)

$$100 \times \frac{\text{عدد الفروع للسنة المحسوبة} - \text{عدد الفروع لسنة الأساس}}{\text{عدد الفروع لسنة الأساس}} = \text{التوسع في السوق المصرفية}$$

ملاحظة :

- 1- تم احتساب جميع النسب على أساس النسبة المئوية عدى نسبة الانتاجية التي تحتسب بالمرة.
- 2- تستخدم المقارنة بين السنوات المحسوبة وسنة الأساس لإغراض قياس مستوى التغيير في بعض الحالات، والنسب مباشرة في حالات أخرى.
- 3- اعتمد معدل أجمالي التغيير للسنتين المحسوبتين (2001،2002) لتحديد اتجاه التغيير .

أ. مصرف الرافدين
جدول (41) نتائج قياس الأداء المالي المصرفي والعوامل الداخلية
للاستراتيجية المصرفية*

ت	البند	سنة الأساس 2000	مؤشر التغير 2001	مؤشر التغير 2002	معدل التغير الإجمالي	الاتجاه
1	أولاً : مؤشرات الأداء المالي الربحية الصافية	17185470	%18	%42	%30+	تصاعدي
2	العائد على حق الملكية	%180	%148	%164	%156	متذبذب
3	العائد على الاستثمار	%21	%174	%158	%166+	متذبذب
4	التوسع في السوق	3	%100	%200	%150+	تصاعدي
1	ثانياً الكفاءة التشغيلية الإنتاجية	1.6	1.5	1.5	1.5+	مستقر
2	توظيف الأموال	%82	%80	%81	%81+	مستقر
1	ثالثاً: العمليات المصرفية الاستثمار	2545776	%24	%54	%39+	تصاعدي
2	الأئتمان	135817	%37	%103	%70+	تصاعدي
1	رابعاً: الموارد المصرفية الودائع	751084	%44	%97	%71+	تصاعدي
2	رأس المال الممتلك (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات)	9526	%43	%56	%49.5+	تصاعدي (أكثر في الاحتياطيات)
	خامساً: البحث والتطوير	419250	%26	%118	%72+	تصاعدي

* المبالغ محسوبة بملايين الدنانير

المصدر: البيانات الإحصائية وبيانات الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر لمصرف الرافدين للسنوات (2000 ،

2001 ، 2002)

ت	البند	سنة الأساس 2000	مؤشر التغير 2001	مؤشر التغير 2002	معدل التغير الإجمالي	الاتجاه
1	سادساً : القدرات المصرفية (نتائج المهارات الإدارية والفنية) أيراد الموظف من حملة الشهادات (سنويا)	5806	%18	%42	%30+	تصاعدي
2	نسبة الموظفين من حملة الشهادات	%41	%41	%41	%41+	مستقر
3	تطوير الأفراد	%38	%42	%53	%44+	تصاعدي
4	الحوافز	2626784	%32	%64	%48+	متذبذب

ظهر من الجدول (41) المتضمن مؤشرات قياس الأداء المالي والعوامل الداخلية

للاستراتيجية المصرفية لمصرف الراجحي ما يأتي:

1 - حققت جميع مؤشرات قياس الأداء المالي تصاعداً ايجابياً للسنتين (2002/2001) مقارنة بسنة الأساس (2000) وكان التصاعد بصيغة نمو ، رغم التذبذب للبعض من سنة لأخرى ، فقد حقق العائد على الاستثمار نسبة نمو أجمالية (166%) ، والعائد على حق الملكية نسبة نمو إجمالية (156%) ، في حين أن نسبة النمو في الربحية الصافية بلغت (30%) وهي جميعاً تشير إلى حالة من التحسن في الأداء المالي لمصرف الراجحي قيد الدراسة .

2- حقق التوسع في السوق نسبة تصاعدية ملحوظة كانت محصلتها للسنتين (2002/2001) قد بلغت (150%) مقارنة بسنة الأساس (2000) ، وقد أكد هذه الحقيقة إضافة فروع جديدة خلال السنتين (2001، 2002) .

3- حقق مصرف الراجحي موضوع الدراسة نسبة إنتاجية (1.5 مرة) ، كما أن نسبة توظيف الأموال نفسها قد بلغت (81%) وكلا المؤشرين يقيس الكفاءة التشغيلية للمصرف ، أي نتائج استخدام المصرف لموارده ، فالإنتاجية تغطي نسبة الإيرادات المتحققة من النشاط الجاري

مقارنة بالمصروفات، وتوظيف الأموال يشير إلى نسبة الأموال المشغلة من الموجودات الإجمالية للمصرف والتساعد في النسبتين يدل على التحسن في الكفاءة التشغيلية للمصرف .

4- حققت العمليات المصرفية ببعديها (الاستثمار ، والائتمان) تصاعداً ايجابياً ملحوظاً آذ بلغت النسبة الإجمالية للنمو في الاستثمارات (+39 %) ، في حين بلغت النسبة الإجمالية للنمو في الائتمان المصرفي (+70%) ، وكليهما يشير إلى التحسن في العمليات المصرفية أي نتائج النشاطات المصرفية التي تمارس في مجالي الاستثمار والائتمان .

5- حققت موارد المصرف الرئيسية (الودائع ، ورأس المال الممتلك) تصاعداً ايجابياً ملحوظاً ، إذ بلغت النسبة الإجمالية للنمو في الودائع (+ 71 %) ، في حين بلغت النسبة الإجمالية للنمو في رأس المال الممتلك (+ 49,5 %) وكان نمو رأس المال الممتلك يتركز كثيراً على الاحتياطات مقارنة مع رأس المال المدفوع ، وهذا يوفر أماناً أكبر للاستثمارات المصرفية ، وكلا النسبتين تشير إلى التحسن في الموارد المصرفية .

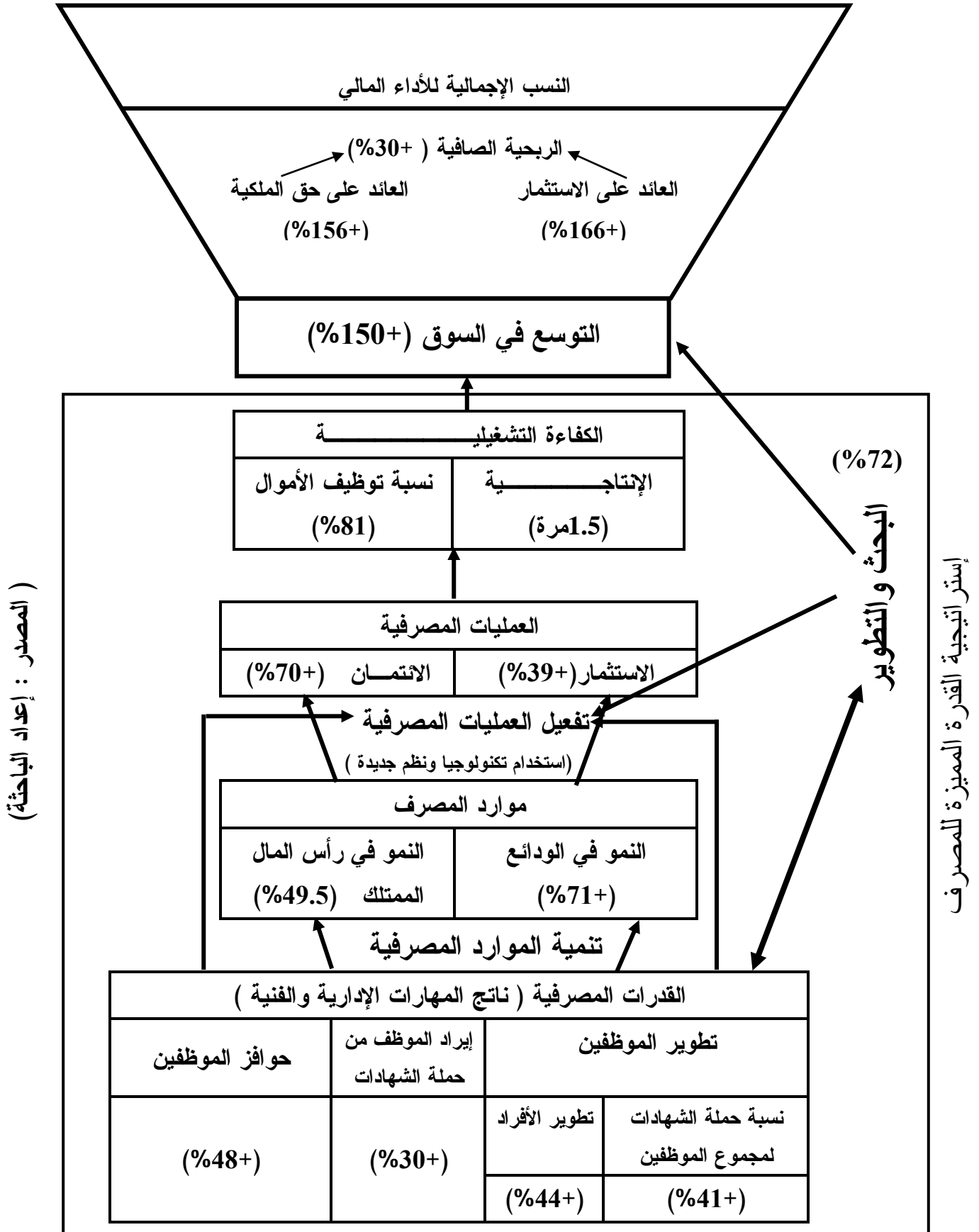
6 -وأكدت النسب الإجمالية لقياس القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) تصاعداً ايجابياً واضحاً ، إذ أوضحت مؤشرات تطوير الموظفين والتي تشكل الأساس في تحسين المهارات أن نسبة (41%) من موظفي المصرف هم من حملة الشهادات الجامعية فما فوق ، كما أن نسبة تطوير الأفراد من خلال التدريب ، قد سجلت نسبة إجمالية ايجابية (+44%) ، في حين أن التساعد في الإيراد المتحقق للموظف من حملة الشهادة قد بلغت نسبته الإجمالية (+30%) ، وقد تصاعدت الحوافز المقدمة للموظفين بنسبه إجمالية (+48%) ، وكل هذا يدل على التحسن في القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) للسنتين (2001،2002) مقارنة بسنة الأساس (2000)

7 -ارتبط التحسن في مهارات المصرف وموارده وعملياته بالتزايد في نفقات البحث والتطوير ، فقد بلغت نسبة التساعد الإجمالية لنفقات البحث والتطوير للسنتين (2001,2002) (+72%) مقارنة بنسبة الأساس (2000) ، ولما كان البحث والتطوير يسمح بملاحقة الفرص من

داخل المنظمة ومن خارجها لذا نجد أن هذه الحقيقة قد انعكست على التحسن في المكونات الداخلية لإستراتيجية المصرف من جانب ، والتوسع في السوق المصرفي من جانب آخر .

8 -أشارت بعض النسب، ومؤشرات إلى حالة من التذبذب البسيط خلال السنوات الثلاث ، كما في (نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، الحوافز) ، وهذا يعود في بعض أسبابه إلى افتقار المصرف إلى إستراتيجية مصرفية واضحة المعالم.

وقد تم تلخيص العلاقة المترابطة والمتكاملة بين العوامل أو المكونات الداخلية لإستراتيجية المصرف، ومؤشرات الأداء المالي في الشكل (19) .



شكل (19) المكونات أو العوامل الداخلية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المالي المصرفي (مؤشرات كمية)

تأسيساً على نتائج التحليل سابقة الذكر، والعلاقات الموضحة في الشكل (19) ، تم التوصل إلى ما يأتي:

1- أن التحسن في المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية انعكس على حالة من التحسن في الأداء المالي لمصرف الرافدين موضوع الدراسة ، إذ إن التصاعد في النسب الإجمالية للمكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية قابله تصاعداً في النسب الإجمالية لمؤشرات الأداء المالي، وعدت نسبة التصاعد في أي مؤشر سواءً أكان للإستراتيجية أو مالياً ، دليلاً على التحسن في هذا المجال .

2- تم التعامل مع المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية لإغراض التحليل وبناء التصور الجديد للإستراتيجية، طبقاً لترابط المكونات وتكاملها، والتأثير الناتج فيما بينها ، إذ عدت المكونات الأربعة الأساسية (ناتج المهارات الإدارية والفنية ،الموارد المصرفية ، العمليات المصرفية ، والبحث والتطوير) عوامل دافعة تؤدي في محصلة التفاعل فيما بينها إلى تحديد مستوى الكفاءة التشغيلية للمصرف ، فقد أظهرت قدرات المصرف (ناتج المهارات الإدارية والفنية) تحسناً من خلال مؤشرات التحسن فسي (تطوير الموظفين ، وحوافز الموظفين والإيراد المتحقق من الموظف) ، إذ ساعد هذا في تحسين قراراتها الإدارية ، وممارساتها الفنية ، وقد ارتبط التحسن أيضاً في جانب منه بالاهتمام في نفقات البحث والتطوير التي انعكست على تنشيط الأداء الداخلي للعمليات المصرفية من خلال الاكتساب والاستفادة من التكنولوجيات المصرفية الممكنة ، فضلاً عن اهتمام مقابل في بحوث السوق ودراساته ، شكل التحسن في المهارات واستخدام التكنولوجيات وبعض النظم الإدارية الجديدة أساساً في تنمية موارد المصرف (الودائع ، ورأس المال الممتلك) ، وفي تنشيط العمليات المصرفية (الاستثمار ، والائتمان) التي تمثل نشاطات تحريك وتفعيل الموارد المصرفية ، وقد انعكست محصلة التفاعلات على التحسن في الكفاءة التشغيلية للمصرف أو (الكفاءة المميزة) .

3- شكل التوسع في الأسواق حلقة الوصل بين محصلة نتائج المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية ، ومؤشرات الأداء المالي ، فقد قابل التحسن في الكفاءة التشغيلية المصرفية توسعاً في سوق المصرف انعكس ايجابياً على موارد المصرف وعملياته ، أكدته مؤشرات التصاعد الايجابي في (العائد على الاستثمار) و (العائد على حق الملكية) .

4 - يعود التصاعد الواضح في نسبة الربحية الصافية إلى تأثيرين رئيسيين ، الأول ناتج عن تأثير التوسع في السوق في التزايد في موارد المصرف ، والثاني الناتج عن التحسن في الكفاءة التشغيلية للمصرف ، وما يرافقه من خفض في النفقات الاجماليه .

5 - تعود حالة اللا انتظام في التصاعد الايجابي لبعض النسب للعامين (2001,2002) لسببين أولهما أن المصرف يعمل على وفق تعليمات النظام الداخلي لمصرف الرافدين ذات الرقم (2) لسنة 1982، وعلى أساس الأعمال المحدد ممارستها في النظام ، وأسلوب العمل المحدد في الهيكل التنظيمي والقواعد والتعليمات التي تحكم مساراته ، دون اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم يمكن الاستفادة منها عند التحليل ، أو في تشخيص حالات اللا انتظام سواء في التغيير من سنة لأخرى ، أو في التغيير المتوقع لتأثير المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية بعضها في البعض الآخر ، وثانيهما أن المهارات والكفاءات المؤثرة في مجمل عمليات المصرف ونشاطاته لازالت تشكل نسبة اقل مقارنة بمتطلبات عمليات المصرف ونشاطاته ، فقد بلغت نسبة الموظفين من حملة (الشهادة الجامعية الأولية فما فوق) (41%) من مجموع موظفي المصرف ، علما أن هذه الشريحة من إداريين واختصاصيين وفنيين هي الأكثر استعداداً للتأهيل وسرعة في اكتساب الخبرة وهذا يعني أن النسبة الأكبر من ملاك المصرف لازالت دون المستوى المطلوب من المؤهلات (الكفاءات) ، وان وجد من بينها من يمتلك خبرات من خلال الممارسة إلا أنها غالباً ما تكون خبرات مهنية ذات طبيعة رسمية ، أكثر من كونها خبرات ذات طبيعة إبداعية قابلة للتطور ، أن السببين السابقين جعلاً من محصلة نتائج عمليات المصرف ونشاطاته ترتبط بحدودها الزمانية والمكانية ، أكثر من ارتباطها على أساس متراكم تكامل المكونات الداخلية للاستراتيجية المصرفية، الناتج عن تتابع عملياتها ، أو على أساس متراكم اتجاهاتها التاريخية ، وهذا يؤكد الحاجة إلى منظور استراتيجي لإعمال المصرف وعملياته ، وتحليل للمكونات الداخلية التي تستند إليها الإستراتيجية المصرفية مضامين وعلاقات .

6 - شكلت قدرات المصرف (ناتج المهارات الإدارية والفنية) ، القاعدة الأساس التي استندت إليها عمليات المصرف ونشاطاته كافة ، للدور المزدوج الذي تؤديه في مجالي تنمية الموارد وتفعيل العمليات المصرفية ، وعليه فان الإستراتيجية المتوقعة ينبغي أن تكون مؤسسة على القدرات المصرفية ، مؤكدة صحة الفرضية الثامنة التي مفادها : تشكل القدرات المصرفية (ناتج

المهارات الادارية والفنية) القوة الدافعة التي تتأسس عليها الإستراتيجية المصرفية في المصارف التجارية العراقية .

7 - أن تنظيم عمليات المصرف ونشاطاته على أساس مكوناته الداخلية والعلاقة فيما بينها ، وفي ضوء متطلبات بناء الإستراتيجية الموجهة بالقدرات ، يساعد كثيراً في تشخيص الجوانب الايجابية (القوة) والجوانب السلبية (الضعف) في العمل المصرفي لمصرف الرافدين موضوع الدراسة ، وفي توضيح العلاقة بين إستراتيجية المصرف المبنية على أساس تفاعل قدراته مع مكوناته وأدائه المالي ، وهذا يساعد كثيراً في تحسين عمليات المصرف وأدائه المالي في أن واحد ، مؤكدة صحة الفرضية الخامسة التي مفادها : تسهم المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية في بناء استراتيجية القدرة المميزة المصرفية .

8 - أن التحسن في محصلة تكامل وتفاعل المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية لمصرف الرافدين ، وانعكاسها ايجابيا على التحسن في الأداء المالي للمصرف ، قد أكد صحة الفرضية الرئيسة السابعة والتي مفادها : تؤثر استراتيجية القدرات المميزة المصرفية في مستوى الاداء المالي المصرفي للمصارف التجارية العراقية.

9 - تم اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات) ، والمعتمدة (الأداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار $(t)^*$. وكانت النتائج كما في الجدول (42) .

جدول (42) نتائج اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات) والمعتمدة (الاداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار $(t)^*$

(t) المحسوبة	(t) المجدولة	D F	القرار
3.75	2.571	5	ظهور علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية القدرة المميزة المصرفية

* راجع بهذا الصدد: (Levin,1977:137)

* الملحق (10) اختبار الفروقات

والاداء المالي المصرفي

ب- مصرف الرشيد

جدول (43) نتائج قياس الأداء المالي المصرفي والعوامل الداخلية للإستراتيجية المصرفية*

ت	البند	سنة الأساس 2000	مؤشر التغير 2001	مؤشر التغير 2002	معدل التغير الإجمالي	الاتجاه
1	أولاً : مؤشرات الأداء المالي الربحية الصافية	9846298	%62	%107	%85	تصاعدي
2	العائد على حق الملكية	%183	%199	%182	%191	متذبذب
3	العائد على الاستثمار	%19	%19	%183	%101	متذبذب
4	التوسع في السوق	3	%100	%200	%150	تصاعدي
	ثانياً الكفاءة التشغيلية					
1	الانتاجية	16.4	17.1	17.2	17.2	تصاعدي
2	توظيف الاموال	%76	%71	%67	%69	تنازلي
	ثالثاً: العمليات المصرفية					
1	الاستثمار	260833884	%78	%92	%85	تصاعدي
2	الاقتمان	134519290	%42	%85	%64	تصاعدي
	رابعاً: الموارد المصرفية					
1	الودائع	500788930	%63	%115	%89	تصاعدي
2	رأس المال الممتلك (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات)	5374264	%49	%101	%78	تصاعدي
	خامساً: البحث والتطوير	258067	%35	%143	%89	تصاعدي
	سادساً : القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية)					

* المبالغ محسوبة بملايين الدنانير .

* المصدر: البيانات الاحصائية والحسابات الختامية (الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر) لمصرف الرشيد للسنوات (2002/2001/2000)

ت	البند	سنة الأساس 2000	مؤشر التغير 2001	مؤشر التغير 2002	معدل التغير الإجمالي	الاتجاه
1	أيراد الموظف من حملة الشهادات (سنويا)	1374 سنوياً	%60	%101	%85	تصاعدي
2	نسبة الموظفين من حملة الشهادات	%39	%39	%39	%39	مستقر
3	تطوير الأفراد	%54	%61	%64	%60	تصاعدي
4	الحوافز	1683923	%35	%74	%55	تصاعدي

ظهر من الجدول (43) المتضمن مؤشرات قياس الأداء المالي ، والمكونات الداخلية

للاستراتيجية المصرفية لمصرف الرشيد ما يأتي :

1 - حققت جميع مؤشرات قياس الأداء المالي تصاعداً ايجابياً للسنتين (2002/2001)

مقارنة بسنة الأساس (2000) ، وكان التصاعد بصيغة نمو ، رغم التذبذب للبعض من سنة لأخرى، فقد حقق العائد على الاستثمار نسبة نمو أجمالية (101%) ، والعائد على حق الملكية نسبة نمو إجمالية (191%) ، في حين أن نسبة النمو في الربحية الصافية قد بلغت (85%) ، وهي جميعاً تشير إلى حالة من التحسن في الأداء المالي لمصرف الرشيد قيد الدراسة .

2- حقق التوسع في السوق نسبة تصاعدية ملحوظة ، كانت محصلتها للسنتين (2002 /2001) قد بلغت (150%) مقارنة بسنة الأساس (2000) ، وقد أكد هذه الحقيقة إضافة فروع جديدة خلال السنتين (2001 ، 2002) .

3- حقق مصرف الرشيد موضوع الدراسة تصاعداً في نسبة الإنتاجية للسنتين (2002،2001) مقارنة بسنة الأساس(2000)، وقد بلغت النسبة الإجمالية للإنتاجية للسنتين (2001 ، 2002) ما قيمته (17.2 مرة)، في حين ان نسبة توظيف الأموال ، قد أشارت إلى انحدار بسيط مقارنة بسنة الأساس (2000) ، وأن نسبة التوظيف الإجمالية للأموال قد بلغت (69%) من إجمالي الموجودات ، وعليه فان النسبة العالية إلى حد ما لتوظيف الأموال وانعكاساتها على التصاعد في الإنتاجية يدل على التحسن في الكفاءة التشغيلية للمصرف موضوع الدراسة .

4- حققت العمليات المصرفية ببعديها (الاستثمار ، والائتمان) تصاعداً ايجابياً ملحوظاً إذ

بلغت النسبة الإجمالية للنمو في الاستثمارات (+85%) ، في حين بلغت النسبة الإجمالية للنمو في

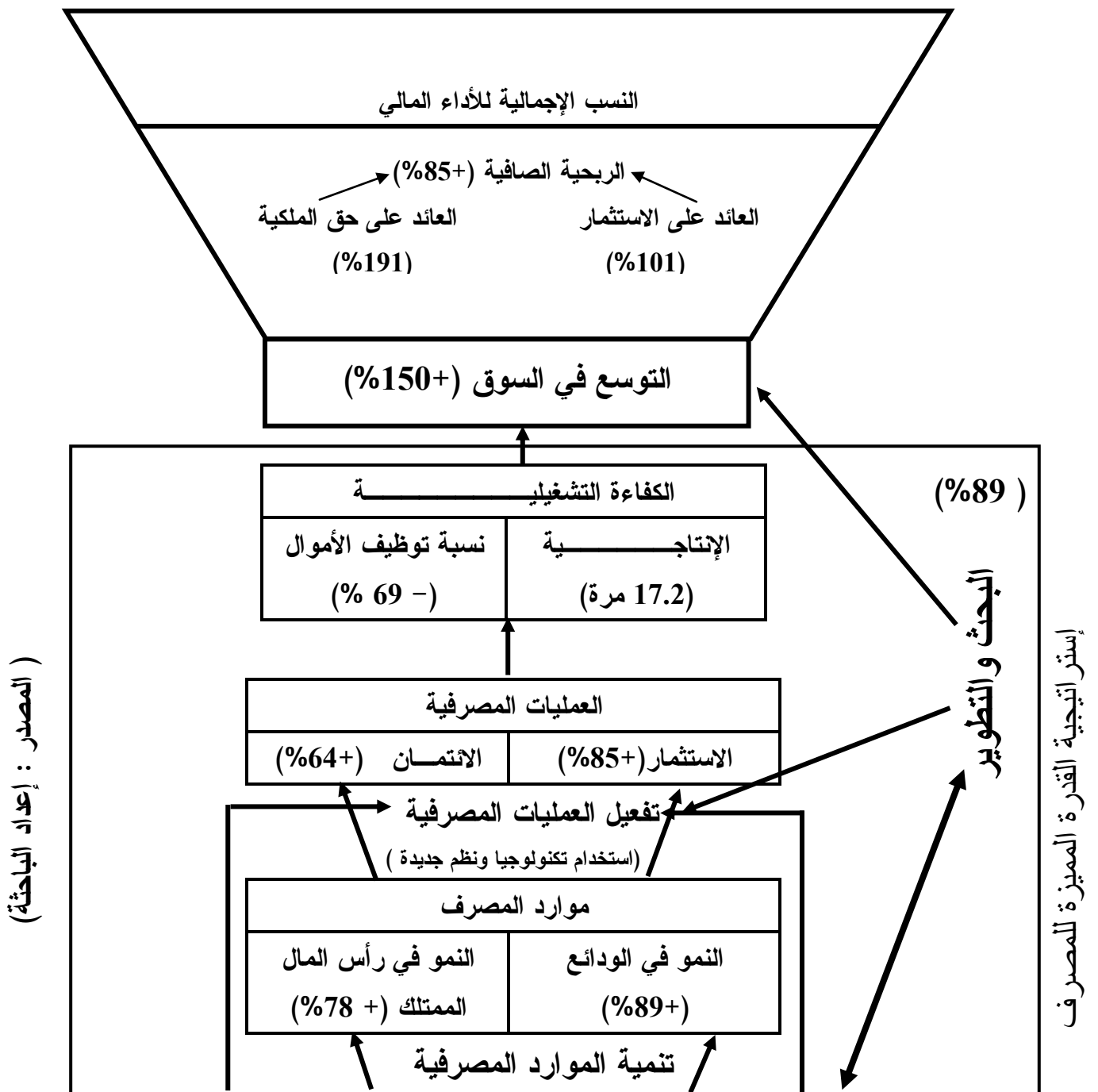
الائتمان المصرفي (+64%) ، وكليهما يشير إلى التحسن في العمليات المصرفية أي نتائج النشاطات المصرفية التي تمارس في مجالي الاستثمار والائتمان .

5- حققت موارد المصرف الرئيسية (الودائع ، ورأس المال الممتلك) تصاعداً ايجابياً ملحوظاً ، إذ بلغت النسبة الإجمالية للنمو في الودائع (+ 89 %) ، في حين بلغت النسبة الإجمالية للنمو في رأس المال الممتلك (+ 78%) وكان نمو رأس المال الممتلك يتركز كثيراً على الاحتياطات مقارنة مع رأس المال المدفوع ، وهذا يوفر أمناً أكبر للاستثمارات المصرفية ، وكلا النسبتين تشير إلى التحسن في الموارد المصرفية .

6- وأكدت النسب الإجمالية لقياس القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) تصاعداً ايجابياً واضحاً ، إذ أوضحت مؤشرات تطوير الموظفين والتي تشكل الأساس في تحسين المهارات أن نسبة (39%) من موظفي المصرف هم من حملة الشهادات الجامعية فما فوق ، كما أن نسبة تطوير الأفراد من خلال التدريب ، قد سجلت نسبة أجمالية ايجابية (+60%) ، في حين أن التصاعد في الإيراد المتحقق للموظف من حملة الشهادة قد بلغت نسبته الإجمالية (+85%) ، وقد تصاعدت الحوافز المقدمة للموظفين بنسبه إجمالية (+55%) ، وكل هذا يدل على التحسن في القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) للسنتين (2001،2002) مقارنة بسنة الأساس (2000) ، مؤكدة صحة الفرضية الثامنة التي مفادها : تشكل القدرات المصرفية (ناتج المهارات الادارية والفنية) القوة الدافعة التي تتأسس عليها الاستراتيجية المصرفية في المصارف التجارية العراقية .

7- ارتبط التحسن في مهارات المصرف وموارده وعملياته بالتزايد في نفقات البحث والتطوير ، فقد بلغت نسبة التصاعد الإجمالية لنفقات البحث والتطوير للسنتين (2001,2002) (+89%) مقارنة بسنة الأساس (2000) ، ولما كان البحث والتطوير يسمح بملاحقة الفرص من داخل المنظمة ومن خارجها لذا نجد أن هذه الحقيقة قد انعكست على التحسن في المكونات الداخلية لإستراتيجية المصرف من جانب ، والتوسع في السوق المصرفي من جانب آخر ، مؤكدة صحة الفرضية الرئيسية السابعة التي مفادها : تؤثر استراتيجية القدرات المميزة المصرفية في مستوى الاداء المالي المصرفي للمصارف التجارية العراقية.

8 - أشارت بعض النسب، ومؤشرات إلى حالة من التذبذب البسيط خلال السنوات الثلاث ، كما في (نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، توظيف الأموال) ، وهذا يعود في بعض أسبابه إلى افتقار المصرف إلى إستراتيجية مصرفية واضحة المعالم. وقد تم تلخيص العلاقة المترابطة والمتكاملة بين المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية ومؤشرات الأداء المالي المصرفي كما في الشكل (20) .



القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية)			
تطوير الموظفين		إيراد الموظف من حملة الشهادات	حوافز الموظفين
نسبة حملة الشهادات لمجموع الموظفين	تطوير الأفراد	(%85+)	(%55+)
(%39)	(%60+)		

شكل (20) المكونات أو العوامل الداخلية لإستراتيجية القدرة المميزة المصرفية وانعكاسها على الأداء المالي المصرفي (مؤشرات كمية)

9 - تم اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة ، (المكونات الداخلية للإستراتيجية

المصرفية الموجهة بالقدرات) ، والمتغيرات المعتمدة (الأداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار

(t) ، وكانت النتائج كما في الجدول (44) .

جدول (44) نتائج اختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (المكونات

الداخلية للإستراتيجية المصرفية الموجهة بالقدرات) والمتغيرات المعتمدة (الأداء

المالي المصرفي) باستخدام اختبار (t) *

(t) المحسوبة	(t) المجدولة	DF	القرار
3.31	2.57	5	ظهور علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية القدرة المميزة المصرفية والأداء المالي المصرفي

ظهر من خلال نتائج تحليلي مصرف الرافدين ، ومصرف الرشيد ما يأتي :

1 - إن التحسن في العمليات المصرفية كحالة إجمالية انعكس إيجابياً على التحسن في

الأداء المالي المصرفي .

2 - ترابط وتكامل إيجابي بين المكونات الداخلية للإستراتيجية المصرفية ، أي إن التحسن

في القدرات المصرفية (ناتج المهارات الإدارية والفنية) ، قد انعكس على حالة من النمو في

* ملحق (16) اختبار الفروقات.

الموارد المصرفية ، وهذه انعكست على نشاط واضح في العمليات المصرفية أكدت صحة نتائجه النسب العالية لمقاييس الكفاءة التشغيلية (الإنتاجية ونسب توظيف الأموال) .

3- إن التطابق في اتجاهات التحليل لجميع العناصر موضوع الدراسة والقياس ، والتقارب في نتائجها ، يؤكد التقارب الكبير بين المصرفين عمليات وسياسات وإجراءات ، وبالتالي يمكن اعتبارهما حالة واحدة عن التحليل والاستنتاج .

4- تشارك نشاطات البحث والتطوير وتؤثر في جوانب متعددة من مكونات ونشاطات المصرف (القدرات المصرفية ، الموارد المصرفية ، العمليات المصرفية ، نشاطات السوق) ، من خلال ملاحقة التكنولوجيا ، الدراسات ، وسائل وتقنيات تطوير الموارد البشرية ، وإذ إن هذه المشاركة والتأثير لم تظهر بشكل واضح من خلال استمارة الاستطلاع ، ولا من خلال التحليل الكمي لذا عمدت الباحثة إلى إجراء مقابلة مهيكلية ، للتعرف على الجوانب العملية للإجراءات الفعلية المترتبة على البحث والتطوير ، والمنعكسة على مجمل عمليات المصرف ونشاطاته .

5- أظهر المصرفان تذبذباً وربما انخفاضاً بسيطاً في بعض نتائج العناصر موضوع القياس مثل (العائد على الاستثمار ، توظيف الأموال) ، فضلاً عن بعض الحالات الشاذة التي كانت أكثر وضوحاً في مصرف الرشيد لسنة (2000) مقارنة بالسنتين (2001 ، 2002) وهذه تتطلب استفساراً مباشراً عن الأسباب .

6- إن التشابه والاختلاف في مسار النتائج لكلا المصرفين ، ومحدودية الانتظام أحياناً ، يؤكد حاجة المصرف إلى إستراتيجية تنظم مكوناته الداخلية وتكاملها ، وتستكشف القوة الدافعة التي ينبغي إن تستند إليها هذه الإستراتيجية في مجمل عملياتها ونشاطاتها ، وهذا ما تمت الإشارة إليه في التحليل السابق لمصرف الرافدين ، بحاجة المصرف إلى (الإستراتيجية الموجهة بالقدرات) .

7- تم توجيه استمارة مقابلة مهيكلية إلى عينة مختارة بعدد(12) من العاملين في مصرفي الرشيد والرافدين شملت (المسؤولين عن المنطقة الجنوبية(دائرة المندوب) ، وستة مدراء مصارف فرعية لكل من المصرفين الرئيسيين) وكانت خلاصة الإجابات كما يأتي :

الأهمية النسبية	نسبة الموافقة %	يستخدم المصرفان من اجل التوسع في السوق إجراءات :
0.40 الأولى	65	الاستطلاع المستمر للسوق
0.35 الثانية	57	تحسين أداء الفروع
0.25 الثالثة	41	تحليل شكاوى الزبائن
1.00		
الأهمية النسبية	نسبة الموافقة %	يستخدم المصرفان من اجل تحسين أدائهما التشغيلي :
0.35 الأولى	89	توفير أفضل الخدمات المصرفية والإيداع
0.33 الثانية	85	التوسع في شبكة الحاسوب والبطاقة البلاستيكية
0.32	83	التسريع في عمليات السحب والإيداع
1.00		

تؤكد الإجابات أعلاه أهمية البحث والتطوير في التأثير على عمليات المصرف ، والتوسع في السوق المصرفي ، إذ إن نسبة (65%) من أفراد العينة أكدت الدور الذي يؤديه الاستطلاع المستمر للسوق ، في التوسع في الأسواق ، كما شكلت هذه النسبة الأهمية الأولى ، مقارنة بالنشاطات المصرفية الأخرى ذات العلاقة بالسوق ، كما أظهرت الإجراءات المصرفية ذات الصلة بتحسين الأداء (توفير خدمات أفضل ، التوسع في شبكة الحاسوب والبطاقة البلاستيكية ، وتسريع

عمليات السحب والإيداع) ، تقارباً من حيث تأييد أفراد العينة ، ومن حيث أهميتها النسبية ، وهي جميعاً تعتمد في تحسنها على المردودات الايجابية لنتائج البحث والتطوير ، وهذا يؤكد ما سبقت الإشارة إليه ، والواضح ان التحسن في نشاطات البحث والتطوير تتعكس ايجابياً على التحسن في مكونات الإستراتيجية المصرفية ، ومجمل ناتج الأداء التشغيلي ، فضلاً عن التوسع في السوق .

المبحث الرابع

مناقشة النتائج

مقدمة :

يتناول هذا المبحث مناقشة النتائج التي تم عرضها وتحليلها في المبحثين السابقين وكما يأتي :-
أظهرت نتائج تحليل المصرفين استبياناً وكمياً (باستخدام البيانات الإحصائية وبيانات الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر) ما يأتي :

1. تشابه نتائج التحليل لكلا المصرفين وتقاربهما ، وهذا ناتج عن تشابه البنية التنظيمية والسياسات لكل من المصرفين ، فضلاً عن كونهما يشكلان القيادة المصرفية في مستوى البلد ، وان كان ثمة اختلاف بسيط في بعض النتائج فيعود إلى الخصوصية التفصيلية التي يتصف بها كل مصرف ، وعليه يمكن اعتماد نتائج تحليل المصرفين كحالة موحدة عند تحديد الاتجاه والعلاقات الرئيسية .

2. تم تناول عناصر الإستراتيجية المصرفية وطريقة بنائها ومن ثم أثرها في الأداء المالي من خلال مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى انعكاسات الأبعاد الخارجية للإستراتيجية المصرفية (البيئة، والموارد) على عملياتها الداخلية ، واستُخدم لهذا الغرض (تحليل نتائج استثمار الاستبانة) ، وتضمنت المرحلة الثانية تحليلاً للعوامل المصرفية الداخلية ، والتي سميت مجازاً (العناصر الداخلية للإستراتيجية المصرفية) ، لتشخيص العنصر الأساس الذي تستند إليه الإستراتيجية ، ومن ثم علاقة العناصر الداخلية من خلال الإطار الاستراتيجي مع الأداء المالي المصرفي ، واستُخدم لهذا الغرض (التحليل الكمي للبيانات الإحصائية والمالية)، وذلك من أجل تشخيص الإستراتيجية التنافسية المصرفية الموجهة بالقدرات او (إستراتيجية القدرة المميزة) ومستوى علاقتها بالأداء المالي بصفته المقياس الرئيس للأداء المصرفي .

3. انعكاسات واضحة لبيئة المصرف الخارجية على كل من موارد المصرف وعملياته ، وهذا يعني أن جانباً مهماً من موارد المصرف متوفر في بيئته ، وهناك عوامل في البيئة تنعكس مباشرة على عملياته الداخلية ، والحقيقة فان البيئة توفر للمصرف موارد اقتصادية وبشرية وتكنولوجية ، ويؤثر كل من البنك المركزي والتشريعات والقوانين الصادرة من الدولة تأثيراً واضحاً على عمليات المصرف ، وعليه ينبغي على إدارة المصرف التعرف على بيئة المصرف موارد وتأثيرات ، ويتم هذا من خلال التخطيط والتوجيه لنشاطات البحث والتطوير ، مما دعا إلى التعامل مع نشاطات البحث والتطوير (في المرحلة الثانية) بصفتها محدد لنتائج انعكاس عوامل البيئة ومواردها على إستراتيجية المصرف .

4. ضعف اهتمام أفراد العينة بتأثيرات المصارف المنافسة وسوق المصرف ، إلى إن المصارف موضوع الدراسة هي الأقوى تنافسياً مقارنة بالمصارف الأخرى (الأهلية)، فضلاً عن تعاملها الرسمي مع السوق، وضعف منافسة المصارف الأخرى في السوق المصرفية .

5. ظهر اختلافاً بين تقديرات آراء أفراد العينة ونتائج التحليل العاملي حول بعض عوامل البيئة الخارجية ، ويعود سبب الاختلاف إلى ما يعني أي من التحليلين ، إذ هدف تحليل تقديرات آراء أفراد العينة إلى معرفة أهمية العوامل من وجهة نظر أفراد العينة (أي كما يقدرونها فعلاً في المصرف) ، في حين أن نتائج التحليل العاملي نظرت إلى الموضوع من زاوية أهمية أي من العوامل بالعلاقة مع عاملها الرئيسي ، بالتالي فان نتائج التحليل العاملي تشكل أساس الأهمية التي تقارن معها الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة ، بمعنى آخر ضرورة إعادة الاهتمام بما يتوافق مع نتائج التحليل العاملي كي يتفق مع الاهتمام المطلوب بالعامل ، مثلاً) البنك المركزي مهم في بيئة المصرف كما يؤشره التحليل العاملي في حين أن اهتمام أفراد العينة فيه ضعيفاً ، وهذا يعني إن المصرف موضوع الدراسة لم يتعامل بالاهتمام

المطلوب مع البنك المركزي)، المقارنة بين نتائج التحليلين تساعد على معرفة مستوى اهتمام أفراد العينة (المصرف موضوع الدراسة) بالعلاقة مع الاهتمام المطلوب من المصرف.

6. أظهرت الأبعاد الخارجية للإستراتيجية المصرفية علاقة ايجابية وواضحة مع العمليات الداخلية للمصرف، في حين أن علاقاتها مع متغيرات الأداء المصرفي، قد كانت (محدودة) ، (كما في العلاقة مع البيئة المصرفية) أو (ضعيفة وغير معنوية) كما في (العلاقة مع الموارد المصرفية) ، وهذا يعني إن تأثيرات أو انعكاسات الأبعاد الخارجية للإستراتيجية المصرفية تنعكس أكثر على العمليات الداخلية ، ومن خلال مستوى التأثير يتحدد مستوى الأداء المصرفي بمتغيراته الثلاث ، وهذا يثير الانتباه حول العمليات الداخلية عند (تحليل الإستراتيجية المصرفية وبنائها) .

7. أظهرت العمليات الداخلية للمصرفين ارتباطاً ايجابياً مع الأداء المصرفي ، ومستوى الخدمة ، واختلافاً في العلاقة مع الأداء المالي ، إذ أظهرت نتائج مصرف الرافدين ارتباطاً ايجابياً ومعنوياً ، في حين أظهرت نتائج مصرف الرشيد ارتباطاً محدوداً إلا انه غير معنوي ، وهذا يفسر في اتجاهه العام ، إن العوامل الداخلية للإستراتيجية المصرفية تنعكس على مستوى الخدمة ، وان الأداء المالي هو الناتج المنطقي لهذا المستوى ، إذ إن الخدمة المصرفية الجيدة تلاقي قبولاً من زبائن المصرف ، وهذا يعني التوسع في سوق المصرف واستثماراته ، وبالتالي مستوى الأداء المالي المتوقع ، وهذا ما أكدته تحليلات البيانات الإحصائية وبيانات الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر ، إذ إن التوسع في الأسواق رافقه تحسناً في الأداء المالي .

8. أظهرت نتائج تحليل التباين لإبعاد الإستراتيجية المصرفية في المتغيرات المعتمدة الثلاث تبايناً في مستوى التأثير وربما يعود التفسير للاختلاف في التأثيرات مجتمعة وعدم ظهور العامل الأكثر تأثيراً والآخر الأقل تأثيراً .

9. أستبعد أنموذج الانحدار المتدرج المتغيرين المستقلين (البيئة الخارجية ، والموارد المصرفية) من نموذج التحليل لأثرهما الضعيف وغير المعنوي وذلك عند تحديد الأثر مع المتغيرات المعتمدة (مستوى الخدمة المصرفية ، مستوى الأداء المالي، الأداء المصرفي)، وهذا يفسر الانعكاس الايجابي والدور المؤثر للعمليات الداخلية المصرفية على الأداء المصرفي بكل متغيراته ، مما يعني ضرورة الاهتمام الكبير بالعمليات الداخلية خاصة العمليات التشغيلية .

10. أظهر توزيع الموارد وتنظيمها فيما يتعلق بالعنصر الرئيسي للعوامل الداخلية للإستراتيجية المصرفية (العمليات التشغيلية أو العمليات المصرفية) ، والعناصر الساندة كل من (خطة المصرف والهيكل التنظيمي) محدودية في توفير وتوزيع الموارد التكنولوجية والمعلوماتية مقابل توفر واضح في الموارد المالية والبشرية ، وهذا يعني إن المصرفين لازالا بحاجة اكبر إلى اكتساب وتنظيم الموارد التكنولوجية والمعلوماتية بما يتلائم ومتطلبات تحسين الأداء المصرفي ، وقد أكدت مؤشرات تحليل الأداء ومستواها هذه الحقيقة .

11. أظهر التحليل الكمي المستند إلى البيانات الاحصائية وبيانات الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر للمصرفين موضوع الدراسة ، إن العمليات المصرفية أو (العمليات التشغيلية المصرفية) ، تتأسس فعلاً على كل من (القدرات المصرفية ، الموارد المصرفية الفعلية (التشغيلية))، العمليات المصرفية أو (النشاطات المصرفية التي تمارس على الموارد)، ونشاطات البحث والتطوير ، وهذه تشكل من خلال علاقاتها والتكامل فيما بينها العناصر الداخلية للإستراتيجية المصرفية أو الإستراتيجية المصرفية المعتمدة على الإمكانيات الداخلية، إذ إن آلية عمل المصرف تبدأ بنشاطات البحث والتطوير (المتوجهة نحو تحليل البيئة الخارجية عواملاً وموارداً ، ومجالات سوق) ، أو (المتوجهة نحو العمليات الداخلية للمصرف لتشخيص القدرات وتميئتها من جانب ، وتشخيص التكنولوجيات والنظم التي تسهم في تفعيل النشاطات المصرفية من جانب آخر) ، تسهم القدرات في توفير الموارد

وتفعيل العمليات (النشاطات المصرفية) ، وهذه تنعكس على مستوى الكفاءة التشغيلية للمصرف أو (مستوى الخدمة المصرفية) ، التي تشكل الأساس لقياس مستوى الأداء المصرفي وبخاصة الأداء المالي .

12. أظهرت نتائج التحليل الكمي للعناصر الداخلية للإستراتيجية المصرفية والعلاقة فيما بينها اتجاهًا إيجابيًا تصاعدياً واضحاً، إذ إن التحسن في القدرات المصرفية رافقه تحسناً في موارد المصرف وعملياته، وهذا بدوره نتج عنه تحسناً في الكفاءة التشغيلية المصرفية ، قابله تزايداً واضحاً في نفقات البحث والتطوير، وهذا يعني النظر إلى العناصر الداخلية للمصرف بصفتها المترابطة والمتكاملة مع بعضها ، وليست بصفتها المنفصلة أو المستقلة عن بعضها، وهذا الترابط والتكامل يمكن أن يتحقق من خلال إطار استراتيجي ينظم ويوجه هذه العناصر مشكلاً (الإستراتيجية المصرفية) .

13. عرض تحليل نتائج استمارة الاستبانة الانعكاس الايجابي للإستراتيجية المصرفية متمثلة بـ(العمليات المصرفية الداخلية) على مستوى الخدمة المصرفية ، كما إن نتائج التحليل الكمي أكدت الانعكاس الايجابي للكفاءة التشغيلية على التوسع في السوق ، وكليهما يؤكد إن الإستراتيجية المصرفية موضوع الدراسة تنافس من خلال (ميزة الخدمة المصرفية) ، وعليه يمكن تسميتها، (إستراتيجية الميزة التنافسية المصرفية) أو (الإستراتيجية التنافسية المصرفية) .

14. أدت القدرات المصرفية (تفاعل المهارات الإدارية والفنية) دوراً مزدوجاً في عمليات الإستراتيجية ونشاطاتها ، فهي من ناحية تنشط وتوجه التفاعل بين الموارد البشرية للمصرف ونشاطات البحث والتطوير ، ومن ناحية أخرى فأنها تسهم في بناء (الكفاءة

المميزة أو الكفاءة التشغيلية المصرفية) ، من فعلها الايجابي في مجالي موارد المصرف ، وعملياته (نشاطاته) ، وهذا يعني إن الإستراتيجية تعتمد أو تتوجه بـ (القدرات) وهي تعمل من اجل بلوغ الميزة التنافسية ، وعليه يمكن أن نسمي الإستراتيجية المصرفية موضوع الدراسة (إستراتيجية القدرة المميزة) أو (الإستراتيجية التنافسية المصرفية المعتمدة على أو الموجهة بالقدرات) .

15. أظهرت نتائج كلا التحليلين وخاصة التحليل الكمي الانعكاس الايجابي أو (العلاقة الايجابية) للإستراتيجية التنافسية المصرفية في الأداء المالي ، سواءً من خلال التوسع في السوق أو التحسن في مستوى الخدمة وكليهما يؤكد الدور الايجابي والرئيسي للعوامل المصرفية الداخلية، وهذا يؤكد ضرورة بناء الإستراتيجية المصرفية التي تنظم وتوجه العمليات المصرفية الداخلية نحو تحسين الأداء المصرفي .

16. أشارت نتائج التحليل إلى ضرورة النظر إلى الأداء المالي المصرفي من زاويتين ، الأولى بصفته مقياساً مالياً للأداء المصرفي بصفة عامة أو مقياساً للأداء الاستراتيجي المتحقق من الإستراتيجية المصرفية موضوع الدراسة ، والثاني بصفته احد النواتج المتحققة من الإستراتيجية ، أي عنصراً من عناصر أداء الإستراتيجية مثل (الخدمة المصرفية) .

أولاً : المصادر العربية

أ. الوثائق والتقارير الرسمية :

1. البنك المركزي العراقي ، النشرة السنوية ، 2003 .
2. قانون الشركات العامة رقم (21) لسنة 1997 .
3. قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 .
4. قانون المصارف العراقية الحديث ، جريدة الوقائع العراقية ، العدد 3986 ، أيلول 2004 .
5. مصرف الرافدين، التقرير السنوي والحسابات الختامية (الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر) ، والبيانات الإحصائية للسنوات (2000، 2001 ، 2002) .
6. مصرف الرشيد ، التقرير السنوي والحسابات الختامية (الميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر) ، والبيانات الإحصائية للسنوات (2000 ، 2001 ، 2002) .

ب. الكتب :

1. أبو عبيد / جمال ،(2004) " التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء في المصارف " ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية / عمان - الأردن .
2. أبو قحف ، عبد السلام ، (1992) ، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية / الإسكندرية .
3. أحمد ، أحمد محمود ، (2001) ، " تسويق الخدمات المصرفية "، مدخل نظري - تطبيقي ، الطبعة الأولى ، دار البركة ، عمان .
4. ألبياتي ، محمود مهدي ،(2005) ، " تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
5. التكمجي / طارق ،(1983) ، " مصرف الرافدين ، نشأته ، التطورات التي واكبته ، تشكيلاته ، فروعته ، اختصاصاته ومهامه الأخرى " ، مصرف الرافدين / الإدارة العامة - دائرة الدراسات والعمليات المصرفية ، بغداد .
6. الجميل ، سرمد كوكب ،(2002)، " المؤسسة العربية المصرفية - التحديات والخيارات في عصر العولمة "، ط1 ، سلسلة الدراسات الاستراتيجية ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي .
7. الحسيني ، فلاح حسن والدوري ، مؤيد عبد الرحمن ،(2000)، " إدارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر " ، دار وائل ، عمان .

8. الحسيني ، فلاح حسن ،(2000)، " الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها ، المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان .
9. الخضيرى ، محسن أحمد ، (1999)، " التسويق المصرفي ، مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات " ، الطبعة الأولى ، أيتلاك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
10. الدوري ، زكريا مطلق ، (2003)، " الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " ، جامعة بغداد .
11. الراوي ، خاشع محمود ، (1984)، " المدخل إلى الإحصاء " ، جامعة الموصل .
12. الركابي ، نزار كاظم ،(2004) ، " الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان .
13. الزبيدي ، حمزة محمود ، (2000)، " إدارة المصارف : استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان " ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .
14. السيد ، إسماعيل ، (2000)، " الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
15. السالم ، مؤيد سعيد ،(2005)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان .
16. الشماع ، خليل محمد حسن وأمين ، خالد عبد الله ، (1990)، " التحليل المالي للمصارف " ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت .
17. الشماع ، خليل محمد حسن ،(1992)، " الإدارة المالية " ، الطبعة الرابعة ، مطبعة الخلود ، بغداد .
18. الشماع ، خليل محمد حسن ،(1998)، " مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان .
19. الشمخي ، حمزة والجزراوي ، إبراهيم ، (1998)، " الإدارة المالية الحديثة - منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات " ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
20. الصباغ ، عماد عبد الوهاب ، (1998)، " علم المعلومات " ، ط 1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .

21. الصميدعي ، محمود جاسم ويوسف ، ردينة عثمان ، (2001)، " التسويق المصرفي ، مدخل استراتيجي كمي تحليلي " ، ط1 ، دار المناهج ، عمان .
22. الطائي ، محمد عبد حسن ، (2000)، " نظام المعلومات الإدارية " ، ط2 ، جامعة الموصل .
23. العامري ، سعود جايد والصياح ، عبد الستار مصطفى ، (2003)، " الإدارة المالية - أطر نظرية وحالات عملية " ، ط1 ، دار وائل .
24. العكش ، فوزي عبد الله ، (1995)، " البحث العلمي - المناهج والإجراءات " ، عمان .
25. العلاق ، بشير عباس ، (2001)، " إدارة المصارف - مدخل وظيفي " ، جامعة التحدي ، طرابلس .
26. القطامين ، أحمد عطا الله ، (1996)، " التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " ، ط1 ، دار مجدلاوي ، عمان .
27. آل علي ، رضا صاحب أبو حمد ، (2002) ، " إدارة المصارف ، مدخل تحليل كمي معاصر " ، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
28. اللوزي ، سلمان احمد والزويلف ، مهدي حسن والطراونة ، مدحت إبراهيم ، (1997)، " إدارة البنوك " ، ط1، شركة الشرق الأوسط .
29. الملا حويش ، عصام ، (2001)، " مصارف الغد - تطور الجهاز المصرفي العراقي وآفاق المستقبل " ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت .
30. الميداني ، محمد أمين عزت ، (1989)، " الإدارة التمويلية في الشركات " ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الظهران .
31. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (1999)، " الإدارة الإستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين " ،مجموعة النيل العربي ، القاهرة .
32. الهواري ، سيد ، (1983)، " إدارة البنوك " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
33. الهيتي ، صلاح الدين حسين ، (2004) ، " الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات في SPSS " ، ط1 ، دار وائل ، عمان .
34. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، (2004) ، " الإدارة الاستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير " ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان .

35. جبر ، هشام ، (2002)، " المدخل إلى العلوم المالية والمصرفية " ، ط 1 ، بيرزيت ، فلسطين .
36. جمعة ، السعيد فرحات، (2000) ، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة " ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
37. رالين ، بيتر ، (1979) ، " الطرق الاحصائية في العلوم الاجتماعية " ، ترجمة معهد الادارة العامة ، الرياض .
38. رمضان ، زياد سليم وجودة ، محفوظ احمد ، (1995) ، " إدارة البنوك " ، ط 1 ، دار صفاء ، عمان .
39. رمضان ، زياد سليم ، (1997) ، " إدارة الأعمال المصرفية " ، ط 1 ، دار صفاء ، عمان .
40. رمضان ، زياد سليم وجودة ، محفوظ أحمد ، (2000) ، " الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك " ، ط 1 ، دار صفاء عمان .
41. سلطان ، عماد الدين محمد، (1967) ، " التحليل العاملي " ، ط 1 ، دار المعارف ، مصر .
42. عقل ، مفلح محمد ، (2000) ، " مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي " ، ط 2 ، دار المستقبل ، عمان .
43. غراب ، كامل السيد ، (1995) ، " الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية " ، ط 1 ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
44. لاندي ، وليم وأل فار ، سكوت ، (1987) ، " منهجية البحث العلمي " ، ترجمة معهد الادارة العامة ، الرياض .
45. مطر ، محمد ، (1997) ، " التحليل المالي ، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية " ، الشركة الجديدة للطباعة والتجليد ، عمان .
46. معلا ، ناجي ، (1995) ، " استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية " ، ط 1 ، معهد الدراسات المصرفية ، عمان .
47. هندي ، منير إبراهيم ، (1996) ، " الإدارة المالية ، مدخل تحليل معاصر " ، ط 3 ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية .
48. هندي ، منير إبراهيم ، (2000) ، " إدارة البنوك التجارية ، مدخل اتخاذ القرارات " ، ط 3 ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية .

49. هيلين ، توماس وهنجر ، دافيد ، (1995) ، " الإدارة الاستراتيجية " ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض .
50. ياسين ، سعد غالب ، (1998) ، " الإدارة الاستراتيجية " ، دار اليازوري ، عمان .

ج. الدوريات :

1. الحسيني ، فلاح حسن ، (1998) ، " استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع المختلط للسنوات 1992-1995 " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 23 ، شباط .
2. الخضير ، محسن أحمد ، (1999) ، " عولمة النشاط المصرفي " ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 61 ، القاهرة .
3. الخفاجي ، نعمة عباس ، (2001) ، " التصور الاستراتيجي لمدراء المصارف ودوره في الصناعة المصرفية " ، مجلة الرشيد المصرفي ، العدد الثالث .
4. الشربيني ، عبد العزيز ، (1996) ، " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية ؟ " ، نشرة أخبار الإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد السادس عشر ، القاهرة ، أيلول .
5. الشماع ، خليل محمد حسن ، (2002) ، " تحليل وتقييم أداء المصرف " ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، معهد التدريب المالي والمصرفي، صنعاء ، يناير .
6. العبيدي ، فائق مجيد ، (2000) ، " مسيرة مصرف الرشيد خلال الفترة 1988-2000 " ، مجلة الرشيد المصرفي ، العدد الأول .
7. شبلي ، مسلم علاوي ، (2005) ، " استخدام لوحة العلامات المتوازنة (BSC) في توجيه وتنفيذ استراتيجية المصرف التجاري / دراسة حالة في احد المصارف التجارية العراقية " ، مجلة آفاق اقتصادية ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، المجلد 26 / العدد 103 .
8. عبد اللطيف ، أسار فخري ، (2006) ، " إصلاح القطاع المالي والمصرفي في العراق " ، مجلة علوم إنسانية ، العدد 27 ، آذار .
9. عقل ، مفلح محمد ، (2006) ، " تنافسية القطاع المصرفي في الأردن " ، مجلة جمعية رجال الأعمال الأردنية ، العدد 13 .

10. مجلة اتحاد المصارف العربية ، (1999) ، " هل بدء عصر المصارف العربية العملاقة ؟ " ، المجلد 19 ، العدد 217 ، بيروت .
11. مجلة اتحاد المصارف العربية ، (2002) ، " التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في العراق " ، العدد 245 ، شباط .
12. مجلة دراسات مالية ومصرفية ، (1996) ، " زيادة رضا الزبون عبر إعادة الهندسة " ، المجلد 4 ، العدد 2 ، يونيو .
13. مجلة دراسات مالية ومصرفية ، (1996) ، " توافق الاتجاهات الحديثة تشير بتغيرات حيوية في الأفق المصرفي " ، مجلد 4 ، عدد 3 سبتمبر .
14. مجلة دراسات مالية ومصرفية ، (1999) ، " المنشآت المصرفية الصغيرة : وضع الاستراتيجية المناسبة أو مواجهة الضمور " ، مجلد 7 ، عدد 1 ، السنة السابعة .
حمزة ، هيفاء عبد الكريم وإبراهيم ، صبا محمد وشيرزا ، محمد قاسم ، (2004) ، " التحليل المالي مؤشر على مدى نجاح الشركة أو تعثرها " ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 4 ، السنة 3 .

د. الاطاريح والرسائل الجامعية :

1. التميمي ، ماجدة عبد اللطيف محمد ، (2005) ، " اثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية ، حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .
2. الجعدي ، فيصل صالح محمد ، (2002) ، " العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في المصارف اليمنية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
3. الحبيب ، بكر تركي عبد الأمير ، (2005) ، " توظيف نظام دعم القرار الاستراتيجي على وفق مدخل أصحاب المصالح " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .

4. الذهب ، ياسر محمد عبدالله ، (2004) ، " استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .
5. الروسان ، محمود علي ، (1997) ، " العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري - دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد.
6. الزبيدي ، صبا محمد إبراهيم ، (1998) ، " الأثر الضريبي في الأداء المالي - دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخدمي المختلط " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
7. الزعبي ، حسن علي عبد ، (1999) ، " اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
8. الفضل ، مؤيد محمد علي ، (2004) ، " أنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي - دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة .
9. القطب ، محي الدين يحيى توفيق ، (2002) ، " الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في عينة من شركات التامين الأردنية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية .
10. العارضي ، جليل كاظم مدلول ، (2001) ، " التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية .
11. العاني ، أريج سعيد خليل ، (2002) ، " المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي - دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة) " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .

12. العامري ، عباس علي ظاهر ، (2000) ، " تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .
13. العبادي ، سناء عبد الرحيم ، (2005) ، " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة - دراسة تطبيقية في جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .
14. العزاوي ، سحر احمد كرجي موسى ، (2005) ، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لأراء عينة من مدري المستشفيات الحكومية في بغداد " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
15. العفيشات ، تيسير محمد شحادة ، (2001) ، " اثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية الأردنية " أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
16. الكبيسي ، سعدي مجيد عاشور ، (2001)، " العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية .
17. المحجوب ، فائزة عمر محمد ، (1999) ، " المخاطرة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المالي - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف السودانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
18. المزوري ، حسين أحمد حسين ، (2005) ، " اثر مقررات لجنة بازل المتعلقة بمعيار كفاية رأس المال في توظيف أموال المصارف - دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

19. المعموري ، أمال غالب راشد ، (2002) ، " فعالية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة تطبيقية في شركة صناعة الأصباغ الحديثة (بغداد-الزعفرانية) " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
20. الوندائي ، هشام طلعت عبد الحكيم ، (2002) ، " اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
21. الياسري ، أكرم محسن مهدي ، (2005) ، " التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الأداء (مدخل موقفي) - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي " أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
22. بدرابي ، عبد الرضا فرج ، (2004) ، " صياغة الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في قطاع السياحة العراقي " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
23. حسن ، عائدة عبد الحسين ، (2004) ، " علاقة إدراك الخطر بالمتغيرات التنظيمية وأثرها في أداء المنظمة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات النفطية العراقية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
24. حلاوي ، محمد مصطفى ، (2000) ، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العربية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
25. ربيع ، عوض محمد ، (2000) ، " نحو إمكانية تطبيق استراتيجيات مالية ومصرفية - دراسة ميدانية في عينة من منشآت القطاع المالي اليمني " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

26. كوين ، عبد الكاظم محسن ، (1999) ، " العوامل المؤثرة في الطلب على الودائع المصرفية - دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

و. المواقع الالكترونية

1. الموقع الالكتروني لمصرف الرافدين www.rafidain-bank.org
2. الموقع الالكتروني لمصرف الرشيد www.uruklink.net/rasheedbank
3. الموقع الالكتروني للبنك المركزي العراقي www.CBiraq.org

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Books

1. Barney, J.B. , (1997) , “Gaining & Sustaining Competitive advantage” , Reading : Mass, Addison – Wesley publishing .
2. Best , R.J. , (1997) , “ Market – Based Management : Strategies For Growing Customer Value & Profitability ” prentic-Hall, inc. , U.S.A.
3. Boseman , G. & Phatak, A. , (1989) , “ Strategic Management : Text & Cases ” ,2nd ed. , John Wiley & Sons , Newyork .1st ed. , Macmillan Press ltd. , Great Britain .
4. Bowman , C. , & Asch ,D. , (1996), “Management Strategy” ,1st ed. ,Macmillan press LTD. , Great Britain .
5. Brealy , R.A.J. & Myers , S.C. , (2000) , “ Principles of corporate Finance ” , 6th ed, mcgraw – Hill co. , inc. ,N.Y.
6. Carter , R.L. & kohen , G. , (1986) , “ Financial Market”, Philip Allan publisher, England .
7. Certo , S.C. & Peter , J.P., (1995) ,“ The Strategic Management Process”, 3rd ed. , Richard Irwin ,inc. , Chicago .
8. Change , Y.N. & Filemon , C.F. ,(1980), “Business policy & Strategy ” , good year publishing , california .
9. Channon ,D.,(1986), “Bank strategic Management & Marketing”, John Willy & Sons Ltd .
- 10.Cooley , P.L. & Roden ,P.F.,(1988), “Business Financial Managemant”, Allen & Bacon inc. Newyork .
- 11.Daft , R.L. ,(2001), “Organization Theory & Design”, 7th ed. , south western , N.Y .
- 12.David , F.,(1997), “Concepts of strategic Management”,1st ed. , mcgraw-Hill co.
- 13.David, F. , (2001), “Strategic Management : Concept & Cases”, 8th ed. , Prentic – Hall , New Jersey .
- 14.Edwards , C. & ward , J. & Bytheway ,A. , (1996), “The essence of information Systems ” , 2nd ed. , New- Delhi, Prentic – Hall , India .
- 15.Freeman , E. ,(1984), “Strategic Management:A stakeholders Approach”, pitman pub. inc., Boston .

16. Gilgeous , V. & Gilgeous , M. ,(1999), “A Frame work for manufacturing Excellence integrated Manufacturing System 10/1” , MBC Univeirsity press .
17. Gitman , L.J.,(2000), “Principles of Managerial Finance” , 9th ed., Donnelley & sons company , N.Y. .
18. Gladstone ,D.,(1988), “Venture Capital Investing” , Prentic-Hall Englewood Cliffs, N.J. .
19. Guion , R.M. , (1965) , “Personnel Testing” , Mcgraw-Hill ,N.Y. .
20. Hamel ,G. & A. Heen ,(1996), “Comptence based competition”, John Willey & sons , Newyork .
21. Hampton , J. , J. , (1996), “Financial Decision Making”, 4th ed. ,Mcgraw-Hill , India .
22. Hemple , G.H. ; Simonson , D.G. & Coleman , A. ,(1994), “Bank Management : Text & Cases” , John Wiley & sons , Singapore.
23. Hemple , G.H. & Simonson , D.G. , (1999), “Bank Management : Text & Cases”, 5th ed. , John Wiley & sons , inc .
24. Harrison ,J. & John ,C.,(1998), “Foundations in strategic Management”, South Western College publishing ,U.S.A .
25. Hill , C. & Jones ,G. , (2001), “ Strategic Management Theory : An integrated Approach”, 5th ed., Houghton Mifflin co. , Boston .
26. Hilton , R. ; Ronald , M. & Frank, S. , (2000), “Cost Management For Business Decision” Mcgraw-Hill .
27. Hitt , M. ; Ireland, D. & Hoskisson , R. , (2001), “Strategic Management : Competitiveness & Globalization”, 4th ed. , , South Western College publishing ,U.S.A .
28. Hooly , G.J. & Saunders , J. , (1993), “Competitive positioning the Key to Market success”, prentic-Hall , U.K. .
29. Jauch, L.R. & Glueck , W.F. , (1988) , “Strategic Management & Business policy”, 3rd ed. , Mcgraw-Hill , B00k company .
30. Jessup , P.F.,(1980), “Modern Bank Management”, Southwestern publishing Company .
31. Joyce ,P. & woods , A.,(1996), “Essential, strategic Management From Modernism to pragmatism”, Butter worth-Heinemann , London .
32. Kaplan , R.S. & Norton ,D.P.,(2001), “The startegy-Focused Organization : How Balanced Scorecard companies thrive in New Business Environment” , Harvard Business School press.

- 33.Kathryn ,B. & Martin ,D. ,(1994), “Management” ,2nd ed. , Mcgraw-Hill Book com. .
- 34.Koch , T.W. & Macdonald , S.S. , (2000), “Bank Management”, 4th ed. , the Dryden press , Hard court College pub. .
- 35.Kotler , P.,(1997), “Markting Management : Analysis , Planning , implementation & control”, 9th ed.,prentic-Hall , India .
- 36.Kotler , P. & Armstrong , G. , (1999), “Principles of Markting”, 8th ed. , prentic – Hall international , in .
- 37.Kotler , P. , (2000), “Markting Management”, prentic – Hall , New Jersey .
- 38.Krajewski , L. , J. & Ritzman , L. , P. , (1999), “Operations Management :strategy & Analysis”,5th ed. , Addison-Wesley , Longman inc. .
- 39.Laudon ,K.,G. & Laudon, J.,P., ,(1995), “Essentials of Manaegmt information Systems ; Orgagization & technology”, 4th ed., prentic-Hall inc. , London .
- 40.Levy , H. & sarnat , M. , (1988), “principles of Financial Management”, Prentic – Hall inc , New Jersey.
- 41.Levin, J. ,(1977), “Elementary Statistics in social Research”,2nd ed. , Harper & Row publishing ,N.Y..
- 42.Lynch , R.,(2000), “Corporate strategy”,2nd ed., prentic-Hall .
- 43.Macmillan , H. & Tampoe ,M. , (2000), “Strategic Management process content & Implementation”, OxFord University press, London .
- 44.Macwatters,C.S ; Morse ,D.C. & Zimmerman,J.L.,(2001), “Management accounting ,Anlysis & Interpretation”,2nd ed., McGraw-Hill co. inc. , N.Y.
- 45.Meidan , A. , (1996), “Markting strategies for Financial service”, Macmillan perss Ltd, London .
- 46.Miller, A.& Dess,G.,(1996), “strategic Management”, 2nd ed. ,McGraw – Hill Book co. .
- 47.Miller ,A., (1998), “Strategic Management”,3rd ed. McGraw – Hill Book Co.
- 48.Miles , R.,(1980), “Macro Organizaitonal Behavior”, Santa Monica Calif: good year Bublishing .
- 49.Mintzberg H. & Quinn , J., (1996), “stratrgy Management process : concepts ,contexts & Cases”, 3rd ed., Englewood –clifs , prentic – Hall , N.J. .
- 50.Mintzberg ,H. , (1998), “The Strategy Process”, Revised European , prentic – Hall inc. , London .

- 51.Moyer ,R. , Krehow , W. & Mcguigan , R., (1988), “Contemporary Financial Management”, 3rd ed. ,West pub. Co. .
- 52.Nunally ,J.C. , (1978), “Psychometric Theory”, 2nd ed., Macgraw – Hill ,N.Y.
- 53.Pitts ,R. & Lei , D. ,(1996), “Strategic Management : Building & Sustaining Competitive advantage” West Publishing CO. ,U.S.A. .
- 54.Porter , M.,(1980), “Competitive Strategy : Techniques for Anlyzing industries & competitors” Free press ,N.Y. .
- 55.Reed , E.W. & Gill ,E.K. ,(1989), “Commercial Banking”, 4th ed., Prentic – Hill , N.J.
- 56.Robbins ,S.,(1990), “Organizational Theory : Structure, Designs & Applications”, 3rd ed., Prentic – Hall international , N.J. .
- 57.Robbins , S. & Cenzo ,D. ,(1999), “Human Resource Management”, 5th ed. , John – Wiley & sons , N.Y.
- 58.Rose , P.S., (1991), “Commercial Bank Management, Producing & Selling Financial Services”, Home Wood , Irwin , Boston .
- 59.Rose , P.S. ; Kolari ,J. & Freser ,D. ,(1993), “Financial institutions”,4th ed., Home Wood ,Irwin , Boston.
- 60.Rose , P.S. ,(1999), “Commercial Bank Management”, Irwin ,McGraw-Hill com.
- 61.Ross , S.A. ; Westerfield , R.W. & Bradford , D.J. , (2000), “Fundamentals of corporate Finance”,5th ed., McGraw-Hill Company inc. , Boston .
- 62.Russell , R.S. & Taylor III ,B.W. ,(1995), “Production & Operations Management”, Printic-Hall , inc. U.S.A.
- 63.Russell , R.S. & Taylor ,B.W. ,(2000), “Operations Management”, 3rd ed. , Upper saddle river, Prentic – Hall , N.Y.
- 64.Schroeder ,R.G., (2000), “Oprations Management , contemporary concepts”, Irwin mcgraw-Hill com. Inc .
- 65.Simons , R. , (2000), “Performance Management & Control System for Implementing Strategy : Text & Cases”, Harvard Business School .
- 66.Smith , J. , (1976), “behaviors results & organizational effectiveness : The problem of criteria”,M.D.,Dunette(ed.),Hand book of industrial Organizational psychology , Chicago .
- 67.Stiener ,G. & Miner ,J. , (1980), “Management policy & Strategy”, 2nd ed. , Macmillan pub .
- 68.Thompson , J. & Strickland ,A.,(1999), “Strategic Management : Concepts & Cases”,9th ed., Irwin McGraw-Hill co. , singapore .

69. Vanhorne , C.J., (1998), “Financial Management & policy”, Prentic-Hall international inc. ,N.J .
70. Wheelen ,T.L. & Hunger ,J.D. , (1999), “Strategic Management & Business policy”, Addison – Wesley publishing co. inc.
71. Wheelen ,T.L. & Hunger ,J.D. , (2000), “Strategic Management & Business policy”, 7th ed. , Prentic-Hall inc .
72. Weston, J.F. ; Brigham , F.E.& Besley , S. ,(1996), “Essentials of Managerial Finance”,11th ed. , the Dryden press .
73. Wright , P. ; pringle C. ; Kroll , M. & Parnell , J. ,(1996), “Strategic Management : Text & Cases”, 4th ed. , Allyn & Bacon .
74. Wright , P. ; pringle C. ; Kroll , M. & Parnell , J. ,(1998), “Strategic Management concepts”, 4th ed. ,prentic-Hall .

2. Periodicals

1. Birch , C. , (1998), “Balanced scorecard points to wins for Firms”, Australian CPA, vol .68,No.6 .
2. Boyer , K. , (1998), “Longitudinal Linkages between intended & Realized Operations strategies”, international Journal of Operations & Production Management , vol .18.No.4.
3. Brown , M.D. & Laverick ,S.,(1994), “Measuring corporate performance”, Journal of Long range planning ,vol 27, No.4 .
4. Calcagno , M.,(1996), “The Evaluation of competitive advantage concept of strategy Management studies”, Journal of Management, vol.13,No25 .
5. Cameron ,K. ;Kim , M. & Whetten ,D. , (1987), “Organizational Effects of Decline & Turbulance”,Administrative Sceince Quarterly , vol.32 .
6. Chacravarthy, B.S. , (1986), “Measuring strategic performable”, strategic Management ,Journal ,vol.7 .
7. Collis ,D.& Montgomery , C.,(1995), “competing on resources”, Harvard Business Review, July – Augest .
8. Devlin ,J.F. ,(2004), “Consumer evaluation & competitive advantage in retial Financial services-Aresearch agenda”,European Journal of Markeing ,vol.35 ,No.5 .
9. Eccles,R.G. , (1991), “The performance Measurment manifesto”, H.B.R. ,vol.69,No.1 .

10. Fahy , J.,(1999), “Strategic Marketing & the resource Based view of the Firm”, Academy of Marketing Science Review , No.10 .
11. Hamel , G. & Parahaled,C.K.,(1994), “Strategy as A field study : Why search for a new paradigm ?”, Strategic Management Journal ,vol.15.
12. Hayes , R. & Pisano, M. , (1994), “The resource-Based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation” , california Management Review , vol.33,No.3 .
13. Hofer , C.W. ,(1983), “ ROVA, A new Measuer For Assessing Organizational performance”, INR . Lamp (ed.) , Advance in strategic Management , vol .2 .
14. Hopkins , W.E. & Hopkins,S.A.,(1997), “Strategic Planning –Financial performance Relation in Banks : A causal Examination”, Strategic Risk Management Journal , vol.18,No.8 .
15. Jinkook, L.,(2002), “A key to Marketing Financial services : The right mix of products ,services , channels & customers”, Journal of services Marketing ,vol.16,No.3 .
16. Kaplan ,R.S. & Norton ,D.P.,(1992), “The Balanced scorecard : measures that Drive performance” , Harvard Business Review , vol.70,No.1 .
17. Kaplan ,R.S. & Norton ,D.P.,(1996), “Linking The Balanced scorecard to Strategy”California Management Review , vol.39.No.1 .
18. Kaplan ,R.S. & Norton ,D.P.,(1996), “Using the Balanced scorecard as strategic Management System”,Harvard Business Review ,vol.74,No.1 .
19. Kaplan ,R.S. & Norton ,D.P.,(1997), “Why Does Business Need a Balanced scorecard ?”, Journal of strategic Performance Measurement ,vol.1,No.1 .
20. Mainelli, M.,(2004), “Industrial strenthgs : operational risk & banks”,Journal of balance sheet , vol.10,No.2 .
21. Mcgahan ,A. , (1999), “Competition Strategy & Business performance”, California Management Journal ,vol.41,No.3 .
22. Miller , K. & Bromiley ,P., (1990), “Strategic Risk & Corporate performance : Analysis of Alternative Risk measures”,Academy of Management Journal ,vol.33,No.1 .
23. Mintzberg , H.,(1987), “The Strategy Concepts : Five Ps for strategy”, California Management Review ,vol.3,No.1 .

- 24.Moutinho , L.& Phillips , P.A. ,(2002), “The impact of strategic Planning on competitiveness , performance & effectiveness of Bank branches : A neural network analysis”, international Journal of Bank Marketing , vol.20,No.3 .
- 25.Moustaque,H. & Houque ,Z. ,(2003), “Understanding non-Financial performance measurement practices in Japanese Banks”,Auditing & Accounting Journal ,vol.15,No.2 .
- 26.Moustaque,H. & Houque ,Z. ,(2004), “Skill & resource based competitive methods : impact on firm performance”, Journal of services marketing ,vol.16,No.2 .
- 27.Mquire ,J.B. ; Schneewies , T.R. & Branch , B. ,(1990), “Perception of Firm Quality A case or result of Firm performance”, Journal of Management Studies , vol.1,No.16 .
- 28.Neely ,A. ; Mills ,J. ; Platts ,K. ; Richard , H. ; Gregory ,M. ; Bourne ,M. & Kennerley ,M. ,(2002), “Performance Measurement System design : Developing & testing a process-based approach”, international Journal of Operations & Production Management ,vol.20,No.10 .
- 29.O’Brien ,F.& Meadows ,M. , (2003), “Exploring the current practice of visioning :Case studies from the U.K. Financial services sector”, Journal of Management Decision, vol.41,No.5 .
- 30.Paas , L.J., (2001), “Acquisition patterns of products Facilitating Financial transactions : a cross-national investigation”, Journal of Bank Marketing , vol.19,No.7 .
- 31.Parker , C. ,(2004), “Performance measurement”, work study Journal ,vol.49,No.2 .
- 32.Porter , M.,(1996), “what is a strategy ? ”,Harvard Business Review , November ,Dec. .
- 33.Reed ,R.;Defillipi , R.J. ,(1990), “Causal Ambiguity , Barriers to Imitation & sustainable competitive advantage”, Academy of Management Review ,vol.15,No.1 .
- 34.Robbins , J. & Wiersema , F. ,(1996), “A resource Based Approach the multibusiness firm : Emperical Analysis of portefolio interrelatrion ships & corporate Financial performance”, strategic Management Journal ,vol.16,No.4 .

35. Urban ,D.J. & Pratt,M.D ,(2003), “Perceptions of banking services in the wake of bank mergers : an emperical study”,Journal of services marketing ,vol.14,No.2 .
- 36.Venkatraman ,N. & Ramanujam , V. , (1986), “Measurement of Business performance in strategic research : A comparision of approaches”, A cademy of management Review,vol.11,No.4 .
- 37.Waddock,S. & Graves ,S.,(1997), “The corporate social performance– Financial performance Link”, strategic management Journal ,vol.18.

3. Internet

1. Annual report of central Bank of Kuwait (2005) .www.cbok.com.
2. Bonits , N. , (2000), “International capital Questionnaire , institute for intellectual capital” , www.Bonits.com .
3. Chen , Tser-yieth ,(1999), “Critical success factors for various strategies in the banking industry”, the international Journal of Bank Marketing , vol.17,No.2 .
www.Emerald-Library.com APP>html .
4. Devlin , J.E. , (2005), “Adding value to retail Financial Services” , International Journal of Bank Marketing ,vol.18,No.5 .
www.Emerald-Library.com APP>html .
5. Dimara, F. ,(et.al.), (2004), “strategic orientation & Financial performance of firms implementing ISO 9000”, international Journal of Quality & Reliability Management , vol.21,No.1 . www.Emerald-Library.com App>html .
6. Duncan ,E., & Elliott , G. , (2005), “Efficiency, Customer service & Financial performance a mong Australlian financial institutions”, the international Journal of bank marketing , vol.22,No.5 .
www.Emerald-Library.com App>html .
7. Henson , S.W. , & Wilson ,J.C., (2002), “ Case study strategic challenges in the Financial services industry”, the Journal of Business & industrial Marketing , vol.17,No.5 .
www.Emerald-Library.com App>html .
8. Lazo , Bernardo & Wood , D.,(2001), “Management of core capabilities in mexican & European Banks” , the international Journal of Bank Marketing ,vol.19,No.2 .
www.Emerald-Library.com App>html .

9. Lazo ,Bernardo & Wood ,, (2003) , “Strategy , competition & diversifiacion in European & Mexican Banking” the international Journal Marketing , vol.21,No.4 .
www.Emerald-Library.com App>html .
10. Morisawa ,T. , (2000) , “Building performance Measurement System with the blanced scorecard Approach” , NPI paper,No45 .
Database-Academic search Elite .
11. Naser , K. , & Moutinho , L. , (1999), “ Bank Strategy Management - the case of Islamic Banks” , the international Journal of Bank Marketing , vol.15, No.6 .
www.Emerald-Library.com App>html .
12. Onko, Andrew, S. & Lee, S . F. , (2000) , “Building balanced scorecard with SWOT Analysis & implementing : “ suntzu’s the art of Business Management strategies”, on QFD Methodology” , Managerial Auditing Journal , vol.15, No.1/2 .
www.Emerald-Library.com App>html .
13. Onko , Andrew , S. & Lee, S. F. , (2000), “Implementing the strategic formulation Frame work for the Banking industry of Hong Kong” , Managerial Auditing Journal , vol.15,No.9 .
www.Emerald-Library.com App>html .
14. Solomon , C. Marmer , (2000), “putting Human Resources on the scorecard” , word force , vol.79,No.3 .
Database-Academic Search Elite .
15. Vargas ,D. ,(2003), “Strategy Distinctive competencies & Business performance” , Mexico .
www.vargasaces.as.uk.
16. www.balanced scorecard.org.

ملحق (1)
السادة الذين تمت مقابلتهم في حقل العمل*

ت	الأسم	الموقع الوظيفي	تاريخ المقابلة
1	السيد زهير علي أكبر	مدير عام البنك المركزي العراقي - البصرة	2005/11/17
2	السيد عبد الحسين عبد العظيم الياسري	المدير العام ورئيس مجلس إدارة مصرف الرافدين - بغداد	2006/3/27
3	الدكتور مظهر محمد صالح	مدير عام دائرة الإحصاء والأبحاث - البنك المركزي العراقي - بغداد	2005/11/29
4	السيد فؤاد حسين الوكيل	و.مدير عام وعضو مجلس الإدارة - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/3/27
5	السيد عبد الزهرة خالد جاسم	مندوب مصرف الرافدين للمنطقة الجنوبية	2006/3/5
6	السيد هاشم عزيز	مندوب مصرف الرشيد للمنطقة الجنوبية	2006/3/5
7	الدكتور ماجد الصوري	مستشار البنك المركزي العراقي - بغداد	2005/11/30
8	الدكتورة سهام محمد عبد	مديرة قسم الإحصاء والأبحاث - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/3/28
9	السيد أحمد يحيى	و.مدير عام مراقبة الصيرفة الائتمان - البنك المركزي العراقي - بغداد	2005/12/5
10	السيد وليد عيدي	معاون مدير عام مراقبة الصيرفة والائتمان - البنك المركزي العراقي - بغداد	2006/12/5
11	السيد منير حسين الخزرجي	معاون مدير عام - مدير قسم الدراسات والعمليات المصرفية - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/2/26
12	السيدة عفاف الطيار	مديرة شعبة العمليات المصرفية - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/2/26
13	السيد إبراهيم محمد نعمان	مدير شعبة الأبحاث - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/2/27

*تهدف المقابلات والزيارات تحقيق الآتي :

1. الحصول على إجابة عن التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة (ص 17) .
2. تكوين صورة دقيقة عن فقرات استمارة الاستبانة قبل إعدادها .
3. اختبار ثبات الاستمارة بعد إعدادها كما هو مبين في (ص 28) .
4. الحصول على التقارير السنوية والبيانات والحسابات الختامية .
5. متابعة توزيع استمارة الاستبانة وتوضيحها ثم استلامها .

ت	الأسم	الموقع الوظيفي	تاريخ المقابلة
14	الست نغم زكي	مديرة شعبة الإحصاء - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/2/27
15	الست إنعام سباهي علي	مديرة القسم المالي - مصرف الرشيد - الإدارة العامة - بغداد	2006/2/29
16	الست زكية الوزان	مديرة قسم الرقابة المصرفية - البنك المركزي العراقي - بصره	2005/8/18
17	السيد حسين الملاك	مدير قسم - البنك المركزي العراقي - بصره	2005/8/25
18	السيد علي صالح	مستشار - مصرف البصرة الأهلي حالياً ومندوب مصرف الرشيد للمنطقة الجنوبية سابقاً	2006/2/1
19	السيد عباس خضير زاير	مدير مصرف الشرق الأوسط (الفئار) - بصره	2005/7/17
20	السيدة جنان منصور صكر	مديرة مصرف الرشيد - الثورة 88 - بصره	2005/10/15
21	السيدة نجلاء عبد الرضا	مديرة مصرف بغداد - بصره	2005/10/28
22	السيد عامر لفتة البدران	مدير مصرف الرشيد - السيف 60 - بصره	2005/8/20
23	السيد جاسم محمد المشري	مدير مصرف الرافدين - بصره 2	2005/9/23
24	السيدة ملاك الحيدري	مديرة شعبة البحوث - قسم الدراسات والعمليات المصرفية - مصرف الرافدين - الإدارة العامة - بغداد	2006/3/27

ملحق (2)

السادة الخبراء والمحكمين الأكاديميون و المهنيون

أ- السادة الخبراء والمحكمين الأكاديميون

ت	الاسم	الاختصاص	الموقع الوظيفي
1	الأستاذ الدكتور جاسم محمد الذهبي	إدارة موارد بشرية	عضو تدريسي في قسم الإدارة العامة بجامعة بغداد
2	أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى طه الملا	إدارة منظمة	عضو تدريسي في قسم إدارة الأعمال بجامعة بغداد
3	أ.م.د. عبد السلام نفثة سعيد	إدارة مصارف	عضو تدريسي في قسم إدارة الأعمال بجامعة بغداد
4	أ.م.د. عباس علي العامري	إدارة استراتيجية	عضو تدريسي في قسم إدارة الأعمال بجامعة بغداد
5	أ.م.د. عبد الرضا فرج البدرابي	استراتيجية تسويق	عضو تدريسي في قسم إدارة الأعمال بجامعة البصرة
6	أ.م.د. جواد كاظم نفثة	إدارة أعمال	عضو تدريسي في قسم إدارة الأعمال بجامعة البصرة

ب- السادة الخبراء والمحكمين المهنيون

ت	الاسم	الموقع الوظيفي
1	السيد زهير علي اكبر	مدير عام البنك المركزي العراقي - البصرة
2	الدكتور مظهر محمد صالح	مدير عام دائرة الإحصاء والأبحاث - البنك المركزي العراقي - بغداد
3	الدكتورة سهام محمد عبد	مديرة قسم الإحصاء والأبحاث - مصرف الرشيد - الإدارة العامة
4	السيد سلمان عيدان	مستشار دائرة الرقابة على الصيرفة والائتمان - البنك المركزي
5	الدكتور ماجد الصوري	مستشار - البنك المركزي العراقي - بغداد
6	السيد وليد عيدي	معاون مدير عام مراقبة الصيرفة والائتمان - البنك المركزي العراقي - بغداد
7	السيد عبد الزهرة خالد جاسم	مندوب مصرف الرافدين للمنطقة الجنوبية
8	السيد علي صالح	مستشار - مصرف البصرة الأهلي للاستثمار
9	السيد هاشم عزيز	مندوب مصرف الرشيد للمنطقة الجنوبية

ملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

(أستمارة الاستبانة)

السيد المستجوب المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...
يرجى قراءة النقاط الآتية بدقة قبل الإجابة :

1. هدف الاستمارة جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن الأطروحة الموسومة (استراتيجية القدرة المميزة المصرفية وأثرها في الأداء المصرفي - دراسة تطبيقية في مصرفي (الرافدين والرشيد)) وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.
 2. المعلومات لأغراض البحث العلمي / لذا سوف يحتفظ بسريتها ولا داعي لذكر الاسم .
 3. ضع علامة (√) ، أو أي عبارة محددة ، أمام ما يتفق والعمل في مصرفك ، وتعتقد انه مناسب له .
 4. الأبعاد والمتغيرات والفقرات (الأسئلة) ، تحدد عناصر الاستراتيجية المنوي اقتراحها للمصرف وتفسرها .
 5. نضع بين يديك التعاريف الإجرائية لبعض المصطلحات :
- الاستراتيجية المصرفية : هي لائحة تتضمن التوجهات والمقاصد وقد تعني خطة شاملة موحدة تضعها الإدارة العليا لتحديد مركز أو وضع المصرف في المستقبل .
- الاستراتيجية المبنية على أساس الموارد : أنها موائمة بين الفرص المتاحة والقدرات المتوفرة وهي تؤكد على أهمية بناء قدرات المنظمة لتحسين فرص نجاحها المستقبلية .
- بيئة المصرف : وتعني مجموعة العوامل الداخلية والخارجية للمصرف التي يمكن أن تؤثر في أدائه .

- موارد المصرف : الموجودات الملموسة أو المنظورة وغير المنظورة والتي يمكن قياسها بسهولة مثل : (الموارد البشرية , الموارد المالية , الموارد المعلوماتيةالخ) .
- العمليات التشغيلية للمصرف : وتشتمل تطوير خدمة جديدة , جذب الزبائن , اختزال النفقات , تلبية الاحتياجات.....الخ .
- الخدمات المصرفية : النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون نتيجة استخدامه لها مثل فتح الحسابات الجاريةالخ .
- الأداء المالي للمصرف : أحد المؤشرات المهمة التي تقيس قدرة المصرف على تحقيق أهدافه ومدى القرب أو الابتعاد عن تلك الأهداف من خلال الطرق التي يعتمدها في استغلال موارده المتاحة , ويستخدم في قياسه مجموعة من المقاييس المالية مثل الربحية , السيولةالخ .
6. الدقة والموضوعية في الإجابة تساعد كثيراً في تحقيق أهداف الأطروحة .

مع فائق التقدير...

الباحثة
عروبة رشيد علي

المشرف
أ.د. مسلم علاوي السعد

معلومات عامة :

أ- أسم المصرف :

ب- عنوانك الوظيفي الحالي :

ج- عدد سنوات الخدمة في المجال المصرفي:

د- التحصيل العلمي (الشهادة والاختصاص) :

هـ. الجنس : ذكر أنثى

المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيس	البعد				
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً								
وفي تنشيط عمليات المصرف بدرجة					في توفير موارد المصرف بدرجة					13	غالباً ما تؤثر :	ثانياً : تقدير مستوى تأثير بيئة المصرف
ضعيفة جداً	ضعيفة	وسط	عالية	عالية جداً	ضعيفة جداً	وسط	عالية	عالية جداً				
									العوامل التشريعية والقانونية			
									العوامل الاقتصادية			
									البنك المركزي			
									المصارف المنافسة			
									سوق المصرف			

المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيس	البعد
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
					غالباً ما يتمتع المصرف بمصادر تمويل متعددة .	14	الموارد المالية	ثالثاً : موارد المصرف
					يمتلك المصرف الإمكانية المالية الكافية لتمويل خدماته المختلفة.	15		
					يتمتع المصرف بالعدد الكافي من الموظفين من مختلف الاختصاصات .	16	الموارد البشرية	
					يتصف المصرف بأعداد كافية من المهارات الإدارية والفنية.	17		
					غالباً ما يستخدم المصرف التكنولوجيا المصرفية في العديد من عملياته .	18	الموارد التكنولوجية	
					يستخدم المصرف في عملياته البطاقة الائتمانية .	19		
					يسعى المصرف للحصول على المعلومات الكافية عن بيئته .	20	الموارد المعلوماتية	

المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيس	البعد
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
					ينظم المصرف معلوماته على أساس شبكة اتصالات حاسوبية .	21		
					تتلائم موارد المصرف بشكل جيد مع متطلبات عملياته الداخلية .	22		
في تنشيط عملياته الداخلية بدرجة					غالباً ما تؤثر موارد المصرف ↓ المالية البشرية التكنولوجية المعلوماتية	23		رابعاً: تقدير مستوى تأثير الموارد في عمليات المصرف
منخفضة جداً	منخفضة	محدودة	عالية	عالية جداً				
المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيس	البعد
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
					غالباً ما : يعتمد المصرف في صياغة خطته على معلومات شاملة من مصادر بيئية داخلية وخارجية .	24	خطة المصرف	خامساً : العمليات الداخلية للمصرف
					يراجع المصرف خطته من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .	25		
					تتلائم صلاحيات ومسؤوليات موظفي المصرف مع متطلبات وظائفهم .	26	الهيكل التنظيمي	

المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيس	البعد
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
					يعمل موظفوا المصرف على وصف وظيفي رسمي ومكتوب لوظائفهم .	27	العمليات التشغيلية	
					تتصف النشاطات الداخلية للمصرف (الحسابات الجارية، التوفير ، الثابت، الائتمان) بالنتائج الإيجابية الجيدة .	28		
					يمارس المصرف نظم رقابة مؤثرة على مسار عملياته التشغيلية .	29		
					يوفر المصرف المتطلبات الكافية لتقديم خدمات جديدة .	30		
ضع واحدة من العبارات الآتية (كافية جداً ، كافية ، محدودة ، غير كافية ، غير كافية جداً) أمام المناسب في الجدول الآتي :					31		سادساً: مستوى توفر الموارد	
الموارد المعلوماتية	التكنولوجيا	الموارد البشرية	الموارد المالية	العمليات الداخلية للمصرف				
				خطة المصرف				
				الهيكل التنظيمي				
				العمليات التشغيلية				
المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيس	البعد
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
					غالباً ما : تتمتع خدمات المصرف برضا وقبول الزبائن .	32	مستوى الخدمة المصرفية	سابعاً: الاداء المصرفي
					تتزايد طلبات الزبائن على تسهيلات المصرف (القروض وما شابه).	33		

المقياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	المتغير الرئيسي	البعد
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً				
					تكون أعداد الزبائن الجدد في تزايد واضح	34		
					غالباً ما : تظهر الحسابات السنوية للمصرف مستوى عالي للربحية الصافية .	35	مستوى الاداء المالي	
					تظهر الحسابات السنوية للمصرف مستوى عالي للعائد على الموجودات .	36		
					تظهر الحسابات السنوية للمصرف مستوى عالي لإيرادات المصرف الإجمالية إلى موجوداته الإجمالية .	37		
					يتمتع المصرف بمركز مالي جيد مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى .	38		

ملحق (4)

استمارة البيانات الاحصائية المطلوبة من المصارف موضوع الدراسة

ت	الفقرة	السنة			
		2002	2001	2000	
1	النسبة المئوية لحصة المصرف في السوق				
2	عدد الأسواق الجديدة				
3	عدد الزبائن				
4	عدد الزبائن الجدد				
5	عدد الزبائن الدائمين				
6	عدد الخدمات الجديدة				
7	نسبة فقدان في الزبائن الدائمين				
8	عدد الدورات التدريبية				
9	عدد المتدربين				
10	عدد الموظفين اللذين يستخدمون الحاسوب				
11	نسبة الموظفين اللذين يستخدمون الحاسوب الى مجموع الموظفين				
12	نسبة الأفكار والمقترحات الجديدة إلى مجموع المقترحة				
13	نسبة الخدمات الجديدة إلى مجموع الخدمات				
14	نوع المكننه أو التكنولوجيا التي ادخلها المصرف				
15	هل يوجد وصف وظيفي مكتوب ورسمي	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا	
ضع إشارة (✓) داخل المربع					
العدد الكلي للعاملين موزع حسب الاختصاص كما يلي :				16	
دراسات عليا		دبلوم عالي	جامعة (أولية)	معاهد	السنة
دكتوراه	ماجستير				
					2000
					2001
					2002

ملحق (5)
الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار معنوية الاوساط الحسابية (t) |
مصرف الرافدين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Z11	47	3.5745	.8532	.1245
Z12	47	4.2128	.6490	9.466E-02
Z13	47	4.0426	.7928	.1156
Z14	47	3.7766	.6979	.1018
Z15	47	4.0957	.7564	.1103
Z31	47	3.9468	.7535	.1099
Z32	47	3.6170	.9792	.1428
Z33	47	2.6702	1.0015	.1461
Z34	47	3.1596	.8853	.1291
Z51	47	3.8085	.7771	.1133
Z52	47	3.6702	.9283	.1354
Z53	47	3.7305	.7914	.1154
W1	47	3.9220	.7493	.1093
W2	47	3.6649	.8586	.1252
Z1	47	3.9404	.4195	6.118E-02
Z3	47	3.3484	.6920	.1009
Z5	47	3.7364	.7420	.1082
Z	47	3.6751	.4905	7.155E-02
W	47	3.7934	.6612	9.645E-02

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z11	4.616	46	.000	.5745	.3239	.8250
Z12	12.812	46	.000	1.2128	1.0222	1.4033
Z13	9.015	46	.000	1.0426	.8098	1.2753
Z14	7.629	46	.000	.7766	.5717	.9815
Z15	9.931	46	.000	1.0957	.8737	1.3178
Z31	8.614	46	.000	.9468	.7256	1.1680
Z32	4.320	46	.000	.6170	.3295	.9045
Z33	-2.258	46	.029	-.3298	-.6238	-3.5735E-02
Z34	1.236	46	.223	.1596	-.1004	.4195
Z51	7.133	46	.000	.8085	.5804	1.0367
Z52	4.950	46	.000	.6702	.3977	.9428
Z53	6.328	46	.000	.7305	.4981	.9629
W1	8.436	46	.000	.9220	.7020	1.1420
W2	5.309	46	.000	.6649	.4128	.9170
Z1	15.371	46	.000	.9404	.8173	1.0636
Z3	3.452	46	.001	.3484	.1452	.5516
Z5	6.804	46	.000	.7364	.5186	.9543
Z	9.435	46	.000	.6751	.5311	.8191
W	8.227	46	.000	.7934	.5993	.9876

ملحق (6)
النسب المئوية / مصرف الرافدين

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	5	10.6	10.6	12.8
	4.00	28	59.6	59.6	72.3
	5.00	13	27.7	27.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	3	6.4	6.4	8.5
	3.00	6	12.8	12.8	21.3
	4.00	25	53.2	53.2	74.5
	5.00	12	25.5	25.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	3	6.4	6.4	8.5
	3.00	9	19.1	19.1	27.7
	4.00	29	61.7	61.7	89.4
	5.00	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	9	19.1	19.1	21.3
	4.00	19	40.4	40.4	61.7
	5.00	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	7	14.9	14.9	19.1
	3.00	14	29.8	29.8	48.9
	4.00	17	36.2	36.2	85.1
	5.00	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	10	21.3	21.3	23.4
	3.00	15	31.9	31.9	55.3
	4.00	18	38.3	38.3	93.6
	5.00	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	3	6.4	6.4	8.5
	3.00	20	42.6	42.6	51.1
	4.00	19	40.4	40.4	91.5
	5.00	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.5	8.5	8.5
	3.00	8	17.0	17.0	25.5
	4.00	28	59.6	59.6	85.1
	5.00	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	9	19.1	19.1	21.3
	4.00	19	40.4	40.4	61.7
	5.00	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	5	10.6	10.6	14.9
	3.00	12	25.5	25.5	40.4
	4.00	21	44.7	44.7	85.1
	5.00	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	21.3	21.3	21.3
	3.00	9	19.1	19.1	40.4
	4.00	26	55.3	55.3	95.7
	5.00	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	2	4.3	4.3	8.5
	3.00	19	40.4	40.4	48.9
	4.00	18	38.3	38.3	87.2
	5.00	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	3	6.4	6.4	8.5
	3.00	11	23.4	23.4	31.9
	4.00	27	57.4	57.4	89.4
	5.00	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.3	4.3	4.3
	3.00	4	8.5	8.5	12.8
	4.00	28	59.6	59.6	72.3
	5.00	13	27.7	27.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.4	6.4	6.4
	3.00	9	19.1	19.1	25.5
	4.00	28	59.6	59.6	85.1
	5.00	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	3	6.4	6.4	8.5
	3.00	9	19.1	19.1	27.7
	4.00	19	40.4	40.4	68.1
	5.00	15	31.9	31.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.8	12.8	12.8
	3.00	9	19.1	19.1	31.9
	4.00	23	48.9	48.9	80.9
	5.00	9	19.1	19.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	7	14.9	14.9	17.0
	3.00	10	21.3	21.3	38.3
	4.00	26	55.3	55.3	93.6
	5.00	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2.00	3	6.4	6.4	6.4
	3.00	4	8.5	8.5	14.9
	4.00	36	76.6	76.6	91.5
	5.00	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	12.8	12.8	12.8
	2.00	16	34.0	34.0	46.8
	3.00	21	44.7	44.7	91.5
	4.00	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	13	27.7	27.7	31.9
	3.00	18	38.3	38.3	70.2
	4.00	14	29.8	29.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00022

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	8	17.0	17.0	21.3
	3.00	12	25.5	25.5	46.8
	4.00	23	48.9	48.9	95.7
	5.00	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.6	10.6	10.6
	3.00	7	14.9	14.9	25.5
	4.00	31	66.0	66.0	91.5
	5.00	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00024

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.4	6.4	6.4
	2.00	17	36.2	36.2	42.6
	3.00	22	46.8	46.8	89.4
	4.00	5	10.6	10.6	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00025

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.4	6.4	6.4
	2.00	12	25.5	25.5	31.9
	3.00	19	40.4	40.4	72.3
	4.00	13	27.7	27.7	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00026

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.1	2.1	2.1
	2.00	7	14.9	14.9	17.0
	3.00	11	23.4	23.4	40.4
	4.00	25	53.2	53.2	93.6
	5.00	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00027

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.9	14.9	14.9
	3.00	5	10.6	10.6	25.5
	4.00	32	68.1	68.1	93.6
	5.00	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00028

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.5	8.5	8.5
	2.00	20	42.6	42.6	51.1
	3.00	19	40.4	40.4	91.5
	4.00	4	8.5	8.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

VAR00029

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	2	4.3	4.3	4.3
	2.00	15	31.9	31.9	36.2
	3.00	18	38.3	38.3	74.5
	4.00	12	25.5	25.5	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

ملحق (8)
تحليل الانحدار المتعدد (W) / مصرف الرافدين

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z5, Z1, Z3	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: W

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679	.461	.423	.5023

a Predictors: (Constant), Z5, Z1, Z3

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.263	3	3.088	12.240	.000
	Residual	10.848	43	.252		
	Total	20.111	46			

a Predictors: (Constant), Z5, Z1, Z3

b Dependent Variable: W

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	2.362	.720		3.281	.002
	Z1	-.218	.198	-.138	-1.101	.277
	Z3	-7.672E-02	.124	-.080	-.618	.540
	Z5	.682	.124	.765	5.484	.000

a Dependent Variable: W

(W1)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z5, Z1, Z3	0	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: W1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599	.359	.314	.6207

a Predictors: (Constant), Z5, Z1, Z3

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	9.260	3	3.087	8.013	.000
	Residual	16.565	43	.385		
	Total	25.825	46			

a Predictors: (Constant), Z5, Z1, Z3

b Dependent Variable: W1

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.184	.889		1.331	.190
	Z1	.364	.245	.204	1.486	.145
	Z3	-.245	.153	-.226	-1.595	.118
	Z5	.569	.154	.563	3.699	.001

a Dependent Variable: W1

(W2)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z5, Z1, Z3	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: W2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651	.424	.384	.6739

a Predictors: (Constant), Z5, Z1, Z3

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.380	3	4.793	10.554	.000
	Residual	19.530	43	.454		
	Total	33.910	46			

a Predictors: (Constant), Z5, Z1, Z3

b Dependent Variable: W2

ملحق (9)
تحليل الانحدار المتدرج / مصرف الرافدين
(W)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z5	0	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: W

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663	.439	.427	.5006

a Predictors: (Constant), Z5

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	8.834	1	8.834	35.253	.000
	Residual	11.277	45	.251		
	Total	20.111	46			

a Predictors: (Constant), Z5

b Dependent Variable: W

Excluded Variables

	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Model					Tolerance
1	Z1 -.144	-1.157	.254	-.172	.798
	Z3 -.091	-.697	.489	-.105	.747

a Predictors in the Model: (Constant), Z5

b Dependent Variable: W

(W1)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: W1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.541	.292	.277	.6372

a Predictors: (Constant), Z5

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.553	1	7.553	18.600	.000
	Residual	18.272	45	.406		
	Total	25.825	46			

a Predictors: (Constant), Z5

b Dependent Variable: W1

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.881	.482		3.902	.000
	Z5	.546	.127	.541	4.313	.000

a Dependent Variable: W1

Excluded Variables

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Model						Tolerance
1	Z1	.188	1.351	.184	.200	.798
	Z3	-.211	-1.472	.148	-.217	.747

a Predictors in the Model: (Constant), Z5

b Dependent Variable: W1

(W2)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Z1	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: W2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549	.301	.286	.7256
2	.648	.420	.394	.6686

a Predictors: (Constant), Z5

b Predictors: (Constant), Z5, Z1

NOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.216	1	10.216	19.403	.000
	Residual	23.693	45	.527		
	Total	33.910	46			
2	Regression	14.243	2	7.122	15.934	.000
	Residual	19.666	44	.447		
	Total	33.910	46			

a Predictors: (Constant), Z5

b Predictors: (Constant), Z5, Z1

c Dependent Variable: W2

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.292	.549		2.353	.023
	Z5	.635	.144	.549	4.405	.000
2	(Constant)	3.654	.935		3.906	.000
	Z5	.836	.149	.722	5.620	.000
	Z1	-.790	.263	-.386	-3.002	.004

a Dependent Variable: W2

Excluded Variables

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Model						Tolerance
1	Z1	-.386	-3.002	.004	-.412	.798
	Z3	.044	.305	.762	.046	.747
2	Z3	.074	.548	.587	.083	.743

a Predictors in the Model: (Constant), Z5

b Predictors in the Model: (Constant), Z5, Z1

c Dependent Variable: W2

ملحق (10)

أختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (استراتيجية القدرة المميزة المصرفية)
والمعتمدة (الاداء المالي المصرفي) باستخدام أختبار (T)
(مصرف الرافدين)

المعلومات الكمية					
استراتيجية القدرة المميزة المصرفية	X_1	X_1^2	X_2	X_2^2	الأداء المالي المصرفي
الكفاءة التشغيلية (نسبة التوظيف)	81	6561	30	900	الربحية الصافية (باستثناء سنة الأساس)
العمليات المصرفية	55	3025	5	25	العائد على الموجودات (مقرب)
موارد المصرف	60	3600	6	36	العائد على الاستثمار (مقرب)
القدرات المصرفية	41	1681	$\sum X_2 = 41$	$\sum X_2^2 = 961$	المجموع
المجموع	$\sum X_1 = 237$	$\sum X_1^2 = 14867$			
$\bar{X}_1 = 59, \bar{X}_1^2 = 3481$ $S = \sqrt{236} = 15$			$\bar{X}_2 = 14, \bar{X}_2^2 = 196$ $S = \sqrt{111} = 11$		

$$S = \sqrt{\frac{\sum X^2}{n} - \bar{X}^2}, \quad \sigma_x = \frac{S}{\sqrt{n-1}}$$

$$\sigma_{Diff} = \sqrt{\left(\frac{900 + 300}{5}\right)(0.25 + 0.33)} = \sqrt{139} = 12$$

$$t = \frac{59 - 14}{12} = 3.75$$

$$df = (4 + 3) - 2 = 5$$

بما إن قيمة (t) المحسوبة (3.75) أكبر من قيمة (t) الجدولة (2.571) عند درجة حرية (5) فإن العلاقة ذات طبيعة معنوية .
* تم التقريب الى أقرب عدد صحيح .

ملحق (11)
الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار معنوية الاوساط الحسابية (t) /
مصرف الرشيد

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X11	36	3.5417	.8732	.1455
X12	36	3.9583	.6587	.1098
X13	36	3.9583	.7872	.1312
X14	36	3.6667	.7928	.1321
X15	36	3.8056	.6998	.1166
X31	36	3.7917	.6695	.1116
X32	36	3.4444	1.0336	.1723
X33	36	2.4306	.9115	.1519
X34	36	2.9722	.9924	.1654
X51	36	3.5694	.7285	.1214
X52	36	3.4306	.9036	.1506
X53	36	3.5185	.7057	.1176
Y1	36	3.7130	.9534	.1589
Y2	36	3.3958	.8459	.1410
X1	36	3.7861	.4415	7.359E-02
X3	36	3.1597	.6591	.1099
X5	36	3.5062	.6427	.1071
Y	36	3.5544	.6929	.1155
X	36	3.4840	.4680	7.800E-02

One-Sample Test

	Test Value = 3		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df			Lower	Upper
X11	3.722	35	.001	.5417	.2462	.8371
X12	8.729	35	.000	.9583	.7355	1.1812
X13	7.305	35	.000	.9583	.6920	1.2247
X14	5.045	35	.000	.6667	.3984	.9349
X15	6.907	35	.000	.8056	.5688	1.0423
X31	7.095	35	.000	.7917	.5651	1.0182
X32	2.580	35	.014	.4444	9.474E-02	.7942
X33	-3.749	35	.001	-.5694	-.8778	-.2611
X34	-.168	35	.868	-2.7778E-02	-.3636	.3080
X51	4.690	35	.000	.5694	.3229	.8159
X52	2.859	35	.007	.4306	.1248	.7363
X53	4.408	35	.000	.5185	.2797	.7573
Y1	4.487	35	.000	.7130	.3904	1.0355
Y2	2.808	35	.008	.3958	.1096	.6821
X1	10.683	35	.000	.7861	.6367	.9355
X3	1.454	35	.155	.1597	-6.3301E-02	.3827
X5	4.726	35	.000	.5062	.2887	.7236

Y	4.801	35	.000	.5544	.3200	.7888
X	6.205	35	.000	.4840	.3256	.6424

ملحق (12)

النسب المئوية / مصرف الرشيد

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.8	2.8	2.8
	3.00	1	2.8	2.8	5.6
	4.00	28	77.8	77.8	83.3
	5.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.8	2.8	2.8
	3.00	5	13.9	13.9	16.7
	4.00	26	72.2	72.2	88.9
	5.00	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	3	8.3	8.3	11.1
	3.00	10	27.8	27.8	38.9
	4.00	14	38.9	38.9	77.8
	5.00	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	11.1	11.1	11.1
	4.00	20	55.6	55.6	66.7
	5.00	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	11.1	11.1	11.1
	3.00	14	38.9	38.9	50.0
	4.00	13	36.1	36.1	86.1
	5.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	7	19.4	19.4	22.2
	3.00	14	38.9	38.9	61.1
	4.00	12	33.3	33.3	94.4
	5.00	2	5.6	5.6	100.0

Total	36	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	13.9	13.9	13.9
	3.00	16	44.4	44.4	58.3
	4.00	12	33.3	33.3	91.7
	5.00	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	3	8.3	8.3	11.1
	3.00	10	27.8	27.8	38.9
	4.00	14	38.9	38.9	77.8
	5.00	8	22.2	22.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	16.7	16.7	16.7
	4.00	18	50.0	50.0	66.7
	5.00	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.3	8.3	8.3
	3.00	11	30.6	30.6	38.9
	4.00	20	55.6	55.6	94.4
	5.00	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	4	11.1	11.1	13.9
	3.00	13	36.1	36.1	50.0
	4.00	12	33.3	33.3	83.3
	5.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.3	8.3	8.3
	3.00	14	38.9	38.9	47.2
	4.00	14	38.9	38.9	86.1
	5.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	5.6	5.6	5.6
	2.00	8	22.2	22.2	27.8
	3.00	11	30.6	30.6	58.3
	4.00	13	36.1	36.1	94.4
	5.00	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	3.00	5	13.9	13.9	16.7
	4.00	17	47.2	47.2	63.9
	5.00	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	3.00	12	33.3	33.3	36.1
	4.00	18	50.0	50.0	86.1
	5.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	4	11.1	11.1	13.9
	3.00	8	22.2	22.2	36.1
	4.00	10	27.8	27.8	63.9
	5.00	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	3	8.3	8.3	11.1
	3.00	13	36.1	36.1	47.2
	4.00	9	25.0	25.0	72.2
	5.00	10	27.8	27.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	3	8.3	8.3	11.1
	3.00	13	36.1	36.1	47.2
	4.00	18	50.0	50.0	97.2
	5.00	1	2.8	2.8	100.0

Total	36	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	3	8.3	8.3	11.1
	3.00	2	5.6	5.6	16.7
	4.00	24	66.7	66.7	83.3
	5.00	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	16.7	16.7	16.7
	2.00	21	58.3	58.3	75.0
	3.00	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	11.1	11.1	11.1
	2.00	11	30.6	30.6	41.7
	3.00	18	50.0	50.0	91.7
	4.00	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	11.1	11.1	11.1
	2.00	11	30.6	30.6	41.7
	3.00	18	50.0	50.0	91.7
	4.00	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	16.7	16.7	16.7
	3.00	1	2.8	2.8	19.4
	4.00	28	77.8	77.8	97.2
	5.00	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00024

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	8.3	8.3	8.3
	2.00	26	72.2	72.2	80.6
	3.00	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00025

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	13.9	13.9	13.9
	2.00	16	44.4	44.4	58.3
	3.00	13	36.1	36.1	94.4
	4.00	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00026

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.8	2.8	2.8
	2.00	9	25.0	25.0	27.8
	3.00	8	22.2	22.2	50.0
	4.00	17	47.2	47.2	97.2
	5.00	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00027

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	13.9	13.9	13.9
	3.00	4	11.1	11.1	25.0
	4.00	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00028

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	16.7	16.7	16.7
	2.00	23	63.9	63.9	80.6
	3.00	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

VAR00029

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	6	16.7	16.7	16.7
	2.00	16	44.4	44.4	61.1
	3.00	9	25.0	25.0	86.1
	4.00	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

[العلاقات الارتباطية \(معامل ارتباط Spearman\) رشيد.doc](#)

تحليل الانحدار المتعددة / مصرف الرشيد
(Y)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X3, X1	.	Enter

- a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612	.374	.315	.5733

- a Predictors: (Constant), X5, X3, X1

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.283	3	2.094	6.372	.002
	Residual	10.518	32	.329		
	Total	16.801	35			

- a Predictors: (Constant), X5, X3, X1
b Dependent Variable: Y

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.231	.854		2.614	.014
	X1	-.444	.288	-.283	-1.542	.133
	X3	.102	.164	.097	.624	.537
	X5	.765	.201	.710	3.797	.001

- a Dependent Variable: Y

(Y1)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X3, X1	.	Enter

- a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621	.386	.328	.7814

- a Predictors: (Constant), X5, X3, X1

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.274	3	4.091	6.701	.001
	Residual	19.538	32	.611		
	Total	31.812	35			

- a Predictors: (Constant), X5, X3, X1
b Dependent Variable: Y1

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.251	1.163		.215	.831
	X1	.158	.393	.073	.403	.690
	X3	-6.422E-02	.223	-.044	-.288	.775
	X5	.875	.275	.590	3.186	.003

- a Dependent Variable: Y1

(Y2)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X3, X1	.	Enter

- a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Y2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494	.244	.174	.7690

- a Predictors: (Constant), X5, X3, X1

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.123	3	2.041	3.452	.028
	Residual	18.924	32	.591		
	Total	25.047	35			

- a Predictors: (Constant), X5, X3, X1
b Dependent Variable: Y2

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.212	1.145		3.679	.001
	X1	-1.046	.386	-.546	2.708	.011
	X3	.268	.219	.209	1.223	.230
	X5	.655	.270	.498	2.425	.021

- a Dependent Variable: Y2

تحليل الانحدار المتدرج / مصرف الرشيد
(Y)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570	.325	.305	.5777

a Predictors: (Constant), X5

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.454	1	5.454	16.341	.000
	Residual	11.348	34	.334		
	Total	16.801	35			

a Predictors: (Constant), X5

b Dependent Variable: Y

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.401	.541		2.587	.014
	X5	.614	.152	.570	4.042	.000

a Dependent Variable: Y

Excluded Variables

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Model						Tolerance
1	X1	-.265	-1.475	.150	-.249	.596
	X3	.059	.375	.710	.065	.829

a Predictors in the Model: (Constant), X5

b Dependent Variable: Y

(Y1)

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Y1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618	.382	.364	.7606

a Predictors: (Constant), X5

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.143	1	12.143	20.991	.000
	Residual	19.669	34	.578		
	Total	31.812	35			

a Predictors: (Constant), X5

b Dependent Variable: Y1

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.499	.713		.701	.488
	X5	.917	.200	.618	4.582	.000

a Dependent Variable: Y1

Excluded Variables

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
Model						Tolerance
1	X1	.065	.366	.716	.064	.596
	X3	-.034	-.230	.820	-.040	.829

a Predictors in the Model: (Constant), X5

b Dependent Variable: Y1

(Y2)

Variables Entered/Removed

a Dependent Variable: Y2

أختبار الفروقات بين وسطي المتغيرات المستقلة (استراتيجية القدرة المميزة المصرفية)
والمعتمدة

(الأداء المالي المصرفي) باستخدام اختبار (T)

(مصرف الرشيد)

المعلومات الكمية					
استراتيجية القدرة المميزة المصرفية	x_1	x_1^2	x_2	x_2^2	الأداء المالي المصرفي
الكفاءة المصرفية	119	14161	45	2025	الربحية الصافية (باستثناء سنة الأساس)
العمليات المصرفية	65	4225	5	25	العائد على الموجودات (مقرب)
موارد المصرف	84	7056	6	36	العائد على الاستثمار (مقرب)
القدرات المصرفية	60	3600	$\sum x_2 = 56$	$\sum x_2^2 = 2086$	المجموع
المجموع	$\sum x_1 = 328$	$\sum x_1^2 = 29042$			
$\bar{X}_1 = 82, \bar{X}_1^2 = 6724$			$\bar{X}_2 = 19, \bar{X}_2^2 = 3612$		

$$\frac{\sum X_1^2}{n} = 7261$$

$$\frac{\sum X_2^2}{n} = 695$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{\sum X_1^2}{n} - \bar{X}_1^2}$$

$$S_1 = \sqrt{7261 - 6724} = \sqrt{537} = 23$$

$$\sigma_{x_1} = \frac{S}{\sqrt{n-1}} = \frac{23}{1.7} = 14$$

$$S_2 = \sqrt{\frac{\sum X_2^2}{n} - \bar{X}_2^2}$$

$$S_2 = \sqrt{695 - 361} = \sqrt{334} = 18$$

$$\sigma_{x_2} = \frac{18}{1.4} = 13$$

$$\sigma_{DIFF} = \sqrt{\sigma_{x_1}^2 + \sigma_{x_2}^2}$$

$$\sigma_{DIFF} = \sqrt{196 + 169} = \sqrt{365} = 19$$

$$t = \frac{82 - 19}{19} = 3.31$$

بما إن قيمة (t) المحسوبة (3.31) أكبر من قيمة (t) المجدولة (2.57) عند درجة حرية (5) فإن العلاقة ذات طبيعة معنوية .

* تم التقريب الى أقرب عدد صحيح

ملحق (13)
العلاقات الارتباطية (معامل ارتباط Spearman) / مصرف الرشيد

			X11	X12	X13	X14	X15	X31	X32	X33	X34	X51	X52	X53	Y1	Y2	X1	X3	X5	Y	X
Spearman's rho	X11	Correlation Coefficient	1.000	-.195	.068	.060	.222	.107	.291	.073	.135	.419	.474	.384	.380	.202	.404	.231	.538	.323	.476
		Sig. (2-tailed)	.	.254	.692	.726	.193	.533	.086	.672	.432	.011	.004	.021	.022	.236	.015	.176	.001	.054	.003
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X12	Correlation Coefficient	-.195	1.000	.270	.226	.181	.264	.296	.111	-.062	.313	.000	.110	.062	-.150	.541	.127	.122	.028	.261
		Sig. (2-tailed)	.254	.	.111	.184	.291	.120	.079	.521	.718	.063	.999	.521	.719	.384	.001	.462	.477	.871	.124
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X13	Correlation Coefficient	.068	.270	1.000	-.011	.140	.312	.088	-.080	-.340	.095	.088	-.002	-.090	-.126	.574	-.046	.044	-.050	.181
		Sig. (2-tailed)	.692	.111	.	.948	.415	.064	.608	.643	.043	.582	.610	.990	.604	.466	.000	.789	.797	.773	.290
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X14	Correlation Coefficient	.060	.226	-.011	1.000	.140	.095	.271	.091	.215	.195	.452	.174	.265	-.306	.544	.273	.337	-.027	.485
		Sig. (2-tailed)	.726	.184	.948	.	.416	.581	.110	.597	.208	.255	.006	.310	.119	.069	.001	.108	.044	.875	.003
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X15	Correlation Coefficient	.222	.181	.140	.140	1.000	.616	.074	.010	.237	.278	.264	.447	.425	.092	.510	.272	.417	.252	.474
		Sig. (2-tailed)	.193	.291	.415	.416	.	.000	.667	.954	.163	.101	.120	.006	.010	.595	.001	.109	.011	.137	.004
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X31	Correlation Coefficient	.107	.264	.312	.095	.616	1.000	.154	.032	.055	.098	-.030	.120	.375	.190	.447	.359	.084	.339	.356
		Sig. (2-tailed)	.533	.120	.064	.581	.000	.	.369	.852	.751	.569	.864	.487	.024	.268	.006	.032	.624	.043	.033
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X32	Correlation Coefficient	.291	.296	.088	.271	.074	.154	1.000	.459	.412	.038	.251	.204	.056	.028	.386	.752	.216	.128	.572
		Sig. (2-tailed)	.086	.079	.608	.110	.667	.369	.	.005	.013	.826	.139	.232	.747	.872	.020	.000	.206	.455	.000
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X33	Correlation Coefficient	.073	.111	-.080	.091	.010	.032	.459	1.000	.706	.077	.283	.337	-.104	.049	.116	.811	.322	-.016	.574
		Sig. (2-tailed)	.672	.521	.643	.597	.954	.852	.005	.	.000	.657	.094	.045	.545	.775	.500	.000	.056	.927	.000
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X34	Correlation Coefficient	.135	-.062	-.340	.215	.237	.055	.412	.706	1.000	.170	.371	.403	.330	.138	.046	.796	.422	.243	.606
		Sig. (2-tailed)	.432	.718	.043	.208	.163	.751	.013	.000	.	.323	.026	.015	.050	.421	.788	.000	.010	.154	.000
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X51	Correlation Coefficient	.419	.313	.095	.195	.278	.098	.038	.077	.170	1.000	.407	.635	.646	.289	.459	.101	.775	.587	.567
		Sig. (2-tailed)	.011	.063	.582	.255	.101	.569	.826	.657	.323	.	.014	.000	.000	.088	.005	.556	.000	.000	.000
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	X52	Correlation Coefficient	.474	.000	.088	.452	.264	-.030	.251	.283	.371	.407	1.000	.496	.351	.028	.538	.340	.826	.226	.731

		X11	X12	X13	X14	X15	X31	X32	X33	X34	X51	X52	X53	Y1	Y2	X1	X3	X5	Y	X
	Sig. (2-tailed)	.004	.999	.610	.006	.120	.864	.139	.094	.026	.014	.	.002	.036	.873	.001	.042	.000	.185	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X53	Correlation Coefficient	.384	.110	-.002	.174	.447	.120	.204	.337	.403	.635	.496	1.000	.532	.468	.363	.374	.834	.565	.676
	Sig. (2-tailed)	.021	.521	.990	.310	.006	.487	.232	.045	.015	.000	.002	.	.001	.004	.030	.025	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Y1	Correlation Coefficient	.380	.062	-.090	.265	.425	.375	.056	-.104	.330	.646	.351	.532	1.000	.274	.323	.179	.597	.718	.466
	Sig. (2-tailed)	.022	.719	.604	.119	.010	.024	.747	.545	.050	.000	.036	.001	.	.105	.055	.297	.000	.000	.004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Y2	Correlation Coefficient	.202	-.150	-.126	-.306	.092	.190	.028	.049	.138	.289	.028	.468	.274	1.000	-.139	.115	.309	.807	.201
	Sig. (2-tailed)	.236	.384	.466	.069	.595	.268	.872	.775	.421	.088	.873	.004	.105	.	.420	.504	.067	.000	.240
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1	Correlation Coefficient	.404	.541	.574	.544	.510	.447	.386	.116	.046	.459	.538	.363	.323	-.139	1.000	.310	.538	.158	.709
	Sig. (2-tailed)	.015	.001	.000	.001	.001	.006	.020	.500	.788	.005	.001	.030	.055	.420	.	.066	.001	.358	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X3	Correlation Coefficient	.231	.127	-.046	.273	.272	.359	.752	.811	.796	.101	.340	.374	.179	.115	.310	1.000	.374	.200	.757
	Sig. (2-tailed)	.176	.462	.789	.108	.109	.032	.000	.000	.000	.556	.042	.025	.297	.504	.066	.	.025	.243	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X5	Correlation Coefficient	.538	.122	.044	.337	.417	.084	.216	.322	.422	.775	.826	.834	.597	.309	.538	.374	1.000	.533	.823
	Sig. (2-tailed)	.001	.477	.797	.044	.011	.624	.206	.056	.010	.000	.000	.000	.000	.067	.001	.025	.	.001	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Y	Correlation Coefficient	.323	.028	-.050	-.027	.252	.339	.128	-.016	.243	.587	.226	.565	.718	.807	.158	.200	.533	1.000	.441
	Sig. (2-tailed)	.054	.871	.773	.875	.137	.043	.455	.927	.154	.000	.185	.000	.000	.000	.358	.243	.001	.	.007
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X	Correlation Coefficient	.476	.261	.181	.485	.474	.356	.572	.574	.606	.567	.731	.676	.466	.201	.709	.757	.823	.441	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.124	.290	.003	.004	.033	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.240	.000	.000	.000	.007	.
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Correlations

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

ملحق (7)

العلاقات الارتباطية (معامل ارتباط Spearman) / مصرف الرافدين

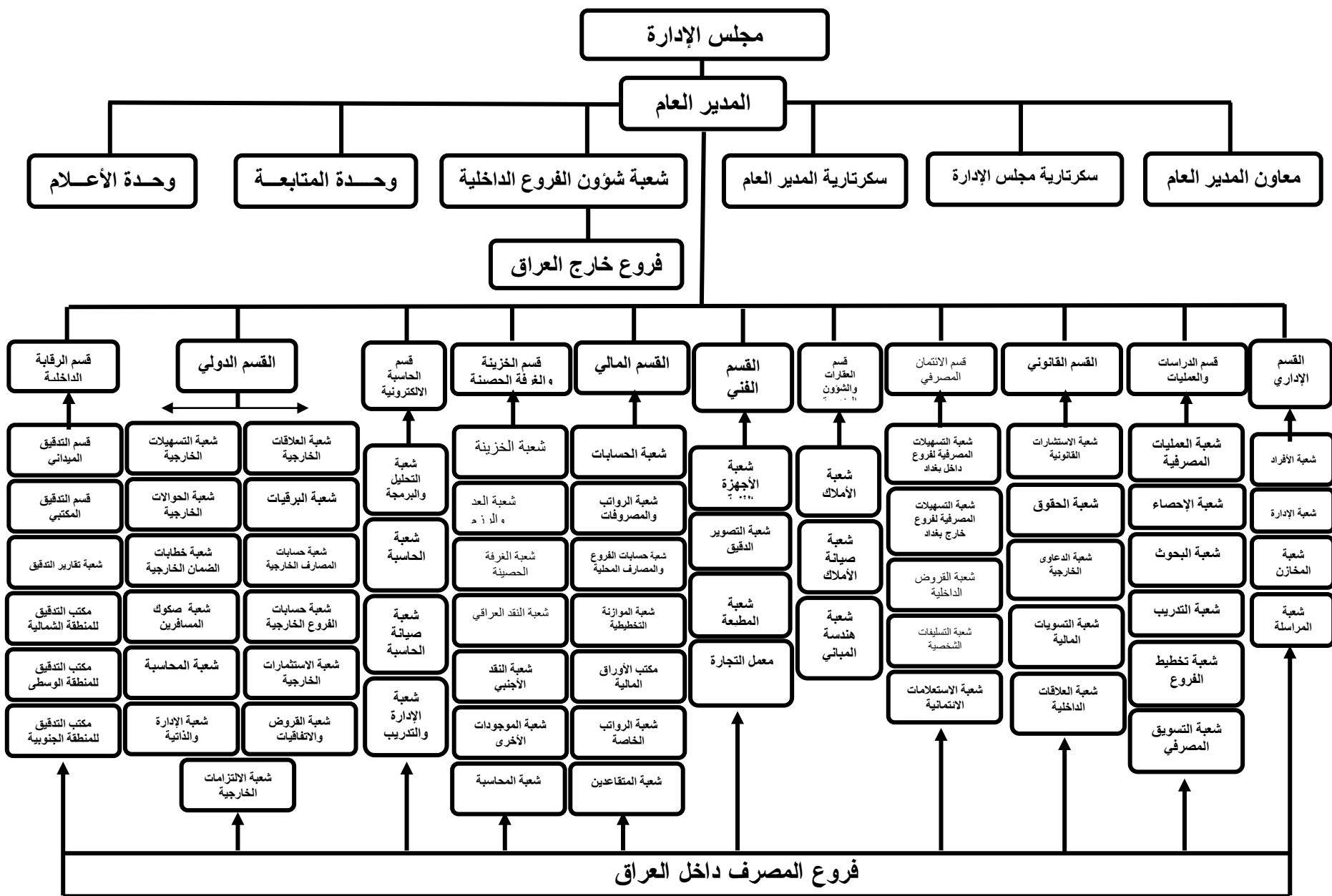
		Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z31	Z32	Z33	Z34	Z51	Z52	Z53	W1	W2	Z1	Z3	Z5	Z	W	
Spearman's rho	Z11	Correlation Coefficient	1.000	.035	.021	.173	.122	.217	.410	.142	.136	.119	.323	.293	.250	.043	.541	.257	.324	.443	.209
		Sig. (2-tailed)		.816	.890	.243	.415	.142	.004	.340	.362	.425	.027	.046	.090	.774	.000	.082	.026	.002	.159
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z12	Z12	Correlation Coefficient	.035	1.000	.214	.441	.335	.261	.043	.133	.132	.330	.101	.125	.186	-.232	.635	.197	.182	.371	-.077
		Sig. (2-tailed)	.816		.150	.002	.021	.076	.777	.371	.376	.023	.501	.404	.210	.116	.000	.184	.221	.010	.607
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z13	Z13	Correlation Coefficient	.021	.214	1.000	.046	.178	.063	-.075	.145	.048	.089	.291	.126	.129	-.042	.512	.072	.169	.250	.006
		Sig. (2-tailed)	.890	.150		.758	.230	.676	.618	.330	.749	.550	.047	.397	.387	.777	.000	.629	.257	.090	.968
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z14	Z14	Correlation Coefficient	.173	.441	.046	1.000	.218	.058	-.009	-.019	.038	.090	.208	.190	.165	-.035	.585	.026	.204	.285	.026
		Sig. (2-tailed)	.243	.002	.758		.140	.698	.950	.900	.802	.549	.160	.202	.267	.813	.000	.861	.168	.052	.860
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z15	Z15	Correlation Coefficient	.122	.335	.178	.218	1.000	.113	.116	.158	.158	.345	.276	.522	.539	.221	.577	.178	.403	.431	.394
		Sig. (2-tailed)	.415	.021	.230	.140		.449	.438	.288	.288	.017	.061	.000	.000	.136	.000	.230	.005	.003	.006
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z31	Z31	Correlation Coefficient	.217	.261	.063	.058	.113	1.000	.288	.315	.356	.267	-.130	.133	.070	.180	.230	.619	.082	.414	.159
		Sig. (2-tailed)	.142	.076	.676	.698	.449		.049	.031	.014	.069	.383	.374	.640	.225	.120	.000	.584	.004	.285
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z32	Z32	Correlation Coefficient	.410	.043	-.075	-.009	.116	.288	1.000	.429	.430	.418	.259	.337	.102	.247	.219	.715	.379	.619	.236
		Sig. (2-tailed)	.004	.777	.618	.950	.438	.049		.003	.003	.003	.079	.020	.494	.095	.139	.000	.009	.000	.110
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z33	Z33	Correlation Coefficient	.142	.133	.145	-.019	.158	.315	.429	1.000	.596	.525	.408	.470	.162	.150	.190	.791	.492	.701	.197
		Sig. (2-tailed)	.340	.371	.330	.900	.288	.031	.003		.000	.000	.004	.001	.276	.315	.200	.000	.000	.000	.184
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z34	Z34	Correlation Coefficient	.136	.132	.048	.038	.158	.356	.430	.596	1.000	.613	.245	.457	.085	.251	.194	.813	.488	.710	.255
		Sig. (2-tailed)	.362	.376	.749	.802	.288	.014	.003	.000		.000	.098	.001	.568	.089	.191	.000	.001	.000	.083
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z51	Z51	Correlation Coefficient	.119	.330	.089	.090	.345	.267	.418	.525	.613	1.000	.464	.713	.384	.468	.312	.612	.774	.757	.529
		Sig. (2-tailed)	.425	.023	.550	.549	.017	.069	.003	.000	.000		.001	.000	.008	.001	.033	.000	.000	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z52	Z52	Correlation Coefficient	.323	.101	.291	.208	.276	-.130	.259	.408	.245	.464	1.000	.777	.343	.363	.426	.260	.877	.652	.444

		Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z31	Z32	Z33	Z34	Z51	Z52	Z53	W1	W2	Z1	Z3	Z5	Z	W
	Sig. (2-tailed)	.027	.501	.047	.160	.061	.383	.079	.004	.098	.001	.	.000	.018	.012	.003	.077	.000	.000	.002
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z53	Correlation Coefficient	.293	.125	.126	.190	.522	.133	.337	.470	.457	.713	.777	1.000	.573	.584	.409	.462	.947	.776	.728
	Sig. (2-tailed)	.046	.404	.397	.202	.000	.374	.020	.001	.001	.000	.000	.	.000	.000	.004	.001	.000	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
W1	Correlation Coefficient	.250	.186	.129	.165	.539	.070	.102	.162	.085	.384	.343	.573	1.000	.360	.376	.117	.459	.377	.757
	Sig. (2-tailed)	.090	.210	.387	.267	.000	.640	.494	.276	.568	.008	.018	.000	.	.013	.009	.433	.001	.009	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
W2	Correlation Coefficient	.043	-.232	-.042	-.035	.221	.180	.247	.150	.251	.468	.363	.584	.360	1.000	-.048	.269	.519	.358	.849
	Sig. (2-tailed)	.774	.116	.777	.813	.136	.225	.095	.315	.089	.001	.012	.000	.013	.	.747	.067	.000	.013	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z1	Correlation Coefficient	.541	.635	.512	.585	.577	.230	.219	.190	.194	.312	.426	.409	.376	-.048	1.000	.271	.442	.629	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.120	.139	.200	.191	.033	.003	.004	.009	.747	.	.065	.002	.000	.324
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z3	Correlation Coefficient	.257	.197	.072	.026	.178	.619	.715	.791	.813	.612	.260	.462	.117	.269	.271	1.000	.482	.825	.270
	Sig. (2-tailed)	.082	.184	.629	.861	.230	.000	.000	.000	.000	.000	.077	.001	.433	.067	.065	.	.001	.000	.066
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z5	Correlation Coefficient	.324	.182	.169	.204	.403	.082	.379	.492	.488	.774	.877	.947	.459	.519	.442	.482	1.000	.826	.630
	Sig. (2-tailed)	.026	.221	.257	.168	.005	.584	.009	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.002	.001	.	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Z	Correlation Coefficient	.443	.371	.250	.285	.431	.414	.619	.701	.710	.757	.652	.776	.377	.358	.629	.825	.826	1.000	.468
	Sig. (2-tailed)	.002	.010	.090	.052	.003	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.013	.000	.000	.000	.	.001
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
W	Correlation Coefficient	.209	-.077	.006	.026	.394	.159	.236	.197	.255	.529	.444	.728	.757	.849	.147	.270	.630	.468	1.000
	Sig. (2-tailed)	.159	.607	.968	.860	.006	.285	.110	.184	.083	.000	.002	.000	.000	.000	.324	.066	.000	.001	.
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

Correlations

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).



الهيكل التنظيمي لمصرف الرافدين

ملحق (17) مصرف الرشيد

الميزانية العامة كما في 31/كانون الأول / 2001

2000 الاف الدنانير	2001 ألاف الدنانير	رقم الدليل المحاسبي	تسلسل الكشف
<u>الموجودات</u>			
<u>الموجودات المتداولة</u>			
98494237	152028330	18	1
260833884	464367011	15	2
<u>الاتتمان النقدي</u>			
60252184	72696801	144	3
74267106	62387174	144 عدا 14	4
134519290	135083975		
22790285	88956100	16	5
3378556	5669952	12 و 11	6
520016252	846105368		
<u>الحسابات المتقابلة</u>			
6234506	6514740	195-192	11
<u>المطلوبات</u>			
<u>المطلوبات المتداولة</u>			
500788930	815521464	25	7
11249	11249	2428	8
13837914	22544934	26	9
514638093	838077647		
<u>المطلوبات الثابتة</u>			
3895	3895	2418	8
1000000	2000000	211	10
4374264	6023826	214-212	10
5378159	8027721		
520016252	846105368		
<u>الحسابات المتقابلة</u>			
6234506	6514740	295-292	11
526250758	852620108		

علاء سماوي كاظم
محمد بشير الخيرو
ع.ديوان الرقابة المالية

فائق مجيد العبيدي
المدير العام
رئيس مجلس الإدارة
المؤرخ في 20 ربيع الأول 1423 هـ
الموافق 2002/6/1 م
مصرف الرشيد

فؤاد حسين الوكيل
الخبير

الميزانية العامة كما في 31/كانون الاول/ 2002

2002 آلاف الدينانير		تسلسل الكشف
	الموجودات	
306559835	النقود	1
500586375	الاستثمارات	2
	الإلتزام النقدي	
76691316	الاوراق التجارية المخصومة والمبتاعة	3
171881443	القروض والتسليفات	4
248572759		
48635817	المدينون	5
11806303	الموجودات الثابتة (بعد تنزيل الإلتزام المتراكم)	6
1116161089	مجموع الموجودات	
	الحسابات المتقابلة	11
8582321	التزامات الزبائن لقاء العمليات المصرفية (بعد تنزيل التأمينات) لها مقابل	
1124743410		
	المطلوبات	
	المطلوبات المتداولة	
1078573914	حسابات جارية وودائع	7
11249	قروض مستلمة قصيرة الأجل / عالم خارجي	8
26334268	الدائنون	9
1104919431	مجموع المطلوبات المتداولة	
	المطلوبات الثابتة	
3895	قروض مستلمة طويلة الأجل / عالم خارجي	8
2000000	رأس المال المدفوع (رأس المال الاسمي 2000000) ألف دينار	9
923776	الإحتياطيات	10
11241658	مجموع المطلوبات الثابتة	
1116161089	مجموع المطلوبات	
	الحسابات المتقابلة	11
8582321	التزامات المصرف لقاء العمليات المصرفية (بعد تنزيل التأمينات) لها مقابل	
1124743410		

المحاسب القانوني
عبد الهادي حميد فرحان

رئيس الهيئة
علاء سماوي كاظم

عبد الهادي صادق
المدير العام
ورئيس مجلس الإدارة
المؤرخ في
1423هـ /
الموافق / 2005م

فؤاد حسين الوكيل
الخبير

ع.ديوان الرقابة المالية

حساب الإرباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في 31/كانون الأول/ 2002

تسلسل الكشف	رقم الدليل المحاسبي	2002 آلاف الدينانير
		إيرادات النشاط الجاري
12		16669664 إيرادات العمليات المصرفية
13		34646114 إيرادات الاستثمارات
		51315778
		ينزل - مصروفات النشاط الجاري
14		25888085 مصروفات العمليات المصرفية
6		1406428 الاندثار
15		2578058 المصروفات الإدارية
		29872571
		21443207
		فائض العمليات الجارية
		بضاف - الإيرادات التحويلية والأخرى
16		8343 الإيرادات التحويلية
17		307109 الإيرادات الأخرى
		315452
		ينزل - المصروفات التحويلية والأخرى
18		1279006 المصروفات التحويلية
19		82906 المصروفات الأخرى
		1361912
		20396747
		صافي الربح موزع استناداً الى قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 /
		وكما مبين فيما يلي:
		(1) الزيادة عن نسبة 30% من كلفة النشاط موزعة كما يلي:-
	212	(1) احتياطي رأسمالي 10% استناداً الى قرار مجلس قيادة الثورة (المنحل) رقم
		(39) لسنة 2000
		(2) الخزينة العامة
		11434976
		(2) نسبة 30% من كلفة النشاط موزعة كما يلي :-
		الخزينة العامة 45%
		حصة العاملين 33%
		احتياطي عام
		احتياطي بحث وتطوير 7%
		احتياطي خدمات اجتماعية 5%
		8961771
		20396747
		تتكون حصة الخزينة العامة من :-
		1- نسبة 45% من الأرباح بعد استبعاد الزيادة عن نسبة الـ30%.
		2- الزيادة في الأرباح عن نسبة 30% من كلفة النشاط بعد استبعاد الاحتياطي الرأسمالي
		4032797
		9395300
		13428097

