

توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم اداء المصارف التجارية**- بحث تقويمي لعينة من المصارف التجارية العراقية -****أ.د. طلال محمد علي الجاوي****م.م. سكرة السلطاني****كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء****المعهد التقني / بابل****الملخص**

يهدف البحث إلى بيان أهمية اعتماد إدارات المصارف بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص على عملية التحليل الاستراتيجي SWOT للوقوف وباستمرار على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها بناءً على تحليل عوامل بيئتها الداخلية لغرض تعزيز ما لديها من نقاط قوة ومحاولة معالجة أو تقليل نقاط الضعف ، وكذلك تحديد الفرص المتاحة أمامها لاغتنام أفضلها والعمل على تجنب التهديدات أو اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها ، وهذا يؤدي إلى استمرارها بعملها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويساعدها على الحصول على ميزة تنافسية وحصة سوقية جيدة وبذلك تتجنب الفشل المالي وتساعد على تطور واقع الصناعة المصرفية في البلد بما ينعكس إيجاباً على تطوره ، ومنافسة المصارف العالمية من خلال السعي لمواكبة تطور الصناعة المصرفية عربياً وعالمياً سواء كان إدارياً أم مالياً أم تكنولوجياً ، وتوصل البحث إلى ضرورة اعتماد المصارف عينة البحث على هذا التحليل لماله من أهمية كبيرة ومتزايدة لتقييم عملها وبشكل دقيق وصحيح وذلك لاعتمادها على بياناتها المالية للسنوات المتتالية للمصرف من جهة وللمقارنة مع المصارف المنافسة من جهة أخرى .

Abstract

The research aims to reveal the importance of adopting the administration of bank in general and the sample of study in particular in the process of strategic analysis SWOT (strength – weakness , opportunity – threat) in order to be informed with the points of strength and weakness it has based on the analysis of the factors in its environment this is done for the purpose of supporting its strengths and the attempt of lessening its weaknesses and also to determine the available opportunities to cease the best one and to avoid the threats through taking necessary arrangements to confront them

This lead it to continue in its business and to achieve its goals effectively and helps obtaining a sustainable competitiveness and a good market share to prevent failure financially.

It also helps to develop the banking industry reality in the country which affects its development positively and to compete with the world banks through seeking to cope with the development of banking industry on the Arab level and on the world level whether financially . technologically or administrative.

The research reached to the necessity of adopting the bank of the research sample depending on this financial analysis for its great importance in assessing its work accurately by depending on its financial data for the successive years of the bank and to compare it with other competing banks on the other hand .

المقدمة

إنّ احد مقاييس التطور الاقتصادي للبلد ينعكس من خلال مدى تطور الصناعة المصرفية فيه ، لأنها تشكل أهم أدوات تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال تبني سياسة نقدية ملائمة لوضعها الاقتصادي ، وتعد الصناعة المصرفية العراقية بيئة خصبة ونشطة وبشكل خاص بعد تبنيها لسياسة اقتصادية منفتحة على العالم الخارجي ، ودخول شركات عربية وأجنبية لتنفيذ مشاريع استثمارية إليه ، مما يوجب على إدارات المصارف العراقية الحكومية والأهلية من تطور عملها وضرورة اطلاعها وإتباعها الأساليب الإدارية والمالية الخاصة بالصناعة المصرفية الحديثة والمتطورة بما يجعلها تنافس المصارف العربية والأجنبية ، ومن هنا تم اختيار موضوع البحث بعده يمثل خطوة من خطوات الإدارة والمحاسبة الإستراتيجية الحديثة ويتكون البحث من أربعة مباحث تضمن الأول منهجية البحث والدراسات السابقة والثاني تضمن الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي وأساليب التقييم والثالث الاطار التطبيقي للبحث والرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاطار العام للبحث

تمهيد

يستعرض هذا المبحث الإطار العام للبحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية من أهمية وأهداف البحث بناء على تحديد المشكلة التي يحاول البحث إيجاد حلول مناسبة لها بناء على الفرضيات التي يقوم عليها ، والحدود الزمانية التي يغطيها البحث ومجتمع البحث وعينته والأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة ، ومنهجية البحث فضلا عن أنموذج البحث الذي يعكس المتغيرات المتعلقة بالمشكلة وقبل ذلك استعراض لأبحاث سابقة .

أبحاث عربية

1-دراسة القطب (1996)

ركزت الدراسة على بيان العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء المالي فضلا عن متغيرات أخرى كاستراتيجية النمو، سعر السهم وطبقت الدراسة ميدانيا على عدد من الشركات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

- 1- يتأثر الأداء المالي الاستراتيجي معنويا بالتحليل الاستراتيجي .
- 2- هناك علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية النمو .
- 3- هناك علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وسعر السهم . وأهم ما اوصت به الدراسة ما يأتي:-
- 1- ضرورة الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي لما له من أهمية تنعكس ايجابيا على الأداء المالي للشركات

2- الاعتماد على التحليل الاستراتيجي يساعد إدارة الشركة على تبني استراتيجيات مناسبة لزيادة نموها وذلك من خلال توظيف قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية في اغتنام الفرصة المتاحة إمامها وهذا يؤدي الى تعظيم قيمة الشركة ويعني زيادة أسعار أسهمها .

2-دراسة عبيد (2008)

هدف الدراسة هو بيان مدى أهمية التحليل الاستراتيجي SWOT لطبيعة العمل المصرفي ومدى تأثيره في قدرة المصارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقد أكدت نتائج الدراسة على ان استخدام المصارف لعملية

التحليل الاستراتيجي بكثافة لها اثر ايجابي على الأداء التنافسي فالتحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل وبالمقابل أن التفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الإستراتيجية وتوصلت الدراسة للاتي :-

- 1- تأكيد صحة الافتراضات بمعنوية العلاقة السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي في العمل المصرفي والتفوق في الأداء التنافسي .
 - 2- أكدت الدراسة على أن العلاقة بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي ليست علاقة معنوية من ناحية إحصائية فحسب بل أنها شرط موقفي للنجاحات التنافسية .
 - 3- التحليل الاستراتيجي هو أداة إستراتيجية وليس التزاما استراتيجيا بحد ذاته لتهيئة المعلومات وتشجيع إدارات المصارف على التفكير الاستراتيجي المبدع بعيد المدى لاستشراف التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية , وان التحليل الاستراتيجي يسهم بفاعلية في تحسين قدرة الإدارات المصرفية على صياغة الرؤية والاستراتيجيات الإجرائية للأداء .
 - 4- أكدت الدراسة ضعف مستويات الخبرة والمعرفة الإستراتيجية للإدارات المصرفية بأهمية ودور التحليل الاستراتيجي واليات توظيفه في إسناد وتفعيل الأنشطة والفعاليات المصرفية فضلا عن افتقار الصناعة المصرفية إلى الثقافة بوصفها أداة توجيه للتفكير الاستراتيجي المبدع .
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :--

- 1- أن العلاقة الايجابية بين النجاحات التنافسية للعمل المصرفي وكثافة التحليل الاستراتيجي جعلت من التحليل الاستراتيجي خيارا استراتيجيا ملزما للعمل المصرفي وأداة إستراتيجية قيمة لتدعيم قدرتها التنافسية وتحسين أدائها .
- 2- تطوير وتحسين القدرات الإستراتيجية للمصارف ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والتبادل الشبكي للمعرفة بين المصارف لتحسين قدرتها على استشراف التطورات المتسارعة في بيئة العمل المصرفي وأسواقها .
- 3- تطوير وتنمية القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب واليات التحليل الاستراتيجي وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي الإبداعي بوصفها نقطة ارتكاز لنجاح التحليل الاستراتيجي في المصارف .

ثانيا :ابحاث اجنبية

1- دراسة Miller & Frisen (1977)

هدف الدراسة هو بيان دور التحليل الاستراتيجي في صياغة الإستراتيجية المناسبة للوحدة الاقتصادية ومدى أهمية عملية التحليل الاستراتيجي على الأداء المالي فيها .

وقد اعتمدت الدراسة على مدخل التحليل الاستراتيجي لتحليل بيئة المنظمة الداخلية للوقوف على نقاط قوتها المتمثلة بمواردها ونقاط ضعفها التي تحد من قدرتها على اغتنام الفرص , وكذلك تحليل بيئة المنظمة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المتاحة أمام الوحدة الاقتصادية وكيف يمكن للوحدة ان تستغل تلك الفرص لتحقيق أداء مالي جيد وكذلك وضع السبل لمواجهة التهديدات وتجنبها . وعملية التحليل الاستراتيجي توفر معلومات للإدارة العليا لمساعدتها في صياغة عدة بدائل استراتيجية ومن ثم اختيار البديل الأفضل والذي بموجبه تحقق المواءمة بين عواملها الداخلية والخارجية، والإستراتيجية التي تصاغ وفق معلومات عملية

التحليل الاستراتيجي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المالي . واستنتجت الدراسة عدة استنتاجات من أهمها :-

1- استخدام التحليل الاستراتيجي له اثر واضح في تحديد وصياغة الاستراتيجية المناسبة للوحدة الاقتصادية .

2- استخدام التحليل الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة التي تتمثل بالموارد الذاتية للمنظمة وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة يساعد إدارة المنظمة على توظيف مواردها في أفضل الفرص وهذا يؤدي الى تحسين أدائها المالي .

واهم ما أوصت به الدراسة الآتي :-

- 1- ضرورة تبني عملية التحليل الاستراتيجي عند صياغة الإستراتيجية الملائمة للوحدة الاقتصادية.
- 2- ضرورة تحديد موارد الوحدة الاقتصادية الحقيقية لان ذلك يساعد إدارة الوحدة الاقتصادية على اختيار الفرص الاستثمارية التي تتلاءم مع تلك الموارد المتاحة لديها .

2-دراسة Bernard (2007)

تهدف الدراسة الى مساعدة إدارات المصارف بشكل خاص ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام على الاستمرار بعملها رغم التحديات والضغط التنافسية ووجود المخاطر الكبيرة وذلك بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي SWOT بعده الخيار الأنسب لتعقب التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية كما أن تحقيق التمايز والإبداع يقف عند قدرة تلك المنظمات على المرونة وسرعة استجابتها لتغيرات السوق وطلبات الزبائن . وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان أهمها الآتي :-

1- التحليل الاستراتيجي SWOT احد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء التنافسي للمصارف بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام .

2- التحليل الاستراتيجي هو الاختيار الأنسب لتعقب التغيرات البيئية المتسارعة .

3- الاعتماد على عمليات التحليل الاستراتيجي للعوامل الداخلية والخارجية يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها ووضع السبل الكفيلة بمواجهة المخاطر او تجنبها .

4- المصارف بشكل خاص تتأثر بالتغيرات البيئية الخارجية أكثر من بقية المنظمات وهذا ينعكس سلبا على تقليص إرباحها وولاءات الزبائن لها . وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :-

- 1- ضرورة تبني عملية التحليل الاستراتيجي من قبل المصارف لتعقب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وبما يساعدها على الاستمرار بعملها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- 2- ضرورة مراعاة المرونة في الخطط الإستراتيجية لاستيعاب التغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة .

تحليل الابحاث السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية نذكر أدناه أهم ما تميزت به وكالاتي :

- 1- أن موضوع التحليل الاستراتيجي SWOT يمكن تطبيقه لكافة أنواع المنظمات .
- 2- أكدت الدراسات العربية والأجنبية على أنَّ استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT لغرض تحقيق ميزة تنافسية.

موقع البحث الحالي منها

من خلال عرض بعض تحليل الدراسات السابقة فان موضوع هذا البحث الحالي يتناول تقييم أداء المصارف التجارية من خلال استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT لعوامل بيئتها الداخلية والخارجية وسيلة تساعد إدارات المصارف على اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على المواءمة بين إمكانياتها الداخلية والتي تعكس قوتها وضعفها أمام المصارف المنافسة وما تستطيع اغتنامه من فرص متاحة أمامها وبهذا يكون موضوع البحث مكملاً لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع من جوانب إدارية فقط او مالية فقط ، اي انه لنحاول أن يكون التقييم شاملاً ويعطي صورة حقيقية وعادلة ويختلف موضوع البحث عنها بالاتي :-

- 1- اعتمد البحث على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء العمل المصرفي .
 - 2- اعتمد البحث على مؤشرات الأداء المالي وأداء الزبائن وأداء الموارد البشرية كأساس للتقييم بين المصارف عينة البحث .
 - 3- اعتمد البحث على مؤشرات غير مالية لتقييم أداء المصارف إذ أنها تمثل احد العوامل التي تنعكس نتائجها على عملية التقييم باستخدام التحليل الاستراتيجي SWOT للمصارف عينة البحث .
- منهجية البحث

أولاً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال تناوله لعمل المصارف التجارية التي تعد من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها اقتصاديات البلدان ، وإنها تعمل اليوم في بيئة تتصف بتغير ديناميكي كبير وتسارع ومنافسة شديدة ومستمرة و لغرض استمرارها بعملها في ظل هذه البيئة يتطلب ذلك بحثاً ودراسات تساعد إدارات المصارف على مواكبة هذه التغيرات وفق أسس علمية ومنهجية سليمة.

ثانياً :- أهداف البحث

يحاول البحث تحقيق الأهداف الآتية من الناحيتين النظرية والعملية.

- 1- بيان أهمية التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم أداء المصارف التجارية .
- 2- تحديد قوة العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية من نقاط قوة ونقاط ضعف وعوامل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات ، وتوظيف نقاط القوة لاغتنام الفرص وتحديد سبل مواجهة التهديدات التي تواجهها إدارات المصارف التجارية لتحقيق الميزة التنافسية وأهدافها العليا .
- 3- استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT يساعد إدارات المصارف من تحديد نقاط قوتها لاستغلالها في أفضل الفرص المتاحة أمامها ومعالجة نقاط ضعفها لاختيار الفرص الاستثمارية المناسبة لها وتجنب مجالات الاستثمار التي لا تتناسب مع مواردها المالية والبشرية وبذلك تستطيع تحقيق أعلى معدلات النمو والربحية .
- 4- دراسة الوضع الحالي للمصارف عينة البحث للوقوف على وضعها العملي ومدى إمكانية تطويرها وتعزيزها بناءً على مؤشرات أداؤها المالي وأداء الزبون وأداء مواردها البشرية .

ثالثاً:- مشكلة البحث

يعيش العالم اليوم في تطور مستمر وتغير سريع ، وهذا يتطلب من المنظمات بشكل عام وإدارات المصارف بشكل خاص ، مواكبة هذه التغيرات وتحديد وضع المنظمة في ظروف عدم التأكد والتنبؤ بما سيكون عليه الحال في الأمد المتوسط والبعيد ، ولذلك فإن مشكلة البحث تتجسد بأن العمل المصرفي يتأثر بالتغيرات البيئية

المتسارعة أكثر من بقية قطاعات الاقتصاد ، فضلا عن التزايد بعدد المصارف واشتداد المنافسة فيما بينهما ، وكذلك فشل الكثير من المصارف وإشهار إفلاسها .

رابعاً :- فرضيات البحث

استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT يمكن المصارف من تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع خططها الإستراتيجية بنجاح للتعامل مع البيئة المتغيرة لذلك يستند البحث ولغرض تحقيق أهدافه على الفرضيات التالية :-

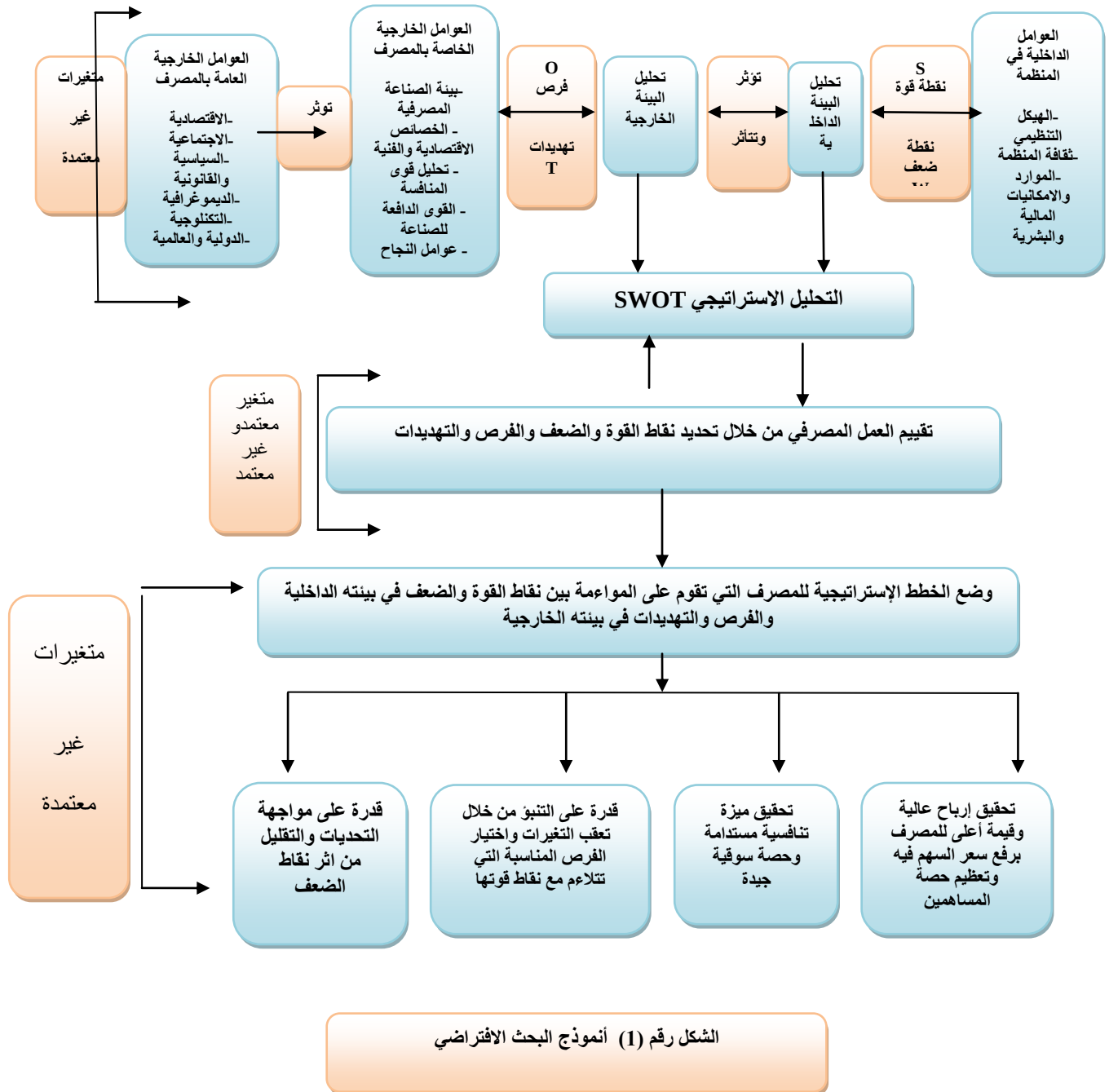
1- أن استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT يؤدي إلى اختيار الفرص المناسبة لأنه يوفر بيانات يمكن الاعتماد عليها لتبني إستراتيجية تقوم على المواءمة بين قوة المصرف وما متاح أمامه من فرص .

2- الاعتماد على التحليل الاستراتيجي SWOT يؤدي إلى مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وهذا يساعد على تحقيق الأداء الأفضل ومن ثم الحصول على التقييم الايجابي .

3- الاعتماد على التحليل الاستراتيجي SWOT يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويجنب المصارف الفشل والإفلاس من خلال اختيار الاستراتيجي المناسبة للتنافس بما يتلاءم مع قدراتها المالية والبشرية للتميز على منافسيها

خامساً :- أنموذج البحث

يعرض أنموذج البحث الافتراضي المتغيرات التي يتناولها البحث والعلاقات المتبادلة بينهما



سادسا:- حدود البحث

تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالمدّة التي تم اختيارها للاعتماد على بياناتها التي تخص موضوع البحث بالمدّة (من بداية عام 2005 ولغاية عام 2009) نظرا لتكامل البيانات لكافة المصارف عينة البحث فيها

سابعا :- منهجية البحث

تم إتباع المنهج الوصفي الاستقرائي فيما يخص الجانب النظري . وإتباع المنهج التطبيقي فيما يخص الجانب التطبيقي للبحث ، وتعزيزها بما يمكن تطبيقها على واقع المصارف عينة البحث .

ثامنا :- أدوات البحث

لغرض انجاز هذا البحث تطلب ذلك توفير بيانات ومعلومات وكما يأتي :-

1- مصادر الإطار النظري للبحث . تمت الاستعانة بالمؤلفات الخاصة بموضوع البحث من المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل جامعية وكذلك ما تقدمه شبكة المعلومات (الانترنت) من تقارير ومقالات وبحوث حديثة .

2- مصادر الجانب التطبيقي للبحث . تتكامل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري بما يدعمها من تقارير و قوائم مالية تمثل ما يتم فعلا تطبيقه في الواقع العملي من تقارير مجالس الادارات والقوائم المالية للمصارف عينة البحث للمدّة من 2005-2009 . وتعليمات البنك المركزي وقانون المصارف وغسيل الاموال واللائحة الارشادية للبنك المركزي والنظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين وقانون الاندثار .

تاسعا :- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من ميع المصارف العراقية التجارية الخاصة جميعا والبالغ عددها (22) مصرفا تجاريا حتى نهاية عام 2009 .

عاشرا :- عينة البحث

تم اختيار عينة من المصارف العراقية التجارية الخاصة تتكون من ثلاثة مصارف تمتاز جميعها بحصتها السوقية من خلال عدد الفروع وضخامة رؤوس أموالها وممارستها لنشاط الصيرفة الشاملة لخدمة زبائنها وتمثل العينة (13,6%) من مجتمع البحث

المبحث الثاني : الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي SWOT وأساليب التقييم

تمهيد

يطلق على تحليل SWOT بالتحليل الرباعي لأنه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المنظمة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لدى المنظمة بناءا عليه .

(http:upload.wikipedia , 2009) . ويدل هذا التحليل عبارة عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص

والتهديدات .وتعود فكرة SWOT في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب " Philip Sielznich " لعام 1957 والتي تقوم على أساس وجود مواعمة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية . (رشيد وجلاب ، 2008 : 265) وطور من قبل أساتذة مدرسة هارفرد وهم كل من (Learned & Andrews) وبإضافة مصطلح الاستراتيجي إلى تحليل SWOT وبما يحمله هذا المصطلح من معاني يكون إستراتيجية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وأصبح الآن يمثل

مفتاح عملية الإدارة الإستراتيجية (10: 1996, Pitts & David). واستمر التطور لهذا الأسلوب حتى أصبح المرحلة الأولى لمساعدة المديرين في وضع وتطوير الاستراتيجيات بما يتلاءم مع المتغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية. (44: 2008, Dess, et al). ولهذا فان صياغة الإستراتيجية تبنى على درجة كفاءة التحليل الاستراتيجي SWOT ودقة نتائجه ويعد نجاح الإدارة الإستراتيجية مرهون بدرجة دقته وهذا النجاح يعني نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية العليا التي تمثل رسالتها (الدوري، 2005: 115). وتحقيق المنظمة لأفضل أداء يكون من خلال فهمها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها بالشكل الصحيح (2: 1997, Thompson). ويمكن تحديد عدة أهداف للتحليل الاستراتيجي SWOT في ما يأتي بعضا منها :-

1. يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها
2. بيان نوع الإستراتيجية والدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.
3. اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المنظمة واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها.
4. تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل بناء على ذلك وهذا يساعد على تقدير الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به
5. يعد إطارا منطقيا لجميع جوانب عمل المنظمة ويؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المنظمة التنافسي بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلائم عمل المنظمة وتحقق المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية

ويعتمد تحليل SWOT على مبدأ أساسي مبني على أن جهود صنع الإستراتيجية تهدف إلى إحداث تناسب جديد بين إمكانيات مصادر المنظمة ومواردها التي تعكس التوازن الحركي بين ميزات مصادر الموارد وعيوبها ومكانتها الخارجية التي تعكس قدرتها التنافسية، ومقدار المخاطر التي تواجه المنظمة من المنافسين الحاليين والجدد وهذا يشكل تهديدا لمقدار واستمرار إرباحها لذلك فان أفضل بديل استراتيجي لذلك المبني على أساس ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات وطاقات وتوظيفها بأفضل الفرص المتاحة مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر والعوائد المرتبطة بها. (ناشرون، 2006: 125). و لذلك نجد أن مخرجات المحاسبة المالية والتي تمثل نتائج عمل الإدارة الإستراتيجية تعتمد على البعض منها عملية التحليل الاستراتيجي وهذا يعني أن جزء من بيانات التحليل الاستراتيجي تبنى على مخرجات النظام المحاسبي المالي وفي الوقت نفسه قسم الحسابات يحتاج معلومات لغرض وضع الخطط الإستراتيجية من إدارات التسويق عن هياكل تكاليف المنافسين وعن أسواق منتجات /خدمات المنظمة او إتباع إستراتيجية الريادة في التكاليف وما يتطلب من معلومات عن حجم المبيعات والحصص السوقية والتدفقات النقدية ومدى استغلال الموارد وهذا يتطلب التعاون من إدارات التسويق، وهذا التداخل بين عمل المحاسبة والإدارة الإستراتيجية أدى إلى ظهور ما يسمى بالمحاسبة الإستراتيجية ويرى (Grundy et al, 1998). انه يمكن الاستفادة من نسب التحليل المالي اذ تم مزجها بالتحليل الاستراتيجي في عملية واحدة أطلقوا عليها اسم المحاسبة المالية الإستراتيجية وعرفوها " بأنها عملية تحليل القوائم والتقارير المالية للمنظمة باستخدام كل من الأساليب المالية والإستراتيجية وهذا

النوع من المحاسبة يعطي نظرة أكثر عمقا وشمولا عن أداء المنظمة وموقعها بين المنافسين ومستقبلهم فالقوائم والتقارير المالية تحتوي على معلومات كثيرة تفيد ماليا واستراتيجيا لغرض تحقيق الأهداف التالية :- (عبد العظيم ، 2005 : 9)

1- وضع إستراتيجية للمنظمة لدعم واختبار تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، و فهم أكثر وأعمق للعملاء الرئيسيين واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية .

2- فهم إستراتيجية المنافسين الرئيسيين للمنظمة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم والفرص المتاحة لهم والتحديات التي تواجههم و تقييم الأساليب المختلفة التي يمكن أن تتبعها المنظمة للنمو عن طريق السيطرة على منظمات أخرى او الاندماج معها .ومن انعكاسات الإدارة الإستراتيجية والذي يمثل التحليل الاستراتيجي SWOT المرحلة الأولى فيها على المحاسبة المالية فيما يخص تحقيق ميزة تنافسية على ضرورة توفير معلومات عن أنشطة خلق القيمة في المنظمة وأجراء تحليل التكاليف وفق الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المنظمة فإذا كانت إستراتيجية الريادة في كل التكاليف يستلزم الاعتماد على الموازنات لرقابة وتخفيض التكاليف والحصول على معلومات عن المنافسين والتحكم في تكاليف الإنتاج. فتنحتاج إلى توفير معلومات تفصيلية عن مسببات الكلفة (Johnson & Schools , 1997 : 54) والتركيز على التكاليف المعيارية وإذا كانت تتبع إستراتيجية التميز تركز على تكاليف التسويق

لذلك نستخلص بأن الإطار العام للتحليل الاستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT يتكون من عناصر البيئة الخارجية والداخلية وكما يأتي :

أولاً:- نقاط القوة Strengths

عرفها (Sharplin) بأنها صفات او مؤهلات مميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم . (الزغبى ، 2005 : 121)
- نقاط القوة : هي موارد او مهارات او ميزات أخرى قياسا بالمنافسين ، واحتياجات الأسواق التي تخدمها في الوقت الحاضر او تتوقع أن تخدمها . (Pearce & Robinson , 1994: 175)

- نقاط القوة : هي ما تمتلكه المنظمة من قوة تتفوق بها على المنافسين (Dess et al , 2008 : 44) وهناك تعريف كثيرة لنقاط القوة تشترك مع التعاريف أعلاه بجوهرها ونرى أن نقاط القوة تتمثل بكل ما يحقق للمنظمة أهدافها وينعكس عليها بشكل ايجابي لتحقيق مكانة متميزة بين المنافسين ، وحصة جيدة في السوق ، وكسب رضا الزبائن . وتمثل نقاط القوة لدى المنظمة من الناحية المحاسبية كل الأرباح والفوائد والعوائد اكبر من المعدلات الاعتيادية وبهذا فان نقاط القوة تزيد قيمة المنظمة وتعظم ثروة المالكين .

ثانياً:- نقاط الضعف Weaknesses

النتيجة الثانية عند تحليل عوامل البيئة الداخلية هي نقاط الضعف وتعني اوجه القصور او النقصان او النواحي السلبية التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص وزيادة عوائدها ونقاط الضعف تعريف كثيرة نذكر بعضاً منها ادناه :

-نقاط الضعف : هي نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية . (Thompson , 1997 : 224)

- نقاط الضعف : هي اي شكل من أشكال العجز الداخلي للمنظمة والتي قد تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها . (Higgins & Vineze, 1989 : 65) .

ومن الناحية المحاسبية فان نقاط الضعف تعني كل العوامل التي تؤدي إلى ضياع فرص الربح أو التقليل منه وكذلك الخسائر نتيجة الإهمال وقلة المعرفة أو الخبرة وكل ما من شأنه أن يقلل من قيمة المنظمة ويحد من اغتنامها للفرص ، وتظهر قيم نقاط الضعف كخسائر ومصاريف غير ضرورية في قائمة الدخل وتخفض من إجمالي الربح

Opportunities

ثالثاً :- الفرص

هي العنصر الأول من عناصر تحليل البيئة الخارجية والركن الثالث من أركان الإطار العام للتحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT وللفرص تعاريف كثيرة ويركز كل تعريف على جانب معين وتذكر بعضاً منها أدناه .

الفرص : هي الظروف المحيطة بالمنظمة ، وللمنظمة القدرة على اغتنامها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Hill & Jones, 1992:278).

الفرص : هي احد عوامل تحديد الموقف التنافسي الاستراتيجي للمنظمة وتكون أولوياتها حسب أهميتها في تحقيق الربح والنمو والتطور للمنظمة . (الدوري، 2005 : 158) .

ولذلك فان الفرص تعني كل ما تستطيع المنظمة استغلاله لغرض زيادة قيمتها وتحقيق الزيادة في إرباحها وحصلتها في السوق ، وتكون هذه الأرباح متناسبة مع درجة المخاطرة تناسباً طردياً ، فكلما زادت العوائد أو الأرباح زادت المخاطر وبالعكس ، وعلى المنظمة أن تختار الفرص المناسبة مع الأخذ بنظر الاعتبار مقدار المخاطرة والعائد ، وهذا يعكس إستراتيجية المنظمة اذا كانت مجازفة هجومية أو دفاعية ، والاختيار الخاطئ للفرص قد يسبب إفلاس المنظمة أو خروجها من السوق تعد القرارات الاستثمارية هي القرارات الإستراتيجية الأصعب عند اتخاذها في المنظمة .

Threats

رابعاً :- التهديدات

وهي التشخيص الثاني لتحليل عوامل البيئة الخارجية ، اذ تشكل التهديدات خطراً على المنظمة يستوجب الاستعداد له أو مواجهته حالياً أو في المستقبل، وهذا التهديد قد يكون بسبب عوامل البيئة الخارجية العامة أو بسبب احد عوامل بيئة الصناعة كدخول منافسين جدد أو نمو القوة التفاوضية للمجهزين والعملاء ، أو بسبب تغير بعض القوانين الاقتصادية والسياسية أو السياسات المالية . وقد وردت تعاريف كثيرة للتهديدات نورد منها الآتي :

- هي ظروف غير ملائمة موجودة في بيئة المنظمة (Pearce & Robinson , 1994 : 175) .
- هي الأحداث المحتملة والتي اذا حصلت ستكون لها اثار سلبية على المنظمة وتتمثل بدخول منافسين جدد وبتكاليف منخفضة أو تغيرات بأذواق المستهلكين . (الدوري ، 2005 : 158) .

ونرى أن التهديدات تتمثل بكل الأسباب التي تؤدي إلى عدم الحصول على الأرباح أو التقليل منها ، وهذه الأسباب تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة ، وعليها استغلال الفرص المتاحة أمامها ، وتوظيف نقاط قوتها لاحتواء تلك التهديدات أو تجنبها . وبعد الانتهاء من عملية التحليل الاستراتيجي SWOT تكون لدى المنظمة معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية وبما يمكنها من صياغة عدة بدائل إستراتيجية وعليها اختيار

البديل الأفضل الذي تحقق بموجبه أفضل درجة من الموازنة بين عناصر بيئتها الداخلية من نقاط قوة او نقاط ضعف وبين عناصر بيئتها الخارجية من فرص متاحة او تهديدات تشكل خطراً عليها .
ويتم اختيار البديل الأفضل بناءاً على المعادلة الآتية . (رشيد وجلاب ، 2008 : 265)

$$SA = O / (S - W)$$

اذ إن :

SA = البديل الاستراتيجي الأفضل.

O = الفرص المتاحة .

S = نقاط القوة .

W = نقاط الضعف .

ومعنى ذلك أن البديل الأفضل هو عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة بعد تغطية نقاط الضعف التي تعاني منها . والاستراتيجيات التي تكون امام المنظمة بعد إجراء تحليل SWOT هي . (معروف ، 2009 : 194 - 195) و (Wheelen & Hunger , 2002 : 115) .

(<http://www.quickmba.com>)

S/O

1- الإستراتيجية الهجومية

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تمتلك نقاط قوة كثيرة ، وفي الوقت نفسه تتوفر أمامها فرص متاحة كثيرة ، وتحاول استغلال نقاط قوتها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها إلى أقصى حد ممكن وتمثل هذه الحالة أفضل ما تطمح أن تصل اليه المنظمة ، وبموجب هذه الإستراتيجية تحقق المنظمة أعلى ما يمكن من الإيرادات ، وتحصل على أكبر الحصص السوقية .

S/T

2- الإستراتيجية المتنوعة

تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية عندما تكون لديها نقاط قوة داخلية كثيرة ، لكنها تواجه تهديدات كثيرة في بيئتها الخارجية لذلك تتبع استراتيجية متنوعة في توجيه نشاطاتها لغرض تجنب النشاطات التي تواجهها تهديدات فيها للمحافظة على استغلال نقاط قوتها لغرض الاستمرار بتحقيق الأرباح وكسب ثقة الزبائن .

W/O

3- استراتيجية التدوير او التحول

تختار المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تعاني من وجود نقص بعواملها الداخلية تمثل نقاط ضعف لديها وفي الوقت نفسه أمامها في بيئتها الخارجية فرص كثيرة ، لذلك تحاول استخدام هذه الفرص لأقصى حد للتغلب على نقاط ضعفها كأن يحول أنتاجها من منتج إلى آخر او تدور استثماراتها من مجال إلى آخر ، وبما يمكنها من تحقيق الإيرادات والتغلب على نقاط ضعفها .

W/T

4- الإستراتيجية الدفاعية

تستخدم المنظمة هذه الاستراتيجية للدفاع عن مكانتها في السوق ، واستمرارها بالعمل وإن لم تحقق أرباحاً بل تعمل على تغطية تكاليفها او في بعض الأحيان لا تغطيها وتصل المنظمة لهذه الحالة عندما تعاني من وجود نواحي قصور في عناصر بيئتها الداخلية تمثل نقاط ضعف عليها وكذلك تواجه تهديدات من بيئتها الخارجية وهذه أسوأ ما تصل اليه المنظمة من حالة وتمثل وضع ضعيف ، ويدل على تدهور حالتها في سوق العمل ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات بالشكل الآتي:-

عناصر داخلية عناصر خارجية	S نقاط قوة	W نقاط ضعف
O فرص	S O إستراتيجية هجومية / أعلى الأرباح	W O إستراتيجية التدوير أو التحويل / أرباح متوسطة
T تهديدات	S T إستراتيجية متنوعة / أعلى الأرباح أو أرباح متوسطة	W T إستراتيجية دفاعية / لا توجد أرباح أو توجد خسائر

المصدر من أعداد الباحثين بتصرف من (معروف ، 2009 : 194)
شكل رقم (2 - 5) الاستراتيجيات الممكنة بناء على تحليل **SWOT**

تقييم الأداء

يختلف مفهوم تقييم الأداء وفقا لوجهة نظر المقيم ويركز على الناحية التي تخص مجال عمله كالاقتصاديين والإداريين والمحاسبين ، ويعرف تقييم الأداء على انه مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات ومعالجتها لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل (الدوري والجنابي ، 2000 : 24) . وترى أن تقييم الأداء يعني قياس نتائج الأعمال في المنظمة بمؤشرات مالية وغير مالية لتعزيز النواحي الإيجابية ومحاولة وضع السبل لمواجهة نقاط الضعف والتهديدات التي تؤثر سلبا على نتيجة نشاط المنظمة .

أساليب تقييم الأداء

أولا :- أساليب تقييم الأداء التقليدية .

هناك عدة أساليب تتبعها المنظمات لتقييم أداؤها من أهمها (الحيالي ، 2008 : 26 - 27) .

1- مقارنة الأداء الفعلي بأداء الفترات السابقة ، 2- مقارنة الأداء الفعلي بأداء المنافسين في الصناعة ويكون مقارنة شاملة لنشاط المنظمة او لوظيفة معينة مع المنظمات المنافسة للوقوف على كفاءة وفاعلية الأداء فيها

ثانيا :- أساليب تقييم الأداء المالي الحديثة والإستراتيجية .

أن استجابة المنظمات للتغيرات البيئية المتسارعة أصبح خيارا ملزما لمواكبتها لغرض استمرارها بعملها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وهذا يعني أن تقييم أداء المنظمات لا يقتصر على المقاييس المالية فقط وما بداخل المنظمة بل يجب اخذ العوامل غير المالية ومؤشرات البيئة الخارجية بنظر الاعتبار عند تقييمها لعملها ، ومن أهم أساليب تقييم الأداء الحديثة هي :-

1- المقارنة المرجعية - وتعني مقارنة أداء المنظمة مع أفضل أداء للمنافسين في الصناعة نفسها (Zimmerman , 2000 : 19) ، 2- بطاقة الأداء المتوازنة - هي أنموذج متوازن بين المقاييس المالية وغير المالية تعكس الكفاءة والفاعلية وتساعد على خلق قيمة للمنظمة في

الحاضر والمستقبل من خلال تكامل محاورها الأربعة (الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، المحور المالي)

ونحاول في بحثنا الحالي تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام عناصر التحليل الاستراتيجي SWOT للبيئة الداخلية للمنظمة وما تعكسه من نقاط قوة او ضعف في مواردها المالية والبشرية والتسويقية . وللبيئة الخارجية من خلال عواملها الخاصة والعامة .

المبحث الثالث : الإطار التطبيقي للبحث

نبذة موجزة عن عينة البحث

أولاً :- مصرف بغداد : أسس مصرف بغداد في 1992/2/18 ويعد أول مصرف خاص أسس في العراق ، وسمح به قانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 المعدل وبدأ المصرف برأس مال قدره 100 مليون دينار عراقي بموجب شهادة التأسيس، بأشر المصرف نشاطه المصرفي في 12 / 9 / 1992 من أعمال مصرفية ، وقام بتعديل عقد التأسيس وذلك لممارسة نشاط الصيرفة الشاملة بتاريخ 1998/9/22 واستمر نشاط المصرف بالتوسع من خلال زيادة رأسماله أذ بلغ في عام 1997 (160) مليون دينار، وتوالت هذه الزيادات وبلغ في عام 2009 ليليلغ (85) مليار دينار ، وبلغ عدد فروع المصرف حتى تاريخ 31 / 12 / 2009 (31) فرعاً وللمصرف محفظة استثمارية جيدة تضم أسهم بعدد (2,413,805,558) في الشركات المساهمة العراقية إلى استثمارات طويلة الأجل تمثل حصة المصرف في 9 شركات واستثمارات قصيرة الأجل في 14 شركة مساهمة عراقية ، وبلغ عدد العاملين في المصرف حتى 31/12/2009 (631) عاملاً منهم (162) شخصاً في الإدارة العامة و (469) شخصاً موزعين على الفروع .

ثانياً :- المصرف التجاري العراقي . تأسس المصرف كشركة مساهمة خاصة بتاريخ 1992/2/11 . برأس مال قدره (150) مليون دينار ودفع منه 25% نقداً وحصل على إجازة البنك المركزي العراقي لمزاولة أعماله المصرفية في 1992/7/11 ، وفي نهاية عام 2004 بلغ (10) مليار دينار وفي نهاية عام 2005 (60) مليار دينار عند دخول بنك الأهلي المتحد /البحرين بمبلغ (50) مليار دينار مقابل 49% من رأسماله الحالي والبالغ (60) مليار دينار، واستمر رأسماله هذا بدون تغير حتى نهاية عام 2009 ، وللمصرف التجاري (10) فروع منها فرع واحد في البصرة وتسعة فروع موزعة في بغداد والمصرف يمتلك أسهماً في عدد من الشركات داخل وخارج العراق أذ بلغت عدد أسهمه كاستثمارات طويلة الأجل / قطاع مختلط وتتمثل بأسهم في شركات الوطنية للصناعات الالكترونية والصناعات الكيماوية والبلاستيكية وصناعات الإصباغ الحديثة وصناعة الكارتون والمشروبات الغازية والصناعات الغذائية داخل العراق ب(153,560,095) سهماً وبمبلغ إجمالي بلغ (275,012,511) دينار اما الاستثمارات في أسهم قطاع خاص طويل الأجل والتي تتمثل بأسهم في شركات خدمية وتأمينية ومصرف الاتحاد العراقي وشركة الأهلي المتحدة لبيع وشراء الأسهم وشركة الأموال لخدمات الصيرفة الالكترونية فقد بلغت (219,551,586) سهماً .

ثالثاً :- مصرف الاستثمار العراقي . أسس المصرف بموجب قرار مسجل الشركات في 1993/7/13 في وزارة التجارة برأس مال قدره 100 مليون دينار وفقاً لأحكام قانون الشركات رقم (36) لسنة 1983 المعدل وحصل المصرف على ترخيص البنك المركزي له بممارسة العمل كمؤسسة مصرفية في 1993/9/28 وياشر عملة الفعلي في الفرع الرئيسي بتاريخ 1993/9/29 وازداد رأسماله حتي بلغ نهاية عام 2009 بلغ

(50,400) مليار دينار، وللمصرف عدة فروع بلغت نهاية السنة المالية لعام 2009 (20) فرعاً منها (13) فرعاً داخل بغداد وسبعة فروع في المحافظات وللسنة نفسها بلغ عدد العاملين في المصرف وفروعه (377) منسوباً. ومن أذ الاستثمارات فالمصرف لا يملك استثمارات قصيرة الأجل سوى شركة بغداد السلام الغذائية والتي لم يتم إعادتها إلى سوق العراق للأوراق المالية وأسهم شركة نينوى للصناعات الغذائية والتي تم بيعها بخسارة مقدارها (24) مليون دينار في الشهر الأول من عام 2009. أما الاستثمارات طويلة الأجل فيمتلك المصرف في شركة الكفالات المصرفية وشركة الأموال لخدمات الصيرفة وشركة الخليج للتأمين وإعادة التأمين وشركة رجال الأعمال بلغت (1231550000) سهماً، وللمصرف مكتب للتوسط في بيع وشراء الأوراق المالية، وقام المصرف بتأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة بتاريخ 2008/5/13 وهي شركة الأثمار وممارسة أعمالها في 2008/6/1 وفق تعليمات هيئة الأوراق المالية وبرأس مال قدره (100) مليون دينار لتلبية طلبات كثير من زبائنه.

يعد موضوع التحليل الاستراتيجي SWOT الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية لتنفيذ وظائفها في المنظمة ولهذا الموضوع أهمية خاصة في المنظمات التي يتطلب عملها مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة والتي تعيش في بيئة تنافسية متزايدة ونجد في الأدبيات الحديثة أن كتباً وبحوثاً تناولت موضوع التحليل الاستراتيجي في جوانب معينة وكل جانب يهدف إلى إبراز دور التحليل الاستراتيجي في ذلك الجانب لذلك تمت مراجعة بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع بحثنا وبشكل خاص ما يخص الجوانب المحاسبية التي ركزت عليها، ومنها الآتي

أولاً :- مؤشرات الأداء المالي

1- مخاطر الاستثمار .

تشكل مخاطر الاستثمار التي تتعرض لها المصارف التجارية عينة البحث . من أهم المخاطر التي تسعى لمواجهتها لما لهذا النشاط من أهمية كبيرة في عملها إذ تشكل الاستثمارات أهم مجالات توظيف أموالها وتشكل إيراداتها الجزء الأكبر من أجمالي إيرادات المصارف وتعكس مدى نجاحه وقدرته بالحصول عليها مع الأخذ بنظر الاعتبار مقدار مخاطرها وكما في الجدول رقم (1) نسب مخاطر الاستثمار في المصارف عينة البحث للفترة من 2005 – 2009

السنة	مصرف بغداد		المصرف التجاري		مصرف الاستثمار	
	نسبة التسهيلات لانتمائية إلى الموجودات %	نسبة التسهيلات الانتمائية إلى الودائع %	نسبة التسهيلات لانتمائية إلى الموجودات %	نسبة التسهيلات الانتمائية إلى الودائع %	نسبة التسهيلات لانتمائية إلى الموجودات %	نسبة التسهيلات الانتمائية إلى الودائع %
2005	23,181	29,959	40,488	74,620	64,083	103,079
2006	56,319	76,979	36,565	76,347	47,034	66,005
2007	50,128	71,369	18,690	41,262	40,061	68,897
2008	46,149	61,986	22,092	50,612	89,073	51,919
2009	42,763	51,850	16,469	39,481	44,111	71,075
المتوسط	43,708	58,429	26,860	56,464	56,872	72,195

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

من الجدول اعلاه نجد أن نسب مخاطر الاستثمار ولجميع المصارف عينة البحث وعلى مدى مدة البحث متذبذبة وغير مستقرة ونجد أن جميع المصارف تعتمد على اكثر من (50%) من تسهيلات المصرفية على الودائع أما نسبة تسهيلات إلى اصولها فان مصرف بغداد يعتمد على اكثر من (58%) على اصولها في استثمارها بتسهيلات ائتمانية ، اما مصرف الاستثمار فيعتمد على اكثر من (56%) من اصوله لاستثمارها في تسهيلات ائتمانية لكن المصرف التجاري يعتمد على اقل من (27%) من اصوله لاستثمارها في تسهيلات ائتمانية ، وهذا يعني أن مصرف بغداد والاستثمار يتمكنان من توفير تغطية اكبر من المصرف التجاري لمواجهة مخاطر فشلها في استرجاع مبالغ قروضها وفي الوقت نفسه فان ما يوفره المصرف التجاري من حماية لاموال مودعيه اكبر مما يوفره مصرف بغداد والاستثمار لاموال مودعيهم ، وبناءا على متوسط نسب مخاطر الاستثمار فان المصارف عينة البحث تقيم كما يأتي :- يقيم مصرف الاستثمار بالمرتبة الاولى لانه يعتمد على الودائع وامواله الخاصة بنسب متقاربة بتوظيفها في التسهيلات الائتمانية ويقيم مصرف بغداد بالمرتبة الثانية أذ يعتمد على اموال مودعيه لاستثمارها في التسهيلات الائتمانية وفي الوقت نفسه يعتمد على نسبة كبيرة من امواله الخاصة لاستثمارها في التسهيلات الائتمانية وبالمرتبة الاخيرة يقيم المصرف التجاري أذ يوفر حماية اكبر لأموال مودعيه لاعتماده على امواله الخاصة اكثر من الودائع لكنه لا يستثمر الا جزءا بسيطا من موجوداته في التسهيلات المصرفية

2- مؤشرات الربحية .

تعكس هذه المؤشرات مدى قدرة المصرف على تحقيق أرباح صافية تمكنه من الاستمرار بعمله وتطوير نشاطه أمام المنافسين ، وبما يعزز ثقة الزبائن والمستثمرين بالمصرف . وكما في الجدول رقم (2) نسب مؤشرات الربحية في المصارف عينة البحث للفترة من 2005 - 2009 .

السنة		مصرف بغداد		المصرف التجاري		مصرف الاستثمار	
	نسبة صافي الربح إلى حقوق المساهمين %	نسبة صافي الربح إلى ايرادات %	نسبة صافي الربح إلى حقوق المساهمين %	نسبة صافي الربح إلى ايرادات %	نسبة صافي الربح إلى حقوق المساهمين %	نسبة صافي الربح إلى ايرادات %	
2005	3,3	19,0	2,4	24,5	16,2	47,5	
2006	14,1	46,7	1,7	8,9	-----	----	
2007	26,0	60,4	2,3	7,02	20,8	60,2	
2008	9,6	3,8	2,6	6,8	17,2	5,9	
2009	14,5	38,4	4,56	21,01	7,4	21,1	
المتوسط	13,50	33,66	2,72	13,65	12,32	26,94	

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

من الجدول أعلاه نجد أن نسب الربحية كانت في المصارف كما يأتي :-

a. نسب مصرف بغداد جيدة ، ومن خلال مؤشرات الربحية نجد أن صافي الأرباح في المصرف شهد نمواً مستمراً وهذا يؤثر إيجاباً في حقوق المساهمين بما يعزز ثقتهم به وثقة الزبائن باستمرار التعامل معه ، وهذا يعكس كفاءة المصرف للعمل على تعظيم ثروة المساهمين ، وزيادة كفاءة أدائه المالي من خلال تحقيق معدلات اكبر من الأرباح بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات .

b. نسب المصرف التجاري منخفضة بشكل عام ، ولهذا نجد ان مؤشرات الربحية في المصرف التجاري غير جيدة ، ومنخفضة ، وتعكس ضعف المصرف أمام المصارف عينة البحث .

c.نسب مصرف الاستثمار: إنَّها وبشكل عام متزايدة في السنوات 2005 و 2007 و 2009 وهذا يدل على تحقيق المصرف أرباحاً عالية ، وبصورة عامة فإن مؤشرات الربحية للمصرف غير مستقرة ، وتدل على ضعف تبني سياسة واضحة وثابتة يتبعها المصرف في السيطرة على مصروفاته السنوية ، وعدم وضع خطط إستراتيجية لتحديد مقدار المصروفات والإيرادات بصورة صحيحة

3-مؤشرات السيولة

تعد السيولة من اهم السمات التي تتميز بها المصارف عينة البحث لان مجرد إشاعة بعدم توفر سيولة لدى المصرف فان ذلك يؤدي إلى فقدان ثقة المودعين بالمصرف ، ومن ثم سحب ودائعهم ، لذلك تنص تعليمات البنك المركزي وقانون المصارف على احتفاظ المصارف لنسب من أموالها السائلة لديها كنقد في الصندوق ولدى المصارف ، وعليها أن تحتفظ بنسبة (20%) كاحتياطي قانوني لدى البنك المركزي وكما في الجدول رقم (3) نسب مؤشرات السيولة في المصارف عينة البحث للفترة من 2005 – 2009

السنة	مصرف بغداد	المصرف التجاري	مصرف الاستثمار
	نسبة السيولة السريعة %	نسبة السيولة السريعة %	نسبة السيولة السريعة %
2005	66,30	128,8	55,21
2006	77,4	40,4	42,52
2007	62,9	40,7	130,7
2008	50,6	54,6	136,4
2009	72,2	26,7	129,8
المتوسط	65,88	58,24	98,93

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

ومن خلال الجدول نجد ان

a. نسب مصرف بغداد والتي تتمثل بنسبة السيولة السريعة ونسبة الاحتياطي القانوني كانت نسباً جيدة ومتفاوتة بنسب قليلة خلال سنوات البحث ، ولهذا فان مؤشرات السيولة في المصرف جيدة وشبه مستقرة، وهذا حسب رأينا هو الوضع المناسب للنقود بعدم الاحتفاظ بنسب عالية مما يعني خسارة المصرف لاستثمار جزء من أمواله او زيادة الاستثمار بما يؤدي إلى انخفاض مقدار السيولة لمواجهة طلبات الزبائن في المصرف مما يؤثر سلباً فيه . وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف يتمثل بكفاءة إدارة السيولة فيه .

b. نسب المصرف التجاري : إنَّ المصرف يحقق نسبة سيولة كبيرة ولهذا فان مؤشرات السيولة في المصرف التجاري تدل على احتفاظه بمقدار جيد من النقود وهذا يعد نقطة قوة للمصرف لتقييمه قياساً بالمصارف

c. نسب مصرف الاستثمار: أن المصرف قام بزيادة رصيد النقود لديه ولدى البنك المركزي بشكل مفرط خلال السنوات الثلاثة الأخيرة .وهذا يدل على عدم مراقبة ومتابعة مقدار السيولة وضعف إدارة السيولة في المصرف ، لتحديد مقدار السيولة اللازمة للاحتفاظ بها ، مما يشكل ضعفاً عليه أمام المنافسين والمساهمين والزبائن . ومن خلال مؤشرات السيولة نجد أن جميع المصارف عينة البحث لم تحدد نسباً مثالية لمقدار السيولة التي تحتفظ به ، وهذه تعد من أهم مهام إدارة المصرف التجاري وإدارة السيولة فيه مما يدل على ضعف ملاكاتها البشرية وحاجتها إلى اعتماد مؤشرات دقيقة لتحديد مقدار النقد السائل بشكل متوازن يبين مجالات التوظيف والسيولة لديها

4- مؤشرات كفاية رأس المال .

تعكس هذه المؤشرات قدرة المصارف عينة البحث من خلال رؤوس أموالها على تلبية احتياجاتها من الأجهزة والمعدات والمباني والقدرة على تحقيق الأرباح ومواجهة المخاطر دون المساس بأموال المودعين وكما في الجدول رقم (4) نسب مؤشرات كفاية رأس المال في المصارف عينة البحث من 2005 – 2009

السنة	مصرف بغداد	المصرف التجاري	مصرف الاستثمار
	نسبة حقوق الملكية إلى مجموع التسهيلات الائتمانية %	نسبة حقوق الملكية إلى مجموع التسهيلات الائتمانية %	نسبة حقوق الملكية إلى مجموع التسهيلات الائتمانية %
2005	17,580	40,274	22,143
2006	17,659	38,746	18,591
2007	20,924	30,633	29,707
2008	17,190	32,761	29,740
2009	12,563	40,397	35,274
المتوسط	17,183	36,562	27,091

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن :-

a. نسب مصرف بغداد تشير إلى أن حقوق المساهمين إلى اجمالي الموجودات منخفضة ومتقاربة في جميع السنوات. ولذلك فإن مؤشرات كفاية رأس المال في المصرف تشير إلى اعتماده على الودائع في ممارسة نشاطه المصرفي بنسبة اكبر من اعتماده على حقوق المالكين في تمويل أصوله ومنح القروض وهذا لا يدل على ضعف المصرف لكن يتطلب منه الاحتفاظ بنسبة سيولة جيدة واحتياط قانوني .

b. المصرف التجاري تدل النسب فيه على ارتفاعها أي ارتفاع حقوق المساهمين قياسا بمجموع الأصول وبذلك يستطيع المصرف تمويل أصوله من أمواله الخاصة ، وهذا يوفر حماية أكثر لأموال المودعين ، أن المصرف يعتمد على أمواله الخاصة في تمويل أصوله فضلا عن مواجهة مخاطر الفشل في استرداد أمواله المستثمرة في القروض ولتقييم المصرف فان ذلك يشكل نقطة قوة له قياسا بالمصارف الأخرى عينة البحث .

c. نسب مصرف الاستثمار إذ تشير نسبة حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول بانها متفاوتة على مدار السنوات وهذا يعني اعتماده على الجزء الأقل من الودائع لمواجهة مخاطر الفشل في استرداد أمواله المستثمرة في القروض ، أي يعتمد على أمواله الخاصة في منح التسهيلات وبنسبة اقل في تمويل أصوله ، وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف بعدم وضعه سياسة واضحة في استثمار أمواله ، وبناءا على متوسط نسب كفاية رأس المال يقيم المصرف التجاري بالمرتبة الأولى يأتيه مصرف الاستثمار وبالمرتبة الأخيرة يقيم مصرف بغداد

5- مؤشرات كلف النشاط .

تعكس هذه المؤشرات ما تقوم به المصارف عينة البحث من إنفاق لغرض تمشية أعمالها المصرفية الاعتيادية وكما في الجدول رقم (5) نسب مؤشرات كلف النشاط في المصارف عينة البحث من 2005 – 2009 .

مصرف بغداد		المصرف التجاري		مصرف الاستثمار		السنة
نسبة المصرفات إلى الإيرادات %	نسبة المصرفات إلى العمليات المصرفية إلى أجمالي الودائع %	نسبة المصرفات إلى الإيرادات %	نسبة المصرفات إلى العمليات المصرفية إلى أجمالي الودائع %	نسبة المصرفات إلى الإيرادات %	نسبة المصرفات إلى العمليات المصرفية إلى أجمالي الودائع %	
75,5	0,86	88,6	0,22	42,70	17,62	2005
46,07	1,51	89,0	9,26	96,30	1,88	2006
31,18	1,81	88,9	17,07	49,33	5,22	2007
50,2	2,48	83,5	18,75	57,87	4,05	2008
54,7	1,18	76,5	1,98	61,29	3,37	2009
51,53	1,44	85,3	9,45	61,45	6,42	المتوسط

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن :-

a. نسب مصرف بغداد: نسبة أجمالي المصرفات إلى الإيرادات تتمثل بنسبة مرتفعة بشكل عام ومتفاوتة من سنة لأخرى ، وهذا يدل على عدم سيطرة المصرف على مصاريفه السنوية من خلال وضع أسس صحيحة لإنفاق المبالغ وفق الاحتياجات الضرورية للمصرف وبحدودها المعقولة ، اما نسبة المصرفات السنوية إلى إجمالي الودائع والحسابات الجارية فإنها تتمثل بنسب قليلة جدا ولا تتجاوز (2,48%) في أعلى سنة من سنوات البحث وهذا يدل على ضخامة مبالغ الودائع والحسابات الجارية في المصرف وانخفاض تكاليف الحصول عليها . وهذا يدل على كفاءة المصرف في جذب الودائع بمبالغ كبيرة ، وبالمقابل دفع عنها فوائد بسيطة ، وهذا يشكل نقطة قوة للمصرف يتميز بها على المنافسين ، وكلما استمر بجذب الودائع كلما كانت تمثل ميزة تنافسية مستدامة باستمرار عمل المصرف.

b. نسب المصرف التجاري من خلال نسبة المصرفات إلى الإيرادات اذ تمثلت بنسب متفاوتة وعلى مدى فترة البحث ، مما يدل على أنها مرتفعة جدا قياسا بمقدار إيراداتها لكنها مستمرة ، اما مؤشر نسبة المصرفات من العمليات المصرفية فكانت النسب لهذا المؤشر متزايدة بشكل كبير وهذا يدل على زيادة مقدار المصاريف التي يدفعها المصرف كفوائد للودائع قياسا بأجمالي الودائع والحسابات الجارية المتخصصة ، وهذا يدل على ارتفاع كلفة حصول المصرف على الودائع ، وانخفاض مقدار الودائع فيه ويدل على عدم جذب الودائع او تخفيض كلفة الحصول عليها ، وهذا يعني ضعف إدارة المصرف باتباع سياسة تشغيلية جيدة ، وبما يعكس سلبي على مكانة المصرف امام المساهمين والمنافسين ويشكل نقطة ضعف عليه

c. نسب مصرف الاستثمار نجدها متذبذبة ، وهذا يشير إلى عدم استقرار حجم المصرفات السنوية قياسا بالإيرادات السنوية ، وهذا يدل على ضعف إدارة المصرف في تحديد المصاريف بصورة صحيحة او تقدير الإيرادات بما يتلاءم مع قدرة المصرف ، ووصلت نسبة المصرفات إلى الإيرادات خلال سنة 2006 (96%) وهذا يعني أن صافي الربحية للسنة نفسها هو (4%) من إيراداتها واقل نسبة للمصرفات بلغت خلال سنة 2005 أذ بلغت (42,70%) وهي نسبة كبيرة وهذا يدل على ضعف سيطرة المصرف على مصرفاته السنوية وعدم متابعتها بشكل مستمر اما نسبة العمليات المصرفية إلى الودائع فنجدتها متذبذبة مما يدل على زيادة مبالغ الودائع والحسابات الجارية وانخفاض كلفة الحصول عليها ، وهذا مؤشر جيد للمصرف وبانه اتبع سياسة جيدة لجذب الودائع. وبموجب هذه المؤشرات نجد أن جميعها ضعيفة في السيطرة على مصاريفها السنوية ، لأنها مرتفعة قياسا بإيراداتها وتعني عدم السيطرة على المصاريف السنوية ، ويُقيّم مصرف بغداد بالمرتبة الأولى لان النسب كانت منخفضة قياسا بالمصاريف الأخرى عينة البحث وبالمرتبة الثانية مصرف الاستثمار ، أما المصرف التجاري فيقيم بالمرتبة الأخيرة لارتفاع نسب كلف النشاط عن بقية المصارف الأخرى عينة البحث . ومن خلال تقييم العمل المصرفي في المصارف عينة البحث باستخدام التحليل

الاستراتيجي SWOT نعتقد انه تقييم شامل وعادل لأنه لا يعتمد على مجموعة من النسب المالية فقط كما هو تقييم البنك المركزي العراقي للمصارف التجارية وفقا لمؤشرات (CAMELS) ، وإنما يكون وفقا لمؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تتمثل برأسماله ويعمر المصرف وعدد فروعه وعدد العاملين فيه ، لذلك فان تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمصارف عينة البحث وباعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية وجدنا أن مصرف بغداد تميز بكثرة الفرص المتاحة أمامه في البيئة الخارجية وما امتلكه من قوة متمثلة بأغلب عوامل بيئة الداخلية ، انعكس ذلك من خلال المؤشرات المالية وغير المالية على أتباع المصرف لخطط إستراتيجية استطاع من خلالها أن ينمو ويواصل نموه في نشاطه المصرفي ، لذلك فانه يقيم بالمرتبة الأولى وهذا يثبت صحة فرضية البحث بان استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT يساعد المصارف على تعزيز نقاط قوتها ومحاولة تقليل نقاط ضعفها واغتنام افضل الفرص المتاحة امامها بما يمكنها من أداء عملها بالوجه الأفضل وذلك يساعدها بالحصول على التقييم الايجابي قياسا بالمصارف التي لا تعتمد عليه ، وتحليل مصرف الاستثمار وما يتمتع به من فرص متاحة أمامه بسبب عوامل البيئة الخارجية وما يتميز به من نقاط قوة استطاع أيضا أن ينمو ويوسع نشاطه لكنه يعاني من ضعف الملاكات البشرية التي لم تستطع وضع خطط إستراتيجية لتوظيف موارده المالية الجيدة بالمجالات المناسبة ولذلك فانه وباعتماد على المؤشرات غير المالية وما يتميز به نجد انه يقيم بالمرتبة الثانية ، أما المصرف التجاري فكانت عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة تشكل اغلبها تهديدا عليه لعدم مواكبة لتلك العوامل ، او العمل على استغلالها ، اما تحليل بيئة الداخلية فوجدنا أن المصرف يعاني من نقاط ضعف كثيرة اغلبها بسبب سيطرة الشريك الاستراتيجي كوضع خطط المصرف الإستراتيجية واتخاذ القرارات الأساسية ولكن المصرف تميز بضخامة موارده المالية المتمثلة بحقوق المساهمين وتوظيف اغلب أمواله في استثمارات طويلة وقصيرة الأجل تمثلت في أسهم شركات مساهمة عراقية وعربية ، ومن خلال التقييم بموجب المؤشرات المالية وغير المالية وجدنا أن المصرف في اغلبها يعاني من ضعف وبشكل خاص فيما يخص المؤشرات غير المالية والأخرى ، لذلك فانه يقيم بالمرتبة الأخيرة قياسا بالمصارف التجارية عينة البحث

ثانياً: - المؤشرات الاخرى تتمثل المؤشرات الأخرى بما يأتي :-

المؤشرات المالية

(نمو رأس المال - نمو الودائع والحسابات الجارية - نمو حجم المصرف بأجمالي موجوداته) جدول رقم (6) نمو المؤشرات المالية الأخرى في المصارف عينة البحث (2005-2009)

السنة	مصرف بغداد			المصرف التجاري			مصرف الاستثمار		
	نمو رأس المال	نمو الودائع	نمو حجم الموجودات	نمو رأس المال	نمو الودائع	نمو حجم الموجودات	نمو رأس المال	نمو الودائع	نمو حجم الموجودات
2005	52,973	246,127	318,090	60,000	84,418	155,584	25,000	86,152	138,577
2006	52,973	242,317	331,209	60,000	78,863	164,594	29,750	119,522	167,731
2007	52,973	255,474	363,724	60,000	96,559	213,176	29,750	76,236	131,112
2008	70,000	404,200	542,911	60,000	89,338	204,674	37,500	99,825	158,187
2009	85,000	661,600	802,194	60,000	86,892	208,304	50,400	118,825	191,460
المتوسط	62,782	361,943	471,625	60,000	87,214	189,266	34,480	100,112	157,413

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

من خلال الجدول أعلاه يقيم مصرف بغداد بالمرتبة الأولى لارتفاع متوسط نمو رأس المال فيه اذ بلغ (62,782%) ومتوسط نمو الودائع (361,943%) ومتوسط نمو حجم الموجودات (471,625%)

وبالمرتبة الثانية يقيم المصرف التجاري اذ بلغ متوسط نمو رأس المال (60,000%) ومتوسط نمو الودائع (87,214%) ومعدل نمو الموجودات (189,266%) وبالمرتبة الثالثة يقيم مصرف الاستثمار لان متوسط النمو في رأس المال ومعدل النمو في الموجودات اقل من متوسط معدلات النمو في المصارف الأخرى عينة البحث .

المؤشرات غير المالية لتقييم المصارف عينة البحث كما في 2009/12/31 وهي

(عمر المصرف ، عدد الفروع للمصرف ، عدد العاملين في المصرف) وكما في الجدول رقم (7) المؤشرات غير المالية في المصارف عينة البحث كما في 2009/12/31 .

اسم المصرف	عمر المصرف بالسنين	عدد العاملين	عدد الفروع
بغداد	18	631	31
التجاري	18	175	10
الاستثمار	17	377	20

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف عينة البحث .

. ومن خلال هذه المؤشرات نجد انها تمثل قوة للمصارف تتميز بها عن المصارف الأخرى من أذ كسب رضا الزبائن وزيادة واستمرار تعامل المجتمع العراقي معها وهذا يدل على ثقة الزبائن بهذه المصارف مما ادى إلى زيادة أرباح المصارف وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ، لذلك يُقيم مصرف بغداد بالمرتبة الأولى بناءاً على هذه المؤشرات كافة قياساً بالمصارف عينة البحث يأتيه مصرف الاستثمار ويعتبر الأقل بينهم من أذ التقييم هو المصرف التجاري .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في الجانب النظري والعملية وكما يأتي :-

أولاً :- الاستنتاجات

1- يعد رأسمال المصارف التجارية والاحتياطي القانوني لدى البنك المركزي أساساً لضمان حقوق المودعين في المصرف والهدف الأساسي للمصارف التجارية هو تحقيق الربحية في ظل حدود معقولة من الأمان والسيولة ولا يمكن للمصارف الاستمرار بعملها دون تحقيق هذه الأهداف الثلاثة التي تكمل احدهما الأخرى

2- لا تعد عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT التزاماً بحد ذاتها بل هي أداة تشجع إدارات المصارف على التفكير الاستراتيجي المتميز من خلال إمدادها بالبيانات عن التغيرات في عوامل البيئة الداخلية والخارجية الكثيرة والمتسارعة ، ويتأثر العمل المصرفي بالتغيرات أكثر من بقية القطاعات الاقتصادية لذلك يجب عليها الاعتماد على التحليل الاستراتيجي لمواكبة هذه التغيرات .

3- يقيم عمل المصارف وفقاً لنسب التحليل المالي فقط أما تقييم عمل المصارف بموجب التحليل الاستراتيجي SWOT فانه يبنى على نسب التحليل المالي ومؤشرات غير مالية تمثل نقاط أساسية فيه .

4- الهيكل التنظيمي يشكل نقطة قوة للمصرف اذا كان يتلاءم مع الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ويكون واضح ومفهوم ويؤمن نظام اتصال فعال داخل المصرف وبالعكس يشكل نقطة ضعف للمصرف اذا لم يتميز بذلك .

- 5- إدارات المصارف عينة البحث تخضع لرؤية مالكي المصارف ، وبهذا تكون منفذة لوجهات نظرهم ، وآرائهم وتعمل على وفق توجيهاتهم ، ولا تمارس وظائفها الإدارية بالشكل الصحيح .
- 6- اغلب قرارات الاستثمار في المصارف عينة البحث تعتمد على التقييم الشخصي لاختيار مجال الاستثمار، مما يعرض المصرف للمخاطر وخسارة توظيف الأموال في المجالات المربحة وتشتت تركيزه بتوظيف جزء كبير من أموالها في استثمارات قصيرة الأجل مثل (استثمار ليأتي لدى البنك المركزي وبفائدة قليلة هي 5%)، الاستثمار في حوالات الخزينة والسندات الحكومية ، استثمارات بقروض قصيرة الأجل لا تتجاوز ثلاثة أشهر)
- 7- مصرف بغداد يولي نشاط التسويق المصرفي اهتماماً خاصاً ويضع خطط عمل سنوية للنشاط انعكست إيجاباً على نشاط المصرف ، اما المصرف التجاري ومصرف الاستثمار لم يولوا الأهمية المناسبة للنشاط التسويقي
- 8- حققت جميع المصارف عينة البحث نسب كفاية رأس المال و لسنوات البحث كافة أكثر من النسبة المقررة من قبل البنك المركزي العراقي وقانون المصارف ومقررات لجنة بازل وحقق المصرف التجاري نسبة متوسط (229%) و مصرف الاستثمار حقق (65,14%) وأخيراً مصرف بغداد بلغت نسبة المتوسط فيه (59,1%)
- 9- ثقافة المصارف عينة البحث انعكست بشكل ايجابي على عملها لأنها تتلاءم مع تقاليد واعراف المجتمع العراقي ولذلك كانت نقطة قوة لها .
- 10- تقييم المصارف عينة البحث بالاعتماد على المؤشرات غير المالية وجدنا أن مصرف بغداد يتميز بكل المؤشرات التي تم الاعتماد عليها يأتيه مصرف الاستثمار وبالمرتبة الأخيرة يقيم المصرف التجاري .
- 11- التركيز على منح القروض لغرض الحصول على فوائدها لتعظيم الإيرادات أمام المساهمين بالاعتماد على الضمانات والرهونات المادية والقليلة دون التقيد بتعليمات البنك المركزي في لائحته الإرشادية ولذلك نجد ضخامة الديون المتعثرة في مصرف الاستثمار العراقي .
- 12- المصارف عينة البحث لم تول عملية تحديد المخاطر الاهمية الكافية وكذلك عدم وجود إدارة مخاطر في مصرف الاستثمار والمصرف التجاري ، واعتمادها على زيادة نسب المخصصات للتحوط من المخاطر .
- 13- تذبذب النتائج المالية في الحسابات الختامية لعناصر الموجودات والمطلوبات ومفردات حساب الأرباح والخسائر وهذا يدل على ضعف متابعة الإدارة لأرصدة هذه العناصر وتشخيص مواطن الضعف والقوة فيها وعملية التحليل الاستراتيجي SWOT توفر البيانات التي تساعد على معرفة هذه المواطن .
- 14- من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية للمصارف عينة البحث وجدنا أن مصاريفها السنوية كانت كبيرة ومتزايدة خلال سنوات البحث وهذا يعني عدم سيطرتها على مصروفاتها وبالذات المصروفات الإدارية والخدمية ، وإن مصرف بغداد والاستثمار يمتلكان لموارد مالية كبيرة وموارد بشرية قادرة على استغلال تلك الموارد قياساً بالمصرف التجاري الذي يعاني من نقاط ضعف كثيرة على الرغم من امتلاكه رأس مال ضخمة

- 15- من خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة وجدنا انها تمثل فرصا أكثر من كونها تهديداً للمصارف عينة البحث بسبب النمو الاقتصادي الذي يعيشه البلد وتبنيه سياسة اقتصادية مفتوحة على العالم ، ونمو الصناعة المصرفية يسبب الحاجة المتزايدة للخدمات المصرفية .
- 16- بموجب مؤشرات ملءة رأس المال وجدنا أن مصرف بغداد يعتمد على الودائع في نشاطه الجاري اما المصرف التجاري ومصرف الاستثمار فانهما يعتمدان على اموالهم الخاصة في رد الودائع او مواجهة مخاطر هبوط قيمة الاستثمارات ، وبموجب مؤشرات السيولة فأن جميع المصارف لم تحدد النسب المناسبة لمقدار السيولة الواجب الاحتفاظ بها على الرغم من أهميتها في العمل المصرفي .
- 17- بموجب المؤشرات المالية وغير المالية والأخرى وجدنا أن مصرف بغداد يحتل المرتبة الأولى يأتيه مصرف الاستثمار ويأتي بالمرتبة الأخيرة المصرف التجاري .

ثانياً :- التوصيات

- 1- الاعتماد على التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمصارف عينة البحث أمام المنافسين من خلال تتبع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية و توظيف مواردها في الفرص المناسبة وباستمرار يمكنها من التميز في تقديم ما يلبي ميول وأذواق الزبائن ويواكب تقدم الصناعة المصرفية
- 2- توسيع وتنويع نشاط المصارف عينة البحث في سوق الصناعة المصرفية وتقليل استثماراتها لدى البنك المركزي او في حوالات الخزينة والسندات الحكومية للحصول على فوائد وأرباح أعلى مع مراعاة عنصر المخاطرة لتلك الأنشطة والتقليل من نسب كفاية رأس المال والتوسع في النشاط المصرفي بمنح الائتمان النقدي والتعهدي ، فضلا عن الاستثمارات في ظل الالتزام بتعليمات اللائحة الإرشادية للبنك المركزي
- 3- الاعتماد على عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT بعده أداة تشجع إدارات المصارف عينة البحث على التفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل وفقا للبيانات التي يوفرها هذا التحليل لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة للمصرف وتحديد نقاط القوة والضعف من تحليل البيئة الداخلية للمصارف للعمل على تقليل نقاط الضعف ، وتعزيز نقاط القوة لاستغلالها في اغتنام الفرص المتاحة او معالجة نقاط الضعف.
- 4- الالتزام باللائحة الإرشادية وتعليمات البنك المركزي وقانون الاحتياطي القانوني من قبل المصارف عينة البحث تؤدي إلى زيادة ثقة المودعين والمستثمرين في المصارف من جهة ، وتجنب المصارف المخاطر التي تتعرض لها من خلال منح الائتمان والقروض من جهة اخرى.
- 5- على إدارة مصرف الاستثمار اخذ الضمانات الكافية ، وعدم الاعتماد على البيانات السابقة للزبائن القدماء في منح القروض والتسهيلات ، وعدم الاختصار على الضمانات المادية لكل الزبائن دون المطالبة بتقديم قوائمهم المالية وبشكل مستمر.
- 6- التقييم الصحيح للعمل المصرفي لا يقتصر على مؤشرات مالية تمثل نسب التحليل المالي فقط بل هناك مؤشرات غير مالية يُقيّم بها ، لأنه يقوم على رضا الزبائن وكفاءة الملاكات البشرية فضلا عن الموارد المالية ولذلك فان تقييم المصارف بموجب التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT يكون تقييماً شاملاً وعادلاً وحقيقياً .

- 7- وجود أقسام للتسويق المصرفي في المصارف عينة البحث تتبنى المفاهيم التسويقية الحديثة ، والتي تتمثل بإجراء المسوحات الميدانية وتحديد حاجات وميول الزبائن ومن ثم تحديد نوع الخدمات التي تلبي تلك الحاجات والابتعاد عن المفهوم الضيق للنشاط التسويقي فيها لرسم خطط إستراتيجية لأن العمل المصرفي يتطلب تعريف المجتمع بنوعية وجودة الخدمات التي تقدمها المصارف ، والعمل على مواكبة وتلبية طلبات وحاجات الزبائن المتعددة والمتغيرة بشكل متسارع .
- 8- فصل عمل إدارة المصرف عن مالكي المصرف ، لمنحها الحرية بإتباع أساليب الإدارة الحديثة وأساليب التعامل الحضاري مع الزبائن وتوظيف الأموال بناء على ما تعكسه القوائم المالية من مجالات تكون الإيرادات والإرباح جيدة فيها ، والابتعاد عن مجالات التوظيف والاستثمار التي لا تحقق أرباحاً أو تكون قليلة وعدم جعل الإدارة جهة تنفيذية لقرارات المساهمين ، وهذا يفقد المصارف دورها الأساسي في تقديم الخدمات المصرفية والفشل في العمل المصرفي ، لأن المالكين قد لا يملكون الرؤيا الواضحة في توجيه وإدارة العمل المصرفي .
- 9- وجود إدارة للسيولة النقدية في المصارف عينة البحث تكون مسؤوليتها تحديد مقدار السيولة المطلوب الاحتفاظ بها لسد احتياجات المصرف من طلبات زبائنه لودائعهم تحت الطلب وفق أسس مدروسة تجنب المصارف تجميد مبالغ كبيرة بشكل سائل ومن ثم خسارة فائدة تشغيلها ، وهذا يفقد ثقة المساهمين بكفاءة وحسن إدارة المصرف ، أو عدم تمكن المصارف من تسديد التزاماتها النقدية مما يفقدها ثقة زبائنها بها ومن ثم خسارتهم من خلال سحبهم لأرصدتهم وهذا يتطلب ملاكات بشرية ذات خبرة ومؤهلات علمية جيدة لإدارة هذا النشاط المصرفي الأساسي .
- 10- على إدارات المصارف عينة البحث العمل على وضع خطط إستراتيجية تمكنها من السيطرة على مصروفاتها الإجمالية بشكل عام ومحاولة تقليصها إلى الحد الأدنى والعمل المستمر على زيادة إيراداتها بما يتلاءم مع مصروفاتهم .
- 11- إصدار تشريعات ضريبية تساعد على توسع المصارف بأنشطتها التي تخدم المجتمع وتساعد في تنفيذ مشاريع خطط التنمية الاقتصادية .
- 12- على إدارات المصارف بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص الاهتمام بتعميق القيم الأصيلة لدى العاملين فيها والتي تتفق مع القيم والمعتقدات والعادات في المجتمع مما يجعل منها نقطة قوة لجذب الزبائن والمساهمين من جهة والعاملين فيه من جهة أخرى .

المصادر

أولاً : الكتب

- 1- الدوري ، زكريا مطلق (2005) ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار اليازوري للطباعة ، عمان - الأردن .
- 2- رشيد ، صالح عبد الرضا ، احسان دهش جلاب (2008) ، " الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

ثانياً : البحوث والدراسات والدوريات .

- عبيد ، عبد السلام ابراهيم (2008) ، " التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية " ، مركز دراسات الكوفة ، العدد العاشر .

- عبد العظيم ، محمد حسن محمد (2005) ، " دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 21 - الأول

ثالثا : الاطاريح والرسائل الجامعية .

1- القطب ، محي الدين (1996) ، " التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي " دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

رابعا : مصادر الشبكة الدولية للمعلومات " الانترنت " .

1- التحليل الاستراتيجي الرباعي

[http:// upload Wikipedia org /Wikipedia /commons /thumb/0/ob/SWOTen.svg /320 px.,200](http://upload.Wikipedia.org/Wikipedia/commons/thumb/0/ob/SWOTen.svg/320px.,200)

A- Books

- 1- Dess , lumpkin , Gregory, G.T. Lumpkin , Alan B. Eisner , (2008) " Strategic Management " , 4 th Ed , Mc Graw , Hill .
- 2- Grundy , Johnson Kevan Scholes ,(1998)“ Exploring Strategic Financial Management “ , prentice Hall Europe .
- 3- Johnson , Gerrg , Kevan scholes ,(1997) ” Exploring Corporate Strategy “ , 4 th Ed , Hall Europe.
- 4- Pitts , Robert , David lei ,(1996) “ Strateg Management “ , United States of America .
- 5- Thompson - John , (1997) ” strategic Management Awareness and change “ , 3 th Ed , international Thomson publishing.

B-Periodicals & Researches

Miller , K.& Frisen , P., ”Strategy Making in context : Ten Empirical Archetypes “ , Journal of Management studies , 1977.

C- Internet

Bernard M.”Managing Strategic Analysis in Bank & Financial “ , <http://www.knowledsystem.com> . 2007