



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)

E-ISSN: 3006-9149



**Strategic creativity with SWOT analysis for Iraqi commercial banks:
An analytical study of a sample of private banks in Baghdad for the
period 2015-2020**

Mazin Noman Abdullah*^A, Diyala Dhouib^B

^A College of Administration and Economics/Tikrit University

^B College of Economic Sciences and Management/Sfax

Keywords:

Strategic creativity. Commercial Bank,
Banking Industries.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Jan. 2024
Accepted 18 Mar. 2024
Available online 31 Mar. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Mazin Noman Abdullah

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: The current research aims to identify the growing interests in the strategic innovation process for SWOT analysis and the extent of the studied banks' commitment to it to ensure quality in providing their services. The main research hypothesis was developed to achieve its objectives, directions and potential effects on the competitive performance of the banking industries and their ability to achieve sustainable competitive advantage. The research emphasized the identification of the real positions of the bank investigated through a SWOT analysis in terms of analyzing the internal environment and the external environment, based on a questionnaire distributed to the bank. The research sample is the United Investment Bank and the Gulf Commercial Bank, Forty-five questionnaires were distributed to the employees of each bank, the research sample, while the tables were analyzed regarding the financial and human resources in the two banks through the annual reports of that bank for the years 2015 - 2020. The results of the research concluded that the research sample bank was similar in many financial sources. And different in some other ways, and through these results it became clear that the United Investment Bank, according to the SWOT analysis, was better than the Gulf Commercial Bank in many areas, the most important of which was the competent and qualified human cadres that it possesses and its administrative and financial priorities, as well as better administrative capabilities and who One of the most important recommendations of the research is research on the cognitive capabilities and skills of banking departments, using strategic analysis methods, and the development of these capabilities and cultures to keep pace with the rapid technological developments in the banking sectors.

الابداع الاستراتيجي بتحليل SWOT للمصارف التجارية العراقية دراسة تحليلية لعينة من المصارف الخاصة في بغداد للمدة 2015-2020

ديالة ذويب
كلية العلوم الاقتصادية
والتصرف/ صفاقس

مازن نعمان عبدالله
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على اهتمامات المتزايدة لعملية الابداع الاستراتيجي لتحليل SWOT ومدى التزام المصارف المبحوثة بها لضمان تقديم خدماتها , وتم وضع فرضية البحث الرئيسية تحقيقا لمقاصدها وتوجهاتها وتأثيراتها المحتملة في الأداء التنافسي للصناعات المصرفية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقد اكد البحث على تحديد المواقف الحقيقية المصرفين المبحوثة من خلال تحليل SWOT من حيث تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بالاعتماد على استمارة الاستبيان موزعة على المصرفين عينة البحث هما المصرفين المتحدة للاستثمار ومصرف الخليج التجاري، وبواقع خمس وأربعون استمارة موزعة على العاملين في كل مصرف عينة البحث في حين تم تحليل الجداول فيما يخص الموارد المالية والبشرية في المصرفين من خلال التقارير السنوية لتلك المصرفين للسنوات من 2015-2020 حيث توصلت نتائج البحث إلى أن المصرفين عينة البحث متشابهين في كثير من المصادر المالية ومختلفة في البعض الآخر ومن خلال تلك النتائج تبين أن المصرفين المتحدة للاستثمار وحسب تحليل SWOT كان الأفضل من المصرفين الخليج التجاري في مجالات عديدة وكان أهمها الكوادر البشرية الكفوة والمؤهلة التي يمتلكها ولديه أولياته ادارية ومالية وكذلك قدرات إدارية افضل ومن أهم توصيات البحث هي البحث على القدرات والمهارات المعرفية لإدارة المصرفين وبأساليب التحليل الاستراتيجي وتطور هذه القدرات والثقافات لمواكبتها مع التطورات التكنولوجية المتسارعة في القطاعات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الابداع الاستراتيجي. المصارف التجارية، تحليل SWOT، الصناعات المصرفية.

المقدمة

واجه العالم اليوم العديد من موجات التطور والتغيرات المتسارعة في مختلف مناحي الحياة سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية نتيجة تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ساهم في جعل العالم قرية صغيرة وأصبح اختراق الحدود الجغرافية من السهل عبورها، الأمر الذي ساهم في تغير قواعد المنافسة وتبدلها، خاصة حيث تواجه إدارات المصرفين اليوم تحديات كبيرة داخلية وخارجية والتي تختلف عوامل نجاحها باختلاف طبيعة الأعمال المصرفية المصرفين عينة البحث، إذ تعد هذه المصرفين من المنظمات التي تتأثر بالتغيرات البيئية من خلال العاملين معها من زبائن ومستثمرين ومودعين وعاملين وأصحاب الأسهم وكل هذا سيعزز من أهمية المورد البشرية كونه الركيزة الأساسية لمواجهة التنافسية والتغيرات البيئية، ومصدراً هاماً لتعزيز القدرات التنظيمية الجوهرية وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية وزيادة الحصة السوقية وصولاً لتحقيق البقاء والنمو والربحية، لذلك يعد الابداع بتحليل الاستراتيجي وبأسلوب SWOT هو الوسيلة الحقيقية والمثلى للتعرف بالمصرفين عين البحث بالتغيرات البيئية وللأطراف

المتعاملة كافة مع المصرفين وبناء علاقة إيجابية ومتطورة تحقق مصالح ورغبات وأهداف المصرفين عينة البحث، ولغرض تحقيق هدف البحث قسم على أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والثالث التطبيقي أما الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث وإجراءاته

أولاً. إشكالية البحث: يعد الابداع الاستراتيجي لتحليل SWOT من الأبعاد الأساسية لتحقيق أهداف المصرفين التجارية والتي من أهم هذه الأبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفين، وجعلها أكثر تفاعلاً لكسب رضا الزبائن وتقديمها للزبائن بطريقة غير تقليدية، بهدف تقوية العلاقة معهم وتحقيق الولاء الدائم وميزة تنافسية، لذلك مشكلة البحث تتحدد من خلال الكشف عن مدى قدرة المصرفين عينة البحث من تقديم أفضل الخدمات المصرفين ذات جودة مميزة في المصرفين عينة البحث مقارنة عن المصارف الأخرى، ومعرفة أثر هذه الجودة على تقوية العلاقة بين الزبائن والمصرفين، وبشكل عام يمكن تأطير مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

1. هل هناك تصور واضح لدى العاملين في المصرفين عينة البحث عن مفهوم وأهداف الابداع الاستراتيجي لتحليل SWOT وعن مصادر التمويل الداخلي والخارجي؟
2. هل المصرفين عينة البحث لهما المعرفة التامة عن التخطيط الاستراتيجي لتحليل SWOT وتستخدمها في العملية الإدارية؟
3. هل تتباين المصرفين عينة البحث في الاستجابة على القدرات للابداع الاستراتيجي لتحليل SWOT؟ إن الفرضية الرئيسية في البحث هي: هناك أثر إيجابي له دلالة رياضية وإحصائية للابداع في تنمية إدارة مجلس المحافظة عند مستوى "الدلالة" 5%؛ وتنبثق الفرضيات الآتية منها:
 1. وجود تأثير مهم ذو مدلول إحصائي عند 5% من الطلاقة في تطوير إدارة مجلس المحافظة.
 2. وجود تأثير إيجابي له دلالة رياضية وإحصائية في تنمية إدارة مجلس المحافظة عند مستوى 5% من المرونة.
 3. وجود تأثير إيجابي له دلالة إحصائية في تنمية إدارة مجلس المحافظة عند مستوى 5% من الأصالة.
 4. وجود تأثير إيجابي له دلالة رياضية وإحصائية في تنمية إدارة مجلس المحافظة عند مستوى 5% من القدرة على التحسس للمشكلات.
 5. وجود تأثير إيجابي له دلالة رياضية وإحصائية في تنمية إدارة مجلس المحافظة عند مستوى 5% من القدرة على التحليل.

ثانياً. أهداف البحث: يهدف البحث أساساً:

- تحديد دور الابداع الاستراتيجي لتحليل SWOT في فرعي المصرفين عينة البحث بالشكل الذي يحقق الخدمات المصرفين فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:
1. تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من حيث عناصرها (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية من حيث (الفرص والتهديدات) لمصرف المتحدة للاستثمار ومصرف الخليج التجاري.
 2. شخيص وتحليل الواقع الفعلي للمصرفين عينة البحث تجاه التحليل الكمي للموارد المالية والبشرية خلال السنوات من 2015-2020.
 3. تعريف العاملين في المصرفين عينة البحث بتحليل المقارنة للتخطيط الاستراتيجي SWOT بهدف التوصل إلى معرفة أي المصرفين عينة البحث أفضل من حيث تطبيقه لنموذج SWOT

ثالثاً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث من كونه يتناول واحدة من أهم القضايا المالية في هذا العصر الذي استخدمت فيها الأساليب والمفاهيم العصرية التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إذ إن التحليل الداخلي لأي مصرف يكون متعلق بمميزات مالية وتنظيمية ومعرفية وبشرية والذي يسعى من خلالها التوصل لمعرفة نقاط القوة والضعف من خلال الموارد المالية والمصادر التنافسية بينت أن جميع المصارف العامة والمصرفين عين البحث خاصة تضع استراتيجية مناسبة من دون معرفة نقاط قوتها وضعفها والتي على أساسها تختار الفرصة المناسبة والمتاحة لها. لذلك فإن المصرفين عين البحث لا يمكن ان تمتلك البيئة الداخلية من دون معرفة البيئة الخارجية لذلك تظهر أهمية عملية الابداع للتحليل الاستراتيجي SWOT احدى المراحل الأساسية لعملية الابداع الاستراتيجي للتحليل ووسيلة لاستمراريتها ونموها.

رابعاً. فرضية البحث: يعتمد البحث على فرضية مفادها يمتلك المصرفي عينة البحث المعرفة التامة والواضحة لدى العاملين فيها للإبداع الاستراتيجي لتحليل SWOT والذي يعد هذا النموذج المستخدم المصرفين عين البحث من أجل بقائها واستمراريتها ونموها في القطاع الصناعي المصرفي.

خامساً. منهج البحث: سيستخدم الباحثان المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى استنتاجات حول أثر الابداع الاستراتيجي للتحليل SWOT ودوره في المصرفين عينة البحث إذ سيستخدم الباحثان فيها المسح الميداني (Survey) لبعض عناصر مجتمع البحث المكون من آراء العاملين وسيتم عمل الاستبانة.

سادساً. الحدود المكانية: يتكون مجتمع البحث من المصرفين العاملة في بغداد وعددها (2)، مصارف **سابعاً. الحدود الزمانية:** عينة البحث للمدة 2015-2020 واستمارة الاستبانة.

المبحث الثاني: الابداع الاستراتيجي للتحليل swot المفهوم والاهمية

أولاً. الإبداع الإطار المفاهيمي: يعد الإبداع ميزة تنافسية ومحرك أساسي للمنافسة في العالم، إذ تسعى الشركات إلى تأمين هذه الميزة من خلال أفكار المبدعين والموهوبين كما وإن لهذه الميزة اليوم مصدر النجاح وتوليد الأرباح. لكن رغم ذلك فقد تتعرض تلك العملية المتعلقة بالإبداع في المؤسسة لصعوبات كثيرة، نظراً لكونها في توافق متتابع مع التغيير المستمر (Oldham, 2005: 432). **مفهوم الإبداع** بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة المتمثلة بالمناخ الذي يتضمن ظروف ومواقف تيسير الإبداع أو تحول دون إطلاق طاقات المستخدمين الإبداعية، وهذه الظروف تنقسم على قسمين:

أ. ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته، فالإبداع ينمو ويتزعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهبأ الفرص لأبنائها للتجريب دون خوف او تردد (King, 2000: 431).

ب. ظروف خاصة: وترتبط بالرؤساء والمديرين والقادة وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة المنظمة لتنمية الإبداع لدى العاملين ومنطقياً فإن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد: المديرين العاملين المبدعون وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة فإن العمل لن يأخذ مسيره نحو التقدم والنجاح. (فالمدرء والعاملون) هم القائمون بالعمل عادة. (محسن، 2019: 75) (Miaux, 2011: 321).

ثانياً. المفهوم العام التحليل الاستراتيجي SWOT: يعد تحليل (SWOT) خطوة أساسية في عملية الصياغة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، وتمثل المصفوفة أداة لتوضيح العلاقة بين تحليل البيئة

الخارجية وما ينتج عنها من فرص وتهديد وتحليل البيئة الداخلية ممثلة بجوانب القوة والضعف، إذ لا يمكن لأي مؤسسة تجاهل هذه الأداة لتتناول من خلالها العوامل البيئية المختلفة للوقوف على تأثيرات المنافسين والمجهزين والجماعات الضاغطة وتقدير مركز المؤسسة وتوجهها بالاتجاه الملائم ويمكن الوصول إلى تلك المصفوفة عن طريق تناول الجوانب الإجرائية للتحليل وعلى النحو الآتي: (عبيد، 2008: 76)

1. التحليل الخارجي (تحديد الفرص والتهديد):

تواجه إدارة المؤسسات المالية أعداد كبيرة من المتغيرات الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة (كالتوسع في خطوط الإنتاج، والنمو السريع، والتكنولوجيا الجديدة) والكشف عن التهديدات التي ينبغي تفاديها (كدخول منافسين بكلف أقل، بطيء نمو السوق، المخاطرة العالية، ارتفاع تكلفة المستلزمات التنظيمية (Chang, 2008: 95)

من هنا يكون التحليل الخارجي على مستوى محيط المؤسسة بكامل أبعاده بهدف الكشف عن

فرص النمو والتطور التي يمكن اغتنامها على التهديدات الواجب تجنبها ويشمل على (الفولى، 2013: 76)

أ. **تشخيص الطلب:** يكون بوضع قائمة لبعض الأسئلة التي تخص ظهر وتطور الطلب مثل ما هي الكمية المباعة؟ من يشتريها؟ متى تشتريها؟ (Cox David, 2016: 89).

ب. **تشخيص العرض:** في هذا النوع تطرح أسئلة عن مقدرة القطاع في تلبية حاجيات وعن التكاليف

والأعباء ومن هذه الأسئلة: ما هي تكاليف المواد؟ اليد العاملة؟ احتياجات التمويل؟ (أحمد، 2020: 45)

ج. **تشخيص المنافسة:** تقوم المؤسسات المصرفية بتشخيص المنافسة بهدف التعرف على أهداف

واستراتيجيات منافسيها وعادة ما تكون الأسئلة في هذا النوع مثل: ما هي أهداف المنافس؟ ما هي

محفظه أعماله؟

د. **تشخيص حدة المنافسة:** تقوم المؤسسات بتشخيص هذه المنافسة لتحديد التكتيكات المختلفة الممكن

استخدامها من طرف المنافسين، مثل المنافسة البعدية، الإعلان الهجومي. ويوضح الجدول رقم (1)

الآتي مجموعة متنوعة من عناصر الفرص والتهديدات. (القحطاني، 2010: 67)

الجدول (1): بعض عناصر الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.	احتمال دخول منافسين جدد.
إضافة إلى خط المنتج.	زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
تنوع المنتجات ذات العلاقة.	نمو بطيء في السوق.
إمكانية التكامل العمودي.	سياسات سعرية مناوئة.
نمو أسرع في السوق.	زيادة الضغوط التنافسية.
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.
	تغير أذواق وحاجات المستهلكين.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على (علي، 2007: 87).

2. التحليل الداخلي (تحديد عوامل القوة والضعف):

تشتمل جوانب قوة المؤسسة بالمخرجات من السلع والخدمات، ومستوى المهارات والاستعدادات الاستراتيجية فضلاً عن ميزة التكلفة وملائمة الموارد

وإمكانية تطبيقها المصرفين عينة البحث، وهي عوامل تجعل المصرفين عينة البحث تتفوق على

غيرها من المصرفين، أما عوامل الضعف التي تقود إلى قيمة سلبية وضعف في الأداء فتعكسها

معطيات داخل المصرفين، وكالقصور في التصور المصرفي وضعف في الأداء فتعكسها معطيات

داخل المصرفين، وضعف في أداء الخدمات المصرفية وارتفاع بالتكاليف ويرتكز التحليل الداخلي في المصرفين عينة البحث على نقاط القوة والضعف بالاعتماد على أنواع عدة وهي كالاتي (قاسم، وإبراهيم، 2018: 97)

أ. **التشخيص الوظيفي:** يقوم هذا النوع من التشخيص على تشخيص الوظائف الرئيسية للمؤسسة مثل: الوظيفة الانتاجية والوظيفة التسويقية (De Waal, 2017: 86).

ب. **التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية:** تشير هذه الطريقة إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضع تركيبة استراتيجية تحتوي عوامل النجاح في قطاع معين، وتختلف هذه العوامل حسب قطاع نشاطها.

ج. **التشخيص حسب المعارف والقدرات المكتسبة:** حسب هذا النوع من التشخيص فإن المؤسسة تمثل شجرة إذ إن هذه الأوراق والثمار تمثل المنتجات المباعة، والأغصان الفرعية تمثل الأنشطة والجذع يمثل المهن أما الجذور فأنها تتمثل في المعارف والقدرات الأساسية للمؤسسة (Nasera, 2011: 163).

الجدول (2): يوضح مجموعة متنوعة من عناصر القوة والضعف.

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة.	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
المصادر المالية المتاحة.	الموقف التنافسي المتدهور.
مهارات تنافسية جيدة.	تسهيلات مهمة للعملاء.
معرفة جيدة بالمشترين.	نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
قيادة جيدة للسوق.	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
النوعية العالية للمنتجات.	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية.
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصدر (قاسم، وإبراهيم، 2018: 97).

وتعتمد منهجية الابداع للتحليل الاستراتيجي والتشخيص الدقيق لبيئة عمل الادارة الداخلية والخارجية وعلى النحو الآتي (السامرائي، 2018: 59):

- ❖ **تحليل وتشخيص البيئة الخارجية للمصرف:** ويقصد بها تحليل شامل غير متحيز في عناصر غير خاضعة لصلاحيات ومهام الإدارة العليا من جانبين الفرص والتهديدات.
- ❖ **تحليل البيئة الداخلية للمصرف:** ويقصد بها فحص شامل وواقعي للعوامل والقوى المحيطة للعناصر الخاضعة تحت صلاحيات الإدارة العليا من جانبين هما القوة والضعف.
- ❖ **يلخص تحليل الابداع الاستراتيجي القضايا الأساسية الموجودة في بيئة العمل المصرفي فضلا عن القدرة الاستراتيجية المصرفين عينة البحث والأكثر احتمالا في التأثير على تطوير استراتيجياتها (الشمري، 2019: 87) إذ إن هناك مجموعة من الاستراتيجيات والتي تعد البديل الأفضل لدى المصرفين عينة البحث والتي عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي تمتلكها المصرفين عينة البحث بعد تغطية نقاط الضعف التي يعاني منها والاستراتيجيات التي تكون أمام المصرفين عينة البحث بعد اجراء التحليل SWOT والت يتتبع المصرفيين عينة البحث استراتيجيات خلال عملياتها والتي تكون النحو الاتي (العبادي، 2017: 56):**
- **الاستراتيجية الهجومية s/o:** يتبع المصرفين هذه الاستراتيجية عندما تكون لديه نقاط قوة كثيرة فضلا عن توفر فرص كثيرة أساسية.

- **الاستراتيجية المتنوعة s/t**: يتبع المصرفين هذه الاستراتيجية عندما تكون لدى نقاط قوة داخلية كثيرة ولأنه يواجه تهديدات كثيرة في بيئتها الخارجية لذلك يتبع استراتيجية متنوعة في توجيه نشاطاتها لغرض تجنب النشاطات التي تواجه تهديدات وذلك لغرض المحافظة على استغلالية نقاط القوة وتحقيق الأرباح.

- **استراتيجية التدوير أو التحول w/o**: يلجأ المصرفون إلى هذه الاستراتيجية عندما يعاني من وجود نقص في عوامله الداخلية والتي تمثل نقاط ضعف لديها وفي الوقت نفسه توجد فرص كثيرة في البيئة الخارجية تحاول استغلالها للتغلب على نقاط ضعفها.

- **الاستراتيجية الدفاعية w/t**: يستخدم المصرفين هذه الاستراتيجية للدفاع عن مكانته بالسوق عندما يعاني من وجود نواحي قصور في عناصر بيئته الداخلية وتهديدات من بيئته الخارجية وهذا ما يصل إليه المصرفين من تدهور حالته في السوق المالي.

إذ إن الخطوة الأولى في صياغة خطة الابداع الاستراتيجي على مستوى المصرفين عينة البحث في اجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى، وتحليل SWOT هو إدارة مفيدة لتحليل الوضع العام للمصرفي على أساس عناصر (القوة والضعف) (والفرص والتهديدات) وهي على النحو الاتي: (العبيدي، 2010: 54)

- **عناصر البيئة الداخلية للمصرفين**: عوامل القوة لمجموعة من الأنشطة في البيئة الداخلية تساعد المصرفين على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية لعوامل الضعف ومجموعة من الأنشطة في البيئة الداخلية تقلل من قدرة المصرفين على اغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.
- **عناصر البيئة الخارجية للمصرفين**:

الفرص المتاحة: مجموعة من الأنشطة الإيجابية المتاحة في البيئة الخارجية للمصرفين ويرغب في استغلالها لرفع مستوى الأداء (ake, 2011: 134).

3. **التهديدات/المخاطر**: مجموعة من المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المصرفين على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية (Hamid, 2012: 68).

والشكل (1): يوضح تحليل SWOT

أهم نقاط الضعف (W)	أهم نقاط القوة (S)	
استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف (WO)	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص (SO)	أهم الفرص (O) بيئة خارجية
استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات وتقللها الى الحد الأدنى (WT)	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب لتجنب التهديدات (ST)	أهم التهديدات (T) بيئة داخلية

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على (الشمري، 2019: 73).

ثالثاً. المفهوم العام للمصارف عينة البحث: تم اختيار مجتمع الدراسة على المصرفين الخاصة كونها من المؤسسات التي تكون في أساسها مؤسسات مالية أو تابعة لمستثمرين خاصين، والتي بدورها تبين مدى تطبيق الابداع الاستراتيجي وفق تحليل SWOT المصرفين التجارية التابعة لمستثمرين، وإمكانيتها من تعزيز وتطوير عناصر القوة واستغلال الفرص، وبالتالي تخدم الباحثان بالدراسة

الحالية حيث لم تشهده المصارف المبحوثة في بغداد إجراء دراسة بحثية مماثلة مما دعى الباحثان إلى التركيز إلى هكذا موضوع من وجهة نظره ويمكن توضيح نبذة مختصرة عن المصارف التجارية عينة البحث (97: 2018, Fatihudin).

1. **مصرف المتحدة للاستثمار:** تم تأسيس مصرف المتحد للاستثمار بتاريخ 1994/8/20، إذ وافق سجل الشركات رقم (36) لسنة 1986 على تأسيس شركة (مصرف المتحد للاستثمار) مساهمة خاصة بموجب قراره المرقم م ش/5762 بالتاريخ نفسه برأسمال قدره (1) مليار دينار ومنح البنك المركزي العراقي شركة (مصرف المتحد للاستثمار) مساهمة خاصة إجازة ممارسة الصيرفة استناداً لقانون الصيرفة وفق أحكام الفقرة (1) من المادة (41) من قانون البنك المركزي العراقي رقم 64 لسنة 1976 المعدل وياشر نشاطه بالعمليات المصرفية والاستثمارية في بداية عام 1995 وقد مارس المصرفين عينة البحث الأعمال المصرفية الاعتيادية منذ مباشرته بالعمل ويبلغ رأسمال المصرفين خلال العام الحالي (3) مليار دينار عراقي.

2. **مصرف الخليج التجاري:** بدأ مصرف الخليج التجاري الأعمال المصرفية في الفرع الرئيسي في (2000/4/1) هو يعد مصارف ذات مساهمة خاصة، تأسست بموجب شهادة الشركة الصادرة من سجل الشركات وفقاً لقانون الشركات برأسمال قدره (300) مليون دينار عراقي مدفوع بالكامل. والجدول (3): يوضح التأسيس ورأس مال المصرفين عينة البحث.

ت	المصرفين عينة البحث	سنة التأسيس	إعداد العاملين	المركز الرئيسي وعدد الفروع	رأسمال المصرفين
1	المصرفين المتحدة للاستثمار	1998	123	8	1.000.000.000
2	مصرف الخليج التجاري	2000	98	5	300,000,000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير المالية للبنك المركزي للسنوات 2000-2010

المبحث الثالث: الجانب العملي (التطبيقي)

أولاً. التوصيف الاحصائي الأولي للعاملين حول متغيرات البحث: استخدم الباحثان البرنامج الاحصائي SPSS لتحديد قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة التكرارات لمتغيرات البحث فقد تم توزيع الاستبانة على عاملين في المصرفين عينة البحث وبلغت أسئلة الاستبانة (30) فقرة وكما مبين بالجدول رقم (4).

الجدول (4): استمارات الاستبانة التي تم توزيعها على المبحوثين

مجتمع عينة البحث	عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات الصالحة للتحليل	النسبة (%) المسترجع الموزع
المصرفين المتحدة للاستثمار	45	44	97,7(%)
مصرف الخليج التجاري	45	43	95,5(%)
المجموع	90	87	100(%)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبانة المسترجعة.

ثانياً. وصف اجابات الافراد المبحوثين: حيث تم توزيع الاستثمارات وفقاً للصفات المميزة لأفراد البحث المؤهل العلمي. سنوات الخدمة، العمر ويمكن توضيحها في الجدول رقم (5) وصف اجابة عينة البحث

الجدول (5): وصف عينة البحث

النسبة %	العدد	نوع الخاصية	البيان
23%	20	دبلوم	المؤهل العلمي
57%	50	بكالوريوس	
20%	17	ماجستير	
100(%)	87		المجموع
14%	16	10-5	مدة الخدمة
34%	19	16-11	
52%	52	17 فأكثر	
100(%)	87		المجموع
14%	12	30-25	الفئات العمرية
34%	30	40-30	
52%	45	40 - فأكثر	
100(%)	87		المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على الاستبانة المسترجعة.

من خلال الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

1. **المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول رقم (5) إن التحصيل العلمي لأفراد مجتمع وعينة البحث وامتلاكهم للمؤهلات العلمية يعكس تطور خبراتهم ومعلوماتهم إذ نلاحظ أن عدد نسبة الأفراد الذين يمتلكون تحصيلاً دراسياً لشهادة البكالوريوس بلغت (57%) وعدد نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الماجستير بلغت نسبتهم (20%) ونسبة عدد الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم بلغت نسبتهم (23%) وهذا مؤشر جيد لا مكانيتهم من التعامل مع استمارة الاستبيان بصورة دقيقة وعلمية وفهم محتوياتها.
 2. **سنوات الخدمة في المصرفين:** يتضح من نتائج الاستبانة إن عدد الأشخاص التي تتراوح نسبة الخدمة أقل من (5) شكلت نسبة (18%)، فيما شكلت نسبة الأشخاص التي تراوحت سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنة هم (22%) فيما شكلت نسبة الأشخاص التي تراوحت سنوات خدمتهم أكثر من (16) سنة هي (60%).
 3. **الفئات العمرية:** يتضح من نتائج الاستبانة أن عدد الأشخاص التي تتراوح نسبة أعمارهم أقل من (30) سنة شكلت نسبة (14%) فيما شكلت نسبة الأشخاص التي تراوحت أعمارهم بين 30 إلى (40) سنة هم (34%)، فيما شكلت نسبة الأشخاص التي تراوحت أعمارهم أكثر من (40) سنة هم (52%) وهذا مؤشر جيد لا مكانهم من التعامل مع استمارة الاستبيان بصورة دقيقة وعلمية.
- ثالثاً. التكرار والنسب المئوية (الأهمية النسبية) والأوساط الحسابية والانحراف المعياري:

الجدول (6): التكرار والنسب المئوية (الأهمية النسبية) والأوساط الحسابية والانحراف المعياري

الفقرات اولا. المستوى التنظيمي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة			الاسئلة
			انقل %	محايد %	لا انقل %	
1	0.69	2.499	11	18	70	يتم المصرفين بتقديم أفضل خدمة مصرفية بجود عالية وبشكل دائم
2	0.67	2,733	10	14	76	يعمل المصرفين ضمن اهداف استراتيجية بكفاءة وفاعلية وبأقل كلفة
3	0.57	2,655	9	12	79	يعمل المصرفين على إرضاء زبائنهم باستمرار.
4	0.74	2.675	4	11	85	يسعى المصرفين إلى تنويع خدماتها المصرفية وبجودة عالية المقدمة للزبائن.
5	0.75	2.877	7	5	88	يقدم المصرفين خدمات مصرفية ملائمة للزبائن دون وجود أخطاء.
6	0.65	2.869	12	10	78	يحرص المصرفين على مواكبة آخر التطورات الحاصلة في مجال الخدمات المصرفية.
7	0.74	2.786	9	14	77	يتمسك الموظفون الغناء والجدد بكل الأسس السلوكية والأخلاقية بالتعامل مع بعضهم الآخر ومع الزبائن.
8	0.97	2.488	7	12	81	يؤكد المصرفين باستمرار على تحسين خدماتها وفق منظور استراتيجي
9	0.55	2.878	14	13	73	يقوم المصرفين بتحديث الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية باستمرار
الثانيا						
الثقافة التنظيمية						
10	0.68	2,876	9	11	80	يعمل المصرفين على تخفيض العيوب في عملياتها إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار.
11	0.67	2,798	5	5	90	تأخذ القيادة الإدارية والاستراتيجية للمصرف جودة الخدمات المصرفية مبدأ أساسيا لها.
12	0.62	2.128	14	9	76	ترفع القيادة الإدارية والاستراتيجية للمصرف شعار تقديم الخدمات المصرفية مسؤولة الجميع.
13	0.66	2.228	12	7	81	تسعى القيادة الإدارية للمصرف إلى تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة الخدمات المصرفية.
14	0.62	2.878	10	10	80	يتصف العاملون بالمصرفين بالثقتان العمل بهدف تحقيق التمايز للمصرف بما يحقق رضا المتعاملين معه.
16	0.69	2.129	2	8	90	تولي المصرفين أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بالجودة الشاملة.
17	0.52	2.039	3	8	89	يسهم جميع العاملون في المصرفين بأعداد الخطط الخاصة بجودة الخدمات المصرفية وتنفيذها.
18	0.68	2,889	3	8	89	تعمل إدارة المصرفين على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار.
الثالثا						
الموارد البشرية						
19	0.68	2.563	5	12	83	لدى مجلس الادارة والمدراء القدرة بأصدارات توجيهات والارشادات بطريقة صحيحة وواضحة للموظفين في المصرفين.
20	0.51	2,656	10	12	78	العاملين في المؤهلات لمصارف لديهم علمية وخبرة كافية وكفاءة عالية في العمل المصرفي.
21	0.67	2.893	2	7	91	يتبع المصرفين سياسية تعيين احتياجات الكوادر البشرية وحسب الاختصاص.
22	0.70	2.135	8	9	84	يركز المصرفين على مشاركة العاملين في الدورات التدريبية داخل وخارج القطر من اجل رفع كفاءتهم.
23	0.67	2,897	2	8	90	يدفع المصرفين جزء من الضمان الاجتماعي للعاملين فيه.
رابعا						
بيئة الداخلية والخارجية						
24	0.98	2.986	2	7	91	للمصرف معرفة تامة عن المنافسين له من المصرفين التجارية المحلية والدولية.
25	0.57	2,656	10	8	82	يوجد ثقة عالية بين الزبائن والمصرفين نتيجة عمرة الطويل في السوق المصرفي.
26	0.75	2,545	8	12	80	تمتع العاملون في المصرفين بخدمات النقل من وإلى المصرفين وعلى نفقته المصرفين.
27	0.66	2.785	8	10	82	يوجد ثقة عالية بين الزبائن والمصرفين نتيجة عمرة الطويل في السوق المصرفي.
28	0.64	2,987	14	9	77	تتصف الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرفين بالدقة والسرعة.
29	0.50	2.977	4	6	90	بيئة العمل الداخلي تشجع العاملين على ضخ ولائهم وتقنهم للمصرف
30	0,78	2,878	9	5	86	يعتمد المصرفين على قانون العمل والضمان الاجتماعي في احتساب الاجور والتقاعد.
					87	
						N

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.22).

من خلال بيانات الجدول رقم (6) يتضح أن أعلى وسط حسابي عند الفقرة (29) حيث بلغ (2,977) والذي يؤكد على وجد ثقة عالية وولاء العاملين للمصرف ممثلاً أقل انحراف معياري بدرجة (0.50). كما إن أقل وسط حسابي كان لدى الفقرات (12.13.16) حيث كانت (2.128) (2.228) (2.129). والذي يجب على ادارة المصرفين أن تهتم بجذب زبائن جدد وعدم ترك الزبائن القدماء، في حين إن الاجابات عن المحاييد كانت عند الفقرات (5, 11, 29) والتي كانت تؤكد بوجود خدمات ملائمة للزبائن ومن ثم كذلك الثبات على مبدأ واحد بالتعامل لجذب لجميع الزبائن القدماء والجدد من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم. ومن ثم قدرة المصرفين على متابعة جميع المعايير الدولية للصناعة المصرفية أما فقرة لا اتفق عند (2)(7) (18) (21)(29) فكانت الاجابات بما يعادل (5%) فهي منخفضة مقارنة بغيرها مما يتوجب على ادارة المصرفين اعادة النظر بتلك الفقرات عند تنفيذ استراتيجيته ونشاطاته.

رابعاً. التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف التجارية المبحوثة: يتم تحليل SWOT من حيث البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالاعتماد على استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على المصرفين عينة البحث وبواقع (90) استمارة وتم تحليل (87) استمارة والتي كانت صالحة للتحليل والذي على أساسها يتم تحليل الجداول فيما يخص مواردها المالية والبشرية وفق المصارف عينة البحث عن طريق التقارير السنوية من (2015-2020) وكما يأتي:

1. **مصرف المتحد للاستثمار:** ويمكن ايضاح طبيعة العمل للمصرف عينة البحث من خلال الآتي:
أ. **مصادر التمويل الداخلي للموارد المالية التي يمتلكها مصرف المتحد للاستثمار:** تم تأسيس المصرفين عينة البحث نفسه برأسمال قدره (1) مليار دينار ومنح البنك المركزي العراقي (مصرف المتحد للاستثمار) وباشر نشاطه بالعمليات المصرفية والاستثمارية في بداية عام 1995 وقد مارس المصرفين الأعمال المصرفية الاعتيادية منذ مباشرته بالعمل ويبلغ رأسمال المصرفين خلال العام الحالي (3) مليار دينار عراقي إذا كان للمصرف عدة شركات وعقارات وأعمال تجارية متعددة إذ كانت جميع هذه هي ملكاً للمصرف وليس ايجار وكانت لديه أسهم كما موضح بالجدول الآتي:

الجدول (7): مصادر التمويل الداخلية لمصرف المتحد للاستثمار

السنة	راس المال المدفوع /مليار دينار	الاحتياطيات المصرفين	حقوق المساهمين /المستثمرين
2015	77.000000	10.000000	89.000000
2016	100.000000	15.000000	91.000000
2017	125.000000	25.000000	123.000000
2018	150.000000	25.000000	129.000000
2019	250.000000	32.000000	131.000000
2020	257.000000	35.000000	230.000000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير المالية للمصرف الكترونياً للسنوات (2015-2020)

من خلال معطيات الجدول رقم (7) نلاحظ أن هناك زيادة في رأس مال المصرفين في سنة (2018) إذ وصل إلى (150.000000) مليار دينار عراقي، وإن هذه الزيادة ناتجة عن الأرباح التي حققها المصرفين مع زيادة رأس المال الاحتياطي لدى المصرف وزيادة حقوق المساهمين وذلك لارتفاع

معدلات الأرباح خلال السنوات 2018..2019 أما بالنسبة للسنة 2015 نلاحظ زيادة طفيفة في رأس المال وكذلك الاحتياطيات وحقوق المساهمين وخصوصاً في مستوى الأرباح بسبب الظروف السياسية والامنية والاقتصادية لذلك عدت سنة كساد أما لسنة 2020 نلاحظ أن هناك زيادة في رأس المال المصرفين مع زيادة حقوق المساهمين والاحتياطيات نتيجة منح المصرفين شركات وفروع له مما ساعد على الانفتاح للاستثمارات وتحقيق في مستوى الأرباح.

ب. مصادر التمويل الخارجي للموارد المالية التي يمتلكها مصرف المتحد للاستثمار: يمتلك المصرفين عينة البحث مصادر التمويل الخارجية من خلال متابعة الجدول رقم (8) وكالاتي:

الجدول (8): مصادر التمويل الخارجية عينة البحث

السنة	الودائع الجارية	ودائع التوفير	الودائع الثابتة
2015	112.5466	152.2792	410.78441
2016	147.7652	196.3875	598.2398
2017	154.9863	187.5003	682.1748
2018	296.8592	284.2361	863.9265
2019	398.6583	526.6527	838.9567
2020	399.4737	598.6295	986.7295

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية الكترونياً للسنوات (2015-2020) من معطيات الجدول رقم (8) تبين أن مصادر التمويل الخارجي للمصرف والمتمثلة بالودائع حيث تشكل نسبة كبيرة من رأس المال المصرفين عينة البحث وهذه الودائع تعد التزاماً على المصرفين مما يتوجب على المصرفين أن تتوفر فيه السيولة الأزمة وكذلك احتياطي نقد في اي وقت يتطلب من أصحاب المودعين وإن المصارف عينة البحث تعمل على تخفيض سعر الفائدة مختلف وحسب الودائع ونوعها وفترتها وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية من أجل جذب الودائع والتي تشكل نقطة ركيزة أساسية وقوية لدى المصارف عينة البحث ليكون العلاقة المتجانسة والقوية بين حجم الودائع وزيادة منح القروض وبسعر فائدة منخفض يعمل على زيادة الاستثمارات ومن ثم زيادة الأرباح وكذلك ارتفاع سعر السهم للمصرف في سوق بغداد الأوراق المالية وكذلك زيادة أرباح المساهمين ومن خلال سنة (2020) تصبح حجم الودائع (399.4737) مقارنة مع (2015) عندما كانت الودائع (112.5466) ويرجع ذلك بزيادة حجم الودائع ومن ثم زيادة ودائع التوفير أي بقصد زيادة استثمارات المصرفين بزيادة العمل المصرفي مقارنة مع سنة (2015) إذ بلغت (112.5466) وكذلك ودائع التوفير (152.2792) بينما كانت الودائع الثابتة منخفضة فقد بلغت (410.78441) ويعد هذا الانخفاض نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها خلال تلك الفترة ثم بدأت بزيادة تدريجياً إلى أن وصلت إلى الحجم الذي يعد به المصرفين أكثر بالودائع وهذا يعني زيادة قاعدة المتعاملين الزبائن مع المصرفين وثقتهم الكبيرة عن طريق تقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم.

ج. مصادر التمويل الخارجية للموارد المالية لمصرف المتحدة الاستثمار من غير الودائع. تكون مصادر التمويل للمصرف عينة البحث من خلال مصادر أخرى غير الودائع للمدة (2015-2020)

الجدول (9): مصادر التمويل للمصرف عينة البحث من خلال مصادر أخرى غير الودائع للمدة (2020-2015)

السنة	الحسابات الجارية / الدائنة /مليار دينار	الاعتمادات المستدنية /التأمينات مقبوضات	الصكوك الداخلية المقبوضة والحوالات/دينار
2015	114.1128	16.3245	2.7659
2016	125.8564	12.6543	1.4356
2017	132.6539	19.7634	3.6578
2018	397.7652	24.6743	4.7853
2019	432.7589	29.6845	6.7235
2020	583,2753	32.8429	7.8943

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية الكترونياً للسنوات (2020-2015) ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن مصادر التمويل الخارجي والمتمثلة بالحسابات الجارية وكذلك التأمينات وأيضاً الحوالات الداخلية والخارجية للمصرف وللمدة (2020-2015) تبين أن الحسابات الجارية لسنوات (2019-2020) كانت هي الأعلى من بين السنوات الخرى إذ بلغت (2020) (583,2753) و(2019) كانت (432.7589) للحسابات الجارية (مقارنة مع سنة (2015) والتي كانت هي الأقل حيث بلغت (114.1128) ويعود السبب في ذلك إلى قوة المصرفين لنشاطاته من خلال الاستثمارات ودخول المصرفين في تمويل مشاريع ومنح الائتمان بينما في عام (2015) كانت منخفضة بسبب الأوضاع الأمنية والسياسية التي يمر بها القطاع المصرفي.

د. **توظيف الأموال التي يمتلكها المصرفين المتحدة للاستثمار:** من خلال الجدول رقم (10) والذي يوضح كيفية توظيف أموال المصرفين وللمدة من (2020-2015)

الجدول (10) كيفية توظيف أموال المصرفين وللمدة من (2020-2015)

السنة	الاستثمارات	الائتمان النقدي للمصرف	الائتمان المضمون (التعهدي)
2015	12.3541	125.6542	112.5987
2016	13.5432	114.4391	191.6382
2017	19.7645	183.4828	124.7652
2018	23.8591	251.6386	211.9723
2019	34.7849	281.4821	231.4391
2020	45.6385	315.3793	248.5621

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية الكترونياً للسنوات (2020-2015) ومن خلال الجدول رقم (10) والذي يوضح فيه كمية الموارد المالية التي يمتلكها المصرفين عينة البحث من حيث حجم رأس المال وكذلك الأرباح والأسهم والسندات والودائع التي جميعها تمثل مصادر داخلية وخارجية مما يدل على أن المصرفين حقق أهدافه التي يمتلكها من قوة عند ارتفاع هذه المؤشرات والموارد والتي يتم توظيفها في مشاريع واستثمارات والتي تعد أرباح وتولد ربحية أكثر وخصوصاً عند استغلال المصرفين عينة البحث لتلك الموارد المالية ففي السنوات (2019). بلغت قيمة الاستثمارات (34.784) وكذلك في سنة (2020) حيث بلغت قيمت استثماراتها

(45.6385)، وكذلك الائتمان النقدي للمصرف فقد كان في السنة (2019) حيث بلغ (28.4821) في حين بلغت في السنة (2020) (315.3793) هذا فضلا عن الائتمان التعهدي المضمون فقد بلغ خلال السنوات كل من (2019) و(2020) (231.4391) و(248.5621) إذ بلغت ارتفاعا كبيرا للاستثمارات والتي حققها المصرفين وكذلك الائتمان النقدي والتعهدي ويعود السبب إلى منح المصرفين للقروض للأفراد والشركات والمؤسسات المالية وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي وتزايد حركة التجارة وتسهيل المعاملات التجارية نتيجة ارتفاع درجة الثقة بين المصرفين والزبائن والشركات والذي زاد من ربحية المصرفين وكذلك السمعة المالية ومكانته السوقية وتعظيم أرباحه وأرباح المساهمين وارتفاع أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية. وهذا أدى إلى زيادة بإيرادات المصرفين المتنوعة وقدرته على التوظيف في أمواله لأنشطة مصرفية عدة التي تزيد من أرباحه مقارنة مع السنوات (2015) و(2016) والتي كانت فيها الاستثمارات فيها قليلة جدا للوضع الاقتصادي التي مر بها القطاع المصرفي.

2. مصرف الخليج التجاري:

أ. الموارد المالية لمصرف الخليج التجاري: بدأ مصرف الخليج التجاري الأعمال المصرفية في الفرع الرئيسي في (2000/4/1) هو يعد شركة مساهمة خاصة تأسست بموجب شهادة الشركة الصادرة من مسجل الشركات وفقاً لقانون الشركات برأسمال قدره (300,000,000) مليون دينار عراقي مدفوع بالكامل ويمكن توضيح طبيعة عمل المصرفين من خلال الآتي:

الجدول (11): مصادر التمويل الداخلي لمصرف الخليج التجاري وللمدة (2020..2015)

السنة	راس المال المدفوع /بالدينار	الاحتياطيات المصرفين	حقوق المساهمين/ المستثمرين
2015	100.0000	10.00000	75.00000
2016	110.0000	13.00000	81.00000
2017	119.0000	21.00000	91.00000
2018	290.00000	29.00000	118.00000
2019	420.00000	34.00000	287.00000
2020	536.00000	56.00000	327.00000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير المالية للمصرف إلكترونياً للسنوات (2020-2015).

من خلال معطيات الجدول رقم (11) نلاحظ أن هناك زيادة في رأس مال المصرفين في سنة 2018 حيث وصل إلى (290.00000) مليون دينار عراقي، وإن هذه الزيادة ناتجة عن الأرباح التي حققها المصرفين مع زيادة رأس مال الاحتياطي لدى المصرفين وزيادة حقوق المساهمين وذلك لارتفاع معدلات الأرباح خلال السنوات 2018..2019 هذا فضلا عن مقارنة مع (2020) والتي بلغت قيمته (536.00000) مليون دينار عراقي نتيجة دخول المصرفين في استثمارات تجارية وعقارية والذي حقق أرباح عالية لدى المصرفين نلاحظ زيادة في رأس المال وكذلك الاحتياطيات وحقوق المساهمين وخصوصا في مستوى الأرباح إذ بلغت قيمته (34.00000) لسنة (2019) الاحتياطيات وكذلك (287.00000) لحقوق المساهمين مقارنة مع سنة (2015) حيث كانت منخفضة لرأس المال وكذلك الاحتياطيات وحقوق المساهمين حيث بلغت لكل مصدر تمويلي رأس المال فقد

بلغ (100.0000) والاحتياطيات (10.00000) في حين بلغت قيمة حقوق المساهمين (75.00000) ويعود بسبب هذا الانخفاض إلى الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية لذلك عدت سنة كساد أما بالنسبة لسنة 2020 نلاحظ أن هناك زيادة في رأس المال المصرفين مع زيادة حقوق المساهمين وكذلك الاحتياطيات نتيجة منح المصرفين شركات وفروع له مما ساعدت على الانفتاح للاستثمارات وتحقيق في مستوى الأرباح.

ب. مصادر التمويل الخارجي للموارد المالية التي يمتلكها مصرف الخليج التجاري: يمتلك المصرفين عينة البحث مصادرة التمثيل الخارجية من خلال متابعة الجدول رقم (12) وكالاتي:

الجدول (12): مصادرة التمويل الخارجية

السنة	الودائع الجارية	ودائع التوفير	الودائع الثابتة
2015	196.4532	131.1765	461.78441
2016	110.9641	178.2763	496.1863
2017	124.8659	168.4938	528.2873
2018	263.3828	294.1953	673.8739
2019	317.5628	361.4928	793.2876
2020	335.6738	461.5831	863.8482

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية الكترونياً للسنوات (2020-2015) تتضح بيانات الجدول رقم (12) أن جميع المصادر الخارجية للتمويل للمصرف عينة البحث والمتمثلة بالودائع وودائع التوفير والثابتة كانت متزايدة باستمرار فقد تشكلت قيمة كبيرة من رأس المال إذ تعد هذه الودائع مهمة ملتزمة على المصرفين مما يتوجب عليه أن يوفر السيولة الأزمة وكذلك الاحتياطي النقدي في أي وقت يتطلب من أصحاب المودعين سحبها مما يقدم المصرفين على تخفيض سعر الفائدة وحسب الودائع ونوعها وفترتها وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية لجذب الزبائن والمستثمرين التي تشكل نقطة ركيزة أساسية وقوية لدى المصرفين من أجل زيادة حجم الودائع وكذلك منح القروض وبسعر فائدة منخفض يعمل على زيادة الاستثمارات ومن ثم زيادة الأرباح، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع سعر سهم المصرفين ومن ثم زيادة أرباح المساهمين ففي سنة (2020) كان حجم الودائع (335.6738) وكذلك التوفير (461.5831) بينما كانت الثابتة (863.8482) مقارنة مع سنة (2015) عندما كان حجم الودائع (102.4532) وحجم التوفير بلغ (131.1765) والثابتة كانت بقيمة (461.78441) ويرجع سبب بالزيادة حجم الودائع الجارية والتوفير والثابتة أي بقصد زيادة استثمارات المصرفين بزيادة العمل المصرفي من خلال زيادة الأعمال التجارية وكذلك الاستثمارات المصرفية مقارنة مع (2015) حيث كانت منخفضة ويعود السبب في هذا الانخفاض نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية التي مصرت بها خلال تلك الفترة ثم بدأت بزيادة تدريجياً إلى أن وصلت إلى الحجم الذي يعد به المصرفين أكثر بالودائع وهذا يعني زيادة قاعدة المتعاملين الزبائن مع المصرفين وثقتهم الكبيرة من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم. ج. مصادر التمويل الخارجية للموارد المالية لمصرف الخليج التجاري من غير الودائع: تعد مصادر تمويل للمصرف عينة البحث من خلال مصادر أخرى غير الودائع للمدة (2020-2015)

الجدول (13): مصادر أخرى غير الودائع لتمويل المصرف عينة البحث للمدة (2015-2020)

السنة	الحسابات الجارية / الدائنة /مليار دينار	الاعتمادات المستدينة /التأمينات مقبوضات	الصكوك الداخلية المقبوضة والحوالات/ دينار
2015	138.6117	15.3245	1.8725
2016	153.6483	13.5473	1.6427
2017	216.9754	16.6943	2.8367
2018	225.8759	25.6692	3.9137
2019	368.6849	28.7281	5.7652
2020	464,4387	35.9683	7.7826

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية الكترونياً للسنوات (2015-2020) ومن بيانات الجدول أعلاه تبين أن مصادر التمويل الخارجي والمتمثلة بالحسابات الجارية والتأمينات والحوالات الداخلية والخارجية للمصرف للمدة من (2015. 2020) فقد تفاوتت قيمها ففي سنة (2020) كانت الأعلى من بين السنوات إذ بلغت حساباتها الجارية (464,4387) ومقبوضات التأمينات بلغت قيمتها (35.9683) بينما الصكوك الداخلية كانت قيمتها (7.7826) مقارنة مع (2015) فقد بلغت حساباتها الجارية (138.6117) ومقبوضات التأمينات فكانت قيمتها (15.3245) بينما كانت الصكوك الداخلية والتي يمتلكها المصرفين هي (1.8725) ويعود السبب في ذلك إلى قوة المصرفين لنشاطاته في سنة (2020) من خلال الاستثمارات ودخول المصرفين في تمويل مشاريع ومنح الائتمان بينما في عام (2015) كانت منخفضة بسبب الأوضاع المنيية والسياسية التي يمر بها القطاع المصرفي.

د. **توظيف الأموال التي يمتلكها مصرف الخليج التجاري:** من خلال الجدول رقم (14) والذي يوضح

كيفية توظيف أموال المصرفين وللمدة من (2015..2020)

الجدول (14): يوضح كيفية توظيف أموال المصرفين وللمدة من (2015..2020)

السنة	الاستثمارات	الائتمان النقدي للمصرف	الائتمان المضمون (التعهدي)
2015	11.2764	122.7835	115.5987
2016	12.6738	125.4391	145.6382
2017	16.9845	183.4828	187.7652
2018	20.3876	251.7636	221.9723
2019	28.9487	282.3982	273.4391
2020	35.5683	314.1437	283.5621

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية الكترونياً للسنوات (2015-2020). ومن الجدول رقم (14) يوضح فيه كمية الموارد المالية التي يمتلكها المصرفين عن طريق حجم رأس المال والأرباح والأسهم والودائع التي جميعها تمثل مصادر داخلية وخارجية أي الاستثمارات مما يدل على أن المصرفين حقق أهدافه التي يمتلكها من قوة عند ارتفاع هذه المؤشرات والموارد والتي يتم توظيفها في مشاريع واستثمارات والتي تعد أرباح وتولد ربحية أكثر وخصوصاً عند استغلال المصرفين عينة البحث لتلك الموارد المالية ففي سنة (2020) بلغت قيمة الاستثمارات (35.5683) مقارنة مع (2015) إذ كانت قيمة الاستثمارات (11.2764) أما قيمة الائتمان النقدي

للمصرف لسنة (2020) فقد بلغ (314.1437) مقارنة مع سنة (2015) والتي كان قيمته (122.7835) هذا فضلا عن الائتمان التعهدي المضمون فقد كان لسنة (2020) (283.5621) مقارنة مع سنة (2015) فقد بلغ (115.5987) يلاحظ من ذلك أن هناك ارتفاعا كبيرا للاستثمارات والتي حققها المصرفين وكذلك الائتمان النقدي والتعهدي لسنة (2020) مقارنة مع السنوات السابقة والخاص سنة (2015) ويعود السبب إلى منح المصرفين للقروض للأفراد والشركات والمؤسسات المالية وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي وتزايد حركة التجارة وتسهيل المعاملات التجارية نتيجة ارتفاع درجة الثقة بين المصرفين والزبائن والشركات والذي زاد من ربحية المصرفين وكذلك السمعة المالية ومكانته السوقية وتعظيم أرباحه وأرباح المساهمين وارتفاع أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية. وهذا أدى إلى زيادة بإيرادات المصرفين المتنوعة وقدرته على التوظيف في أمواله لعدة أنشطة مصرفية التي تزيد من أرباحه مقارنة مع السنوات (2015) و(2016) والتي كانت فيها الاستثمارات فيها قليلة جدا للوضع الاقتصادي التي مر بها القطاع المصرفي.

المبحث الرابع: الابداع الاستراتيجي لتحليل SWOT للمصارف عينة البحث

أولاً. تحليل استمارة الاستبانة والخاصة لمصرف المتحدة للاستثمار:

1. تحليل البيئة الداخلية للمصرف عينة البحث. وكما موضح بالجدول رقم (15)

ت	نقاط القوة	ت	نقاط الضعف
1	تكون جميع الودائع في تزايد نتيجة دخول المصرفين بالانفتاح الاقتصادي	1	عدم امكانية المصرفين معرفة وقياس التكاليف التي يقدمها خلال الخدمات المصرفية (للزبون)
2	تزايد الارباح لدى المصرفين وبشكل مستمر وصولا الى سنة (2020)	2	خلال فترة دراسة البحث تعرضت بعض فروع المصرفين الى بعض المشاكل السياسية والامنية مما عرض المصرفين الى خسارة مادية
3	يعمل المصرفين على تقديم خدماته وبأفضل جودة عالية كونه يمتلك كوادر بشرية وفنية وذات خبرات كفوة وتكنولوجيا متطورة وكذلك يمتلك نظام معلوماتي دقيق.	3	خلال فترة دراسة البحث حصلت عملية تدوير بكوادر المصرفين والبعض الآخر رغب بنقل خارج ملاك المصرفين مما عرض المصرفين على نقص في بعض الكوادر البشرية والفنية الكفوة وذات اصحاب الخبرة

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (5) وفق تحليل بيانات الاستبانة المسترجعة

2. تحليل البيئة الخارجية للمصرف المتحدة للاستثمار: الجدول رقم (16)

ت	الفرص	ت	التحديات
1	من خلال الابداع الاستراتيجي الذي تمتع به المصرفين خلال سنوات الدراسة والانفتاح الاقتصادي الذي كان سبب تمكن المصرفين من دخول باستثمارات كبيرة داخلية وخارجية والتي تمكن من خلالها الحصول على ارباح عالية وكذلك لدية الكوادر البشرية المتطورة والت يعن طريقها يقدم أفضل الخدمات المصرفية للزبائن ولكافة الافراد المتعاملين معه وخصوصا الشركات ذات الاستثمارات العالية.	1	خلال الظروف الاقتصادية والسياسية والامنية التي مر بها المصرفين لسنوات البحث وعدم استقرارها مما تسبب بعدم قيام المصرفين بتقديم خدمات مصرفية جيدة وكذلك عم دخوله باستثمارات مما ادى الى قلة الارباح التي كان يحصل عليها من تلك الخدمات.

التهديدات	ت	الفرص	ت
يعمل المصرفين وفق القوانين والتعليمات والخاصة بالمصارف والتي يصدرها البنك المركزي وتشريعاته وخصوصا عملية السحب والایداعات مما يجعله معينة بالتعامل مع المصارف الاخرى وايضا مع المستثمرين.	2	يمتلك المصرفين الثقة العالية والكبيرة بين المصارف الحكومية والخاصة وذلك لأنه يمتلك كافة المقومات الاساسية للنجاح وعن طريق تقديم خدمات مصرفية ذات ثقة عالية بين المصرفين والمتعاملين معه.	2
جميع العوامل والاساسيات التي يتمتع بها المصرفين تنخفض من خلال الضعف في حجم الاستثمارات وعدم التوسع في الانفتاح الاقتصادي امام المصرفين مما يؤدي الى الانخفاض في التعاملات المصرفية.	3	لدى المصرفين الثقة الكبيرة من دخوله الى الاسواق المالية او المصرفية او تهديده من قبل المنافسين وذلك مما يمتلكه من خبرات تكنولوجيا ومعلومات فنية ومصرفية بكوادر بشرية تجعله بموقف قوي اتجاه منافسيه	3

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (6) وفق تحليل بيانات الاستبانة المسترجعة

ثانيا. تحليل استبانة الاستبانة والخاصة لمصرف الخليج التجاري:

1. تحليل البيئة الداخلية للمصرف عينة البحث. وكما موضح بالجدول رقم (17)

نقاط الضعف	ت	نقاط القوة	ت
يعمل المصرفين على تقديم افضل الخدمات المصرفية للزبائن وفق الرؤيا المستقبلية الاستراتيجية المتطورة ولعدم وجود الخبرات الادارية الكافية ادى الى عدم تقديم هذه الخدمات.	1	يقدم المصرفين خدمات كثيرة وضمنها سعر الفائدة وبأسكاله المتعددة سواء بقيمة الدينار او العملة الاجنبية بالدولار من اجل استقدام أفضل للعملاء ودخول المصرفين باستثمارات والانفتاح الاقتصادي.	1
ليس لدى المصرفين فروع سواء كانت صغيرة او كبيرة موزعة بين الاقضية وانما اقتصر وجوده داخل مركز المحافظة.	2	يعمل المصرفين على وضع خطة استراتيجية واهداف واضحة لدى جميع الموظفين والكاادر الفني وذلك من خلال ترجمة خدمة العمل المصرفي وايضا توضيح الرؤيا المستقبلية للمصرف.	2
عدم قيام المصرفين بتتابع الدورات التطويرية والتدريبات المستمرة للكوادر الادارية والعاملين في المصرفين داخل وخارج العراق من اجل الزيادة في الخبرات للقيادات العليا وجميع العاملين الاداريين.	3	يقدم المصرفين جميع الوسائل والاساليب الحديثة عند تقديم الخدمات المصرفية وبجودة عالية ولجميع المتعاملين والزبائن وبالذقة والسرعة.	3

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول (5) وفق تحليل بيانات الاستبانة المسترجعة

2. تحليل البيئة الخارجية لمصرف الخليج التجاري: الجدول رقم (18)

التهديدات	ت	الفرص	ت
عمل المصرفين وفق القوانين والتعليمات والخاصة بالمصارف والتي يصدرها البنك المركزي وتشريعاته وخصوصا عملية السحب والايداعات مما يجعله معينة بالتعامل مع المصارف الاخرى وايضا مع المستثمرين.	1	يتمتع المصرفين بثقة عالية من قبل الزبائن والمتعاملين معه الشركات نتيجة الأرباح التي يحصل عليها وكذلك نتيجة ارتفاع الودائع والتوفير	1
الايضاح السياسية والاقتصادية التي مرة بها البلد جعلت من المصرفين الضعف من اتمام المهام الواجبة عليه والتعامل مع الزبائن وبشكل مستمر	2	يملك المصرفين القدرة المالية العالية وذلك من خلال ما يمتلكه من كوادر بشرية وفنية متطورة تجعله يقدم أفضل الخدمات المصرفية وبجودة عالية نتيجة الابداع الاستراتيجي.	2
عدم دخول المصرفين في الدورات التعليمية والتطويرية لإدارة الاعمال للكوادر الإدارية جعلته يواجه بعض المخاطر في الأسواق المالية ومنافسة المصارف الأخرى والتي سببت في ركود اقتصادي مما ينعكس على السياسة المالية له.	3	السمعة والثقة العالية للمصرف جعلته يمتلك حصة سوقية كبيرة وارباح منكررة.	3

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (6) وفق تحليل بيانات الاستبانة المسترجعة

الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات:

1. يمتلك المصرفين عينة البحث كوادر ادراريه جيدة ومتطورة جعلتهم يتمتعون بسمعة جيدة مما أدى ذلك إلى زيادة الحصة السوقية للمصرفين وزيادة الثقة بهما بين المتعاملون معهم في الأسواق المالية والمصرفية وجذب زبائن جدد وزيادة الاستثمارات زيادة الأرباح لكلا المصرفين في سوق بغداد للأوراق المالية.
2. امتلاك المصرفين أرباح وزيادة في الودائع والتوفير وكذلك الضمانات جعلت لديهم القدرة العالية للتنافس مع المصارف الاخرة من حيث الاستثمارات والتعاملات التجارية في الأسواق المالية.
3. يعتبر المصرفين المتحدة للاستثمار الأفضل في استخداماته من خلال تقديم الخدمات المصرفية وبجودة عالية نتيجة امتلاكه خبرات تكنولوجيا متطورة ولحصول جميع كوادره على نسبة عالية من أصحاب الشهادات مما يجعلهم قادرين على التعامل مع أي تطور تكنولوجيا منافس لتلم المصرفين عينة البحث.
4. من خلال نتائج الجداول رقم (8) (10) والمتمثلة بالودائع بكل أنواعها والاستثمارات والتي تمثل نقطة قوة للمصرف فزيادة الحجم الودائع تدل على كبر قاعدة الزبائن فكما هو واضح من الجدول أعلاه أن الودائع الجارية وودائع التوفير كمصار تمويل خارجية للمصرف اخذت بالتزايد تدريجيا سنة بعد الأخرى وبشكل مفرط لكن انخفضت قليلا في سنة 2015 وهذا يعني أن الودائع الثابتة كانت متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض ولكن الودائع الجارية وودائع التوفير ترتفع بشكل مطرد وهذا يعني

أن هناك ثقة عالية عند الزبائن التعامل مع المصرفين المتحدة الاستثمار مما جعل الودائع تزداد سنة بعد الأخرى.

5. من خلال نتائج الجداول رقم (11) (13) تبين أن هناك تقدم وتطور قوي في حسابات المصرفين عينة البحث من سنة إلى سنة أخرى من حيث رأس المال المدفوع والاحتياطيات المصرفين والمستثمرين والذي تزداد بزيادة مستمرة مما يدل على قوة المصرفين في زيادة حصتهم السوقية في الأسواق المالية وبدوره تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تحققها المصرفين.

ثانياً المقترحات:

1. يجب على المصارف عينة البحث أن تعمل على اتباع السياسة المالية وفق الأسس التي يصدرها البنك المركزي من تعليمات وقوانين ويفرضها على جميع المصارف عن طريق قيامها بعمل يخفف عنها جميع التعيينات مما يجعلها أن تأخذ استثمارات وزيادة التعامل مع الشركات الأخرى.
2. قيام المصارف عينة البحث بإدخال جميع كوادرها البشرية والعاملين لديها ممن ليس لديهم الخبرة المصرفية بقيام دورات تدريبية وتكنولوجيا متطورة وتخصصية نادرة من مخاطر السيولة والانتماء وذلك للتعامل مع المصارف المتطورة والمنافسة لها في الأسواق المالية والمصرفية.
3. قيام المصارف عينة البحث بتعيين وتحديد أسعار الفائدة والتي تفرضها على الودائع كافة وبسعر منخفض وذلك من أجل جذب الزبائن والشركات والذي يسمح لجميع الزبائن أن يسحب فوائده بشكل شهري أو سنوي.
4. أن تعمل المصارف على وضع نظام محاسبي متطور من أجل قياس الخدمات المصرفية المنتجة والتي يقدمها إلى الزبائن أو المتعاملين مع المصرفين.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. محسن، جومان، (2019)، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، عبد الهادي، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.
2. عبيد، عبد السلام إبراهيم، 2008، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمة المصرفية، مركز دراسات الوفاء، العدد العاشر.
3. القحطاني، فيصل بن مطلق الخنفر، 2010، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية.
4. علي، سوما السلطاني، 2007، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة والاقتصاد، جامعه تشرين.
5. قاسم، سامر أحمد وإبراهيم، أيهم يوسف، (2018)، دور الإبداع الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصرفين التجارية السورية الخاصة، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40)، العدد (6).
6. الشمري، غفران طاهر مسلم، (2019)، استراتيجية العمليات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المصرفين العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

7. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، (2018)، أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير واستراتيجية الابداع في الابداع التقني، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاشتراكي والمختلط. اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
8. العبادي، عمار ياسر عبد الكاظم، (2017)، دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على عينة من المصرفين التجارية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
9. العبيدي، اروان، (2010)، ثقافة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرها في استراتيجية الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة الجامعة المستنصرية.
10. أحمد، عباس حسين، (2020)، تقييم الأداء المالي المصرفين الخاصة المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية: دراسة تحليلية، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، العدد 39.
11. الفولى، محمد مصطفى واخرون. 2013، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريدر ايبرت. جمهورية مصر العربية.
12. التقارير المالية الكترونياً للمصارف عينة البحث لسنة (2015)
13. التقارير المالية الكترونياً للمصارف عينة البحث للسنوات من (2016-2020)
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Chang, Y., (2008), Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations
2. Oldham, G. R., & Cummings, A., (2005), Employee creativity.
3. King, & Kugler J., (2000), The Impact of rhetorical strategies on Innovation Decision: An Experimental study, omega.
4. Hamid, F, (2012), Essays on Liquidity Risk and Banking Fragility, Dynamic Depositor Discipline and Information Disclosure: An Empirical Analysis on the East Asian Banks, Thesis University of Exeter.
5. Didin Fatihudin, Jusni and Mochamad Mochklas, (2018), How Measuring Financial Performance, International Journal of Civil Engineering and Technology.
6. Wray & Amy K Syvertsen, (2011), The Developmental Roots of Social Responsibility in Childhood and Adolescence December, New Directions for Child and Adolescent Development.
7. De Waal, (2017), Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach. Springer.
8. Miaux, (2011), Mise en œuvre d' une activité de veille: le cas de Réseau Ferré de France To cite this version: Jean-François Miaux Mise en œuvre d' une activité de veille Le cas de Réseau Ferré de France.
9. Cox David, (2016), Success Element of Banking – Cataloguing in Publication Godwin-Opara, resource-based perspective on financial resource strategies for small business sustainability.
10. Nasera, Alioe, (2011), Strategic Observation as a Factor for Change in Enterprise, Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Abi Bakr Belqaid University (Tlemcen), Algeria