# علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)

حيدر حمزة

جودي*

## المستخلص :

يحاول هذا البحث ان يبين علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي، حيث تم استخدام مجموعة من النسب المالية للمصارف لإجراء عملية التحليل ، وشملت الدراسة عينة من المصارف العراقية الأهلية، وتم التوصل إلى استنتاجات توضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين.

## Abstract:

**Try this research shows that the relationship of the strategic decision in the banking performance, with the use of a range of financial ratios for banks to conduct the analysis, the study included a sample of Iraqi banks eligibility, was reached conclusions indicate the existence of a strong relationship between these two variables.**

## المقدمة :

إن عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كثير من الباحثين لما للقرارات الإستراتيجية من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات المصرفية، مما ينعكس على النظام الاقتصادي في البلاد ، تتبين أهمية عملية صنع القرارات الإستراتيجية كونها تختص بجانب المستقبل والبعد الزمني، كما انه يشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، فقدرة المصرف على الاستمرار يتوقف على إدارته الجيدة لقراراته الإستراتيجية وتأمين

* مدرس مساعد /الجامعة المستنصرية /كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2008/1/8

تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة. إن صنع القرارات الإستراتيجية يعود على المنظمة بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية ، وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية ،او بزيادتها جميعا .

وسيتم تناول الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث يتناول الأول منها منهجية البحث أما المبحث الثاني سيتناول الجانب النظري والمبحث الثالث خصص للجانب العملي أما المبحث الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات للدراسة .

# المبحث الأول – منهجية البحث

## أولا – مشكلة البحث :

تنبع مشكلة الدراسة من خلال عدم إدراك الإدارة لمفهوم القرار الاستراتيجي بوصفه العملية التي تغذي الإدارة العليا بواسطته الأهداف والاستراتيجيات المختارة بالمتغيرات خلال التنفيذ لتكون قابلة للإنجاز في موعدها المحدد، والتي تؤمن الإنجاز الفعال و الكفوء لهذه الأهداف من خلال المقارنات التي تجريها الإدارة العليا بين الاستراتيجية و الأهداف المخططة والنتائج المتحققه حيث تمثل عملية تقييم الاداء مرحلة هامه من مراحل الإدارة الاستراتيجية هدفها التأكد من تنفيذ الخيار الاستراتيجي بصورة صحيحة ومن كونه يلبي أهداف المنظمة، حيث تبرز صعوبة تقويم القرار الاستراتيجي من خلال النسب المالية التي تقيس الأداء المصرفي وبما يحقق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا .

## ثانيا – أهمية الدراسة وأهدافها :

يمثل البحث دراسة تحليلية للقرارات الإستراتيجية، وتقييم أداء المصارف على ضوء القرار المتخذ للمصارف عينة البحث، تهدف إلى وضع أساس علمي وعملي لاتخاذ القرارات التي تساعد المصارف على تجاوز المشاكل والمعوقات التي تحدث سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ ووضع الأسس لمعالجة الانحرافات التي يتوقع حدوثها في المستقبل، وهذه الدراسة من الدراسات المعدودة التي توضح العلاقة بين القرارات الإستراتيجية و الأداء المصرفي بواسطة النسب المالية ، وتتجلى أهداف هذه الدراسة من خلال ما يأتي :

1- تبين القرارات الإستراتيجية الضرورية لمتابعة عمليات تخطيط وتخصيص الموارد ومستوى الأداء في المصارف العراقية .

2- بيان علاقة القرارات الإستراتيجية في مستوى الأداء للمصارف العراقية.

## ثالثا – فرضية الدراسة :

تتبنى الدراسة الفرضية الرئيسة الآتية :

توجد علاقة بين القرار الإستراتيجي و مستوى الأداء في المصرف.

وسوف يتم قياس أداء المصارف من خلال المؤشرات التالية :

1 – العائد إلى حق الملكية .

2 – العائد إلى الموجودات .

3 – الائتمان النقدي إلى مجموع الموجودات.

4– نسبة رأس المال والاحتياطي إلى مجموع الحسابات الجارية والودائع .

5 – نسبة المصروفات الإدارية إلى مجمل الإيرادات .

6 – نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات .

7 – نسبة الودائع إلى رأس المال .

8 – معامل حجم المصرف .

## رابعا – عينة الدراسة :

تم اختيار أربعة من المصارف الأهلية العراقية كعينة عمديه للبحث من (21) مصرف أهلي وتشكل العينة نسبة 19% من مجتمع البحث ولمدة أربع سنوات بما يضمن تعرضها إلى نفس المتغيرات البيئية تقريبا وبالتالي تقارب القرارات الإستراتيجية ألمتخذه لتشابه المدخلات من البيئة الخارجية :

1. مصرف دار السلام للاستثمار .
2. مصرف الاستثمار العراقي.
3. المصرف الأهلي العراقي.
4. مصرف الائتمان العراقي .

## خامسا - أسلوب ومدة الدراسة :

يتضمن أسلوب الدراسة تحديد القرارات الاستراتيجية للمصرف ومقارنة تاثيرها على الاداء المصرفي من خلال النسب المالية التي سيتم استخدامها أما مدة الدراسة ستكون أربع سنوات من عام 1999 ولغاية عام 2002 .

# المبحث الثاني - الجانب النظري :

## أولا- مفهوم القرار الاستراتيجي :

إن للقرار الاستراتيجي دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المصرف ومخرجاته التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيه و يعود على المصرف بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية، وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية، وأحيانا أخرى يتم اتخاذه لإنقاذ المصرف من وضع خطير فيكون بتوقف أنشطتها وإغلاقها، أو بإلغاء فرع أو فروع لأنها تؤثر على سياسة تحقيق الأرباح ، ومعنى ذلك إن للقرارات الإستراتيجية دورا مركزيا وجوهريا للتأثير في حياة المصرف ومخرجاته التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها . وعرف القرار الاستراتيجي بأنه قرار يتم صناعته في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيره في المصرف خلال المراحل الزمنية المقبلة، وينصب على تحقيق هدف المصرف من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وأيضا بأنه قرار بعيد المدى في محتواه، ويعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة ويأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه(ياسين،1998،ص20)

## ثانيا : خصائص القرارات الإستراتيجية :

تمتلك القرارات الإستراتيجية خصائص معينة تميزها عن القرارات الإدارية الأخرى, فبالإمكان فهم طبيعة هذه القرارات من خلال استعراض خصائصها كما يأتي: (الدوري،2004،ص:66)

1 . إن صياغة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المصرف لأنها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية.

2 . القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المصرف .

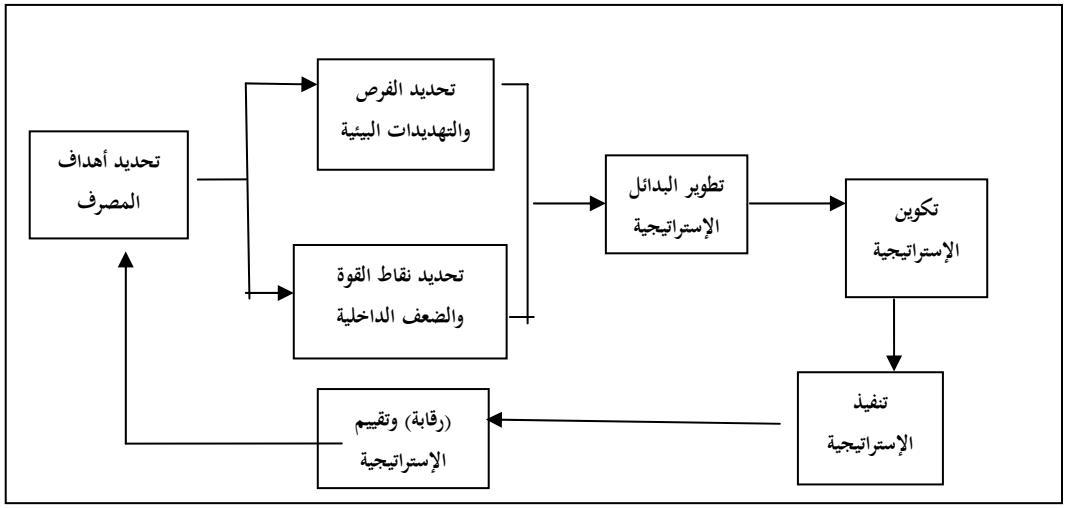
3 . القرارات الإستراتيجية تمثل توجهاً مستقبلياً للمصرف فالإدارة العليا وهي بصدد صناعة القرار الإستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والمخاطر وموائمتها بعناصر القوة والضعف داخل المصرف .

4 . تكون على درجة كبيرة من التعقيد وقد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذ القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة .

5 . إنها تتطلب إنفاق حجم كبير من الأموال وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المصرف .

## ثالثا -عملية صنع القرارات الإستراتيجية:

تعتبر صناعة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها من أولى مهمات الإدارة المصرفية المعاصرة وذلك لأنها اكبر عامل في نجاح المصرف ،وان مهمة الإدارة العليا صياغة القرارات الإستراتيجية وخلال تنفيذها أن تواكب تطور بيئة المصرف بظروفها ومتغيراتها،كذلك متابعة مستوى أداء المصرف لغرض ممارسة المرونة وإجراء بعض التعديلات اللازمة لضمان بلوغ أهدافها ،تتألف إستراتيجية المصرف من التحركات( Moves)والمداخل( Approaches)التي تصوغها الإدارة لتحقيق الأداء الناجح للمصرف،ويمكن النظرإلى الإستراتيجية كذلك على إنها سلسلة من القرارات( Strategic Decision)التي تركز على قضايا أساسية مثل(سعة مزيج المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها الفروع جغرافيا،وموقع المصرف في لقطاع المصرفي والمالي،ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها)فمن خلال القرارات الإستراتيجية تحدد الإدارة توجه المصرف نحو البيئة كما أن القرارات الإستراتيجية تعبر عن الأغراض الأساسية للمصرف والاتجاه الذي ينتهجه أو يتبناه في مجال الخدمات التي يقدمها للمجتمع وللاقتصاد الوطني والشكل رقم(1)يوضح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف.(الشماع:2006،ص3




شكل رقم (1) عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف المصدر: ( الشماع:2006،ص4 )

## رابعا- الأداء المصرفي :

تشير كلمة"الأداء" (performance) إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، ويقصد البعض بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. ويعرفه البعض الأخر بأنه العلاقة بين المنجزات أو خدمات تم تقديمها، أما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات، ولذلك يكون قياس الأداء بمقارنة مدخلات مدة محدودة ومخرجاتها، وعليه فالمقصود بالأداء المصرفي هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. كما إن تقييم الأداء وقياس الفاعلية وفحص مختلف النظم إنما يتم في كثير من الأحيان بقصد التأكد من حسن استغلال الموارد المتاحة وللتأكد من إمكانية المصرف في تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومنها قدرته على تحقيق الأرباح مستقبلاً وعلى مدى إمكانيته في تحقيق ما خطط له. إن القيام بهذا العبء (التنبوء بمدى النجاح أو الفشل –التعثر–) يحتاج إلى قواعد ومعايير وإجراءات ووسائل، إن التحليل المالي بما له من قدرات وطاقات ووسائل وأدوات قادر على القيام بتنفيذ هذا العبء. إذ يُعد التحليل المالي أداة معاصرة في تقييم أداء المصرف مع إن استخدامه في البلدان العربية مازال حديث عهد. فالكشوفات المالية لوحدها وبوصفها (الخام) لا تمكن إدارة المصرف من رقابة الأداء، إلا بعد إعادة صياغتها على هيئة مؤشرات مالية وائتمانية ذات مغزى محدد، ودلالة محددة في تشخيص سمات ومتغيرات الأداء دورياً. كما إن هناك جهات عديدة أخرى تحتاج إلى التحليل المالي وتطلبه، ولاسيما البنك المركزي، والمودعين، والمساهمين، والضريبة والجمهور بوجه عام .(الشماع وعبد الله،1990 ،ص:76)

## خامسا ـ أهمية ووظائف تقييم الأداء:

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر، لما لهُ من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة المصرف ومدى تحقيقه لأهدافه ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء من خلال النقاط الآتية:– (الهواري،1996،ص:76) (Hempel& Simonson,1999,p:253) .

1– يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المصرف من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه. فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، ومن ثم فهو أوسع من أي منهما في تعزيز أداء المصرف بمواصلة البقاء والنمو.

2- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمصرف لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية.

3- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والفروع المختلفة وهذا بدوره يدفع بالمصرف لتحسين مستوى أدائه.

4- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمصرف ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي له .

5- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف .

## سادسا - الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء :

تتمثل هذه الوظائف بما يأتي:-

1- متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للمصرف سواء كانت الكمية أو القيمية وذلك للتعرف على مدى تحقيق المصرف تلك الأهداف وخلال المدة المحددة واستناداً إلى المعلومات المتاحة.

2- الرقابة على كفاءة الأداء للتأكد من قيام المصرف بممارسة نشاطه وتنفيذ أهدافه بكفاءة عالية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد الانحرافات التي تواجه سير العمليات المصرفية ومعالجتها حالاً أو مستقبلاً ومن خلال الرقابة، ويمكن التأكد من قيام المصرف باستخدام مالديه من أموال وبأقصى كفاءة ممكنة.

3- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول تلك الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ،والبحث والدراسة عن أسباب تلك الانحرافات وإيجاد الحلول والوسائل المناسبة لمعالجتها وبأقل تكاليف ممكنة . (الشمخي والجزراوي،1998،ص:42) .

## سابعا – تحليل مؤشرات العائد المصرفي:

تعد مؤشرات العائد المصرفي، من المؤشرات التي تعكس الأداء الكلي للمصرف، وتؤشر مقدرته على توليد العوائد لأنها تجسد سياسات إدارة المصرف الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية.

وللعوائد دور حيوي ومهم للمصارف، فهي تعمل على تدعيم رأسمالها من خلال تخصيص جزء من عوائدها بوصفه احتياطيات وفقا لما تفرضه التعليمات المحددة من البنك المركزي وبنسب معينة، كما أنها تعد من أهم عوامل الجذب للمتعاملين مع المصارف وزيادة ثقتهم بها، ومن هذه المؤشرات والنسب: ( جبارة،2002،ص:220) (محمد وآخرون،2000،ص:52) (الرشيد،2000،ص:89) (McMenamin,1999:p298) (درغام،1999،ص:30)

1 – معدل العائد على حق الملكية ( Return On Equity): يقيس هذا المؤشر مدى قدرة إدارة المصرف في توليد العوائد من توظيف أموال المساهمين بهدف تعظيم ثروتهم. فإذا كانت نسبة هذا المؤشر مرتفعة،فإنها تدل على قدرة إدارة المصرف في اتخاذ قراراته الاستثمارية والتشغيلية في المصرف. وتستخرج من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الملكية = (صافي الدخل÷ حق الملكية)×100%

2 – معدل العائد على الموجودات (Return On Investment): يوضح هذا المؤشر مدى نجاح المصرف في استثمار موجوداته، وقدرته على توجيهها نحو فرص استثمارية مربحة. كما انه مقياس مهم للعائد، لأنه يؤشر النشاط التشغيلي للمصرف.ويستخرج من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الموجودات = (صافي الدخل ÷ مجموع الموجودات )×100%

3 – الائتمان النقدي على مجموع الموجودات : هذه النسبة مؤشر من مؤشرات توظيف الأموال في المصرف تقيس كفاية استثمار وتوظيف الأموال المتاحة للمصرف وتستخرج من خلال المعادلة التالية:

= الائتمان النقدي ÷مجموع الموجودات

4– نسبة رأس المال والاحتياطي إلى مجموع الحسابات الجارية والودائع : توضح هذه النسبة مدى نجاح سياسات التمويل المتبعة في المصرف في الموازنة بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي باعتبارها مؤشر من مؤشرات متانة رأس المال والتي تنعكس على حجم المخاطر التي يتحملها المصرف من خلال أثرها على مخاطر الرفع المالي وتستخرج من خلال المعادلة التالية:

= (رأس المال +الاحتياطي) ÷ (الحسابات الجارية+الودائع )

5 – نسبة المصروفات الإدارية إلى مجمل الإيرادات : تعبر هذه النسبة عن العلاقة بين المصاريف الإدارية والإيرادات المتحققة فكلما كانت نسبتها ضئيلة فان ذلك يعني إن الكلفة الإدارية لتحصيلها منخفضة ومجزية وان الأداء التشغيلي عالي المستوى وتستخرج من خلال المعادلة التالية:

= ( المصروفات الإدارية ÷مجمل الإيرادات )×100% (جبر،2005،ص :153)

**6 – نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات : تعبر هذه النسبة عن العلاقة بين المصاريف المصرفية والإيرادات المتحققة فكلما كانت نسبتها ضئيلة فان ذلك يعني إن الكلفة المصرفية لتحصيلها منخفضة ومجزية وان الأداء التشغيلي عالي المستوى وتستخرج من خلال المعادلة التالية:**

**= ( المصروفات المصرفية ÷ مجمل الإيرادات )×100%**

**7 – نسبة الودائع إلى رأس المال : توضح هذه النسبة مدى وجود دراسة تسويقية وخطط لجذب الودائع حيث إن المصرف لا يعتمد في عمله بشكل أساسي على رأسماله . وتستخرج من خلال المعادلة التالية:**

**= الودائع ÷ رأس المال (Atrill,2000,p:50)**

**8 – حجم المصارف : سيتم استخراج حجم المصارف على ضوء اللوغاريتم الطبيعي لمجموع الموجودات وللتأكد بان نمو حجم المصارف كان فعلا" نتيجة أعمالها في الأسواق المالية وليس نتيجة حتمية للزيادات الحاصلة في رأس المال فقد تم استخراج اللوغاريتم الطبيعي لرأس المال وتم احتساب معامل الحجم للمصرف على ضوء القانون التالي: (الدليمي،2004،ص:20)**

**معامل حجم المصرف = لوغاريتم مجموع الموجودات ÷ لوغاريتم رأس المال**

# المبحث الثالث – الجانب العملي للدراسة :

**يتضمن هذا المبحث تحليل النسب المستخدمة للمصارف عينة البحث لمدة أربع سنوات من 1999 ولغاية 2002 ، لقد تم احتساب النسب المالية استنادا إلى بيانات الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر للمصارف عينة البحث كما تمت مناقشة نتائج النسب المالية للمصارف عينة البحث و كما يأتي:**

## 1- مصرف دار السلام للاستثمار :

**تم احتساب النسب المالية للمصرف من البيانات الفعلية خلال فترة أربع سنوات من عمر المصرف كما يبينها الجدول رقم (1) و كما يأتي:**

أ . كان متوسط معدل العائد إلى الملكية 9% إذ حقق أعلى نسبة في سنة 2002 وكانت 25% في حين بلغت (-0.1%) فقط في سنة 2001 وتعكس التذبذب و الانخفاض في قدرة المصرف على اتخاذ قراراته الاستثمارية في ممارسة المصرف لنشاطه وتحقق خسائر في السنة الثانية .

ب . كان متوسط العائد إلى الموجودات 0.6% وان أعلى معدل كان 1% في سنة 1999 وسنة 2002 واقل معدل كان (-0.6%) في سنة 2001 وتعكس انخفاض وتذبذب قدرة النشاط التشغيلي في المصرف مما أدى إلى تحقق خسائر كما ورد في الفقرة أعلاه .

ج . كان متوسط نسبة الائتمان النقدي إلى الموجودات 0.38 وبلغت أعلى نسبة 0.42 في سنة 2002 واقل نسبة 0.34 في سنة 2000 وتشير إلى تذبذب توظيف الأموال في المصرف حتى سنة 2002 حيث حقق ارتفاعا في نسبة توظيف الأموال .

د .كان متوسط نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع 0.13 وان أعلى مستوى لها كان 0.21 في سنة 1999 وأدنى مستوى بلغ 0.08 في سنة 2002 وتعكس عدم نجاح سياسات التمويل المتبعة في المصرف في الموازنة بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي وانخفاض النسبة بشكل مستمر طيلة الفترة المبحوثة من عمر المصرف .

هـ. كان متوسط نسبة المصروفات الإدارية إلى مجمل الإيرادات 38% وان أعلى نسبة كانت 48% في سنة 1999 واقل نسبة كانت 31% في سنة 2002 وتعكس تحسن الأداء التشغيلي بشكل جزئي بالرغم من إن النسبة في أحسن حالاتها تعتبر مرتفعة .

و . كان متوسط نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات 30% وان أعلى نسبة كانت 55% في سنة 2001 وتبين عدم تمكن الإدارة من توظيف الأموال بشكل امثل مما أدى إلى تحقق خسائر واقل مستوى كان 5% في سنة 1999 وذلك لقلة الودائع في المصرف .

ز . كان متوسط نسبة الودائع إلى رأس المال 9 مرة وان أعلى مستوى كان 15 مرة في سنة 2002 واقل مستوى كان 5 مرة في سنة 1999 حيث اعتمد المصرف في عمله بشكل أساسي على رأسماله ويلاحظ تحسن خطط جذب الودائع في السنوات اللاحقة بشكل كبير ولكن هذا التحسن لم يظهر بشكل واضح لحصول زيادات في رأس المال في كل سنة .

ح . كان متوسط معامل حجم المصرف 1.3 وبلغ أعلى مستوى 1.4 في سنة 2002 واقل مستوى كان 1.3 في باقي السنوات من بداية 1999ويلاحظ إن المصرف لم يحقق أي نمو ولغاية السنة الرابعة ثم عاد لينخفض في السنة الخامسة ويعكس ذلك ضعف القرارت الإستراتيجية المتخذة في

المصرف والتي أدت تحقق خسارة للمصرف في سنة 2001 و ان الزيادات المستمرة في رأس مال المصرف سنويا غير مدروسة بشكل جيد .

## 2- مصرف الاستثمار العراقي :

تم احتساب النسب المالية للمصرف من البيانات الفعلية خلال فترة أربع سنوات من عمر المصرف كما يبينها الجدول رقم (2) و كما يأتي:

أ . كان متوسط معدل العائد إلى الملكية 49% إذ حقق أعلى نسبة في سنة 2002 وكانت 59% في حين بلغت 33% في سنة 2001 وتعكس التذبذب في قدرة المصرف على اتخاذ قراراته الاستثمارية .

ب . كان متوسط العائد إلى الموجودات 4% وان أعلى معدل كان 6% في سنة 1999 واقل معدل كان 2% في سنة 2001 وتعكس انخفاض وتذبذب قدرة النشاط التشغيلي في المصرف .

ج . كان متوسط نسبة الائتمان النقدي إلى الموجودات 0.74 وبلغت أعلى نسبة 0.77 في سنة 2001 واقل نسبة 0.0.71 في سنة 2002 وتشير إلى تذبذب توظيف الأموال في المصرف.

د . كان متوسط نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع 0.14 وان أعلى مستوى لها كان 0.24 في سنة 2002 وأدنى مستوى بلغ 0.10 في سنة 2000 وتعكس عدم نجاح سياسات التمويل المتبعة في المصرف في الموازنة بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي وتحسنها في سنة 2002 .

هـ. كان متوسط نسبة المصروفات الإدارية إلى مجمل الإيرادات 16% وان أعلى مستوى كان 18% في سنة 2000 واقل نسبة 14% في سنة 2002 وتعكس ارتفاع مستوى الأداء التشغيلي للإدارة .

و . كان متوسط نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات 32% وأعلى مستوى 49% في سنة 2001 واقل نسبة 8% في سنة 1999 وتعكس مستوى الأداء التشغيلي العالي برغم الزيادة الحاصلة في النسبة على مر السنوات وان الزيادة نتيجة زيادة الودائع .

ز . كان متوسط نسبة الودائع إلى رأس المال 17 مرة وان أعلى مستوى كان 22 مرة في سنة 2001 واقل مستوى كان 12 مرة في سنة 1999 حيث اعتمد المصرف في عمله بشكل أساسي على الودائع ويلاحظ تحسن خطط جذب الودائع في السنوات اللاحقة وان الزيادات في رأس المال كانت منطقية ومدروسة بشكل جيد .

ح . كان متوسط معامل حجم المصرف 1.2 وبلغ أعلى مستوى 1.3 في سنتي 2001 و2002 واقل مستوى كان 1.2 في سنتي 1999 و2000 من عمر المصرف ويلاحظ إن المصرف حقق نموا في سنة 2001 فقط .

## 3- المصرف الأهلي العراقي :

تم احتساب النسب المالية للمصرف من البيانات الفعلية خلال فترة اربع سنوات من عمر المصرف كما يبينها الجدول رقم (3) و كما يأتي:

أ . كان متوسط معدل العائد إلى الملكية 12% إذ حقق أعلى نسبة في سنة 2002 وكانت 18% في حين بلغت 0.3% فقط في سنة 2001 وتعكس التذبذب في قدرة المصرف على اتخاذ قراراته الاستثمارية .

ب . كان متوسط العائد إلى الموجودات 2% وان أعلى معدل كان 4% في سنة2000 واقل معدل كان 0.04% في سنة 2001 وتعكس انخفاض وتذبذب قدرة النشاط التشغيلي في المصرف .

ج . كان متوسط نسبة الائتمان النقدي إلى الموجودات 0.4 وبلغت أعلى نسبة 0.49 في سنة 1999 واقل نسبة 0.33 في سنة 2000 وتشير إلى تذبذب توظيف الأموال في المصرف بشكل متواصل خلال الفترة المبحوثة .

د .كان متوسط نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع 0.36 وان أعلى مستوى لها كان 0.59 في سنة 2000 وأدنى مستوى بلغ 0.17 في سنة 2002 وتعكس عدم نجاح سياسات التمويل المتبعة في المصرف في الموازنة بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي وانخفاض النسبة بشكل مستمر طيلة فترة عمر المصرف المبحوثة .

هـ. كان متوسط نسبة المصروفات الإدارية إلى مجمل الإيرادات 31% وان أعلى نسبة كانت 36% في سنة 2001 واقل نسبة كانت 26% في سنة 2002 وتعكس تذبذب الأداء التشغيلي وانخفاضه في سنة 2002 .

و . كان متوسط نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات 23% وان أعلى نسبة كانت 37% في سنة 2001 واقل مستوى كان 12% في سنة 1999 وذلك لقلة الودائع في المصرف .

ز . كان متوسط نسبة الودائع إلى رأس المال 4 مرة وان أعلى مستوى كان 8 مرة في سنة 2002 واقل مستوى كان2 مرة في سنة 2000 حيث اعتمد المصرف في عمله بشكل أساسي على رأسماله

ويلاحظ عدم تحسن خطط جذب الودائع في السنوات اللاحقة بشكل كبير وان قرارات زيادة رأس المال كانت غير منطقية وغير مدروسة .

ح . كان متوسط معامل حجم المصرف 1.2 وبلغ أعلى مستوى 1.3 في سنة 2002 واقل مستوى كان 1.2 في السنوات الثلاث الأولى من الفترة المبحوثة من عمر المصرف ويلاحظ إن المصرف لم يحقق أي نمو حتى سنة 2002 ويعكس ذلك ضعف القرارت الإستراتيجية المتخذة في المصرف.

## 4-مصرف الائتمان العراقي :

تم احتساب النسب المالية للمصرف من البيانات الفعلية خلال فترة أربع سنوات من عمر المصرف كما يبينها الجدول رقم (4) و كما يأتي:

أ . كان متوسط معدل العائد إلى الملكية 16% إذ حقق أعلى نسبة في سنة 2002 وكانت 28% في حين بلغت 2% فقط في سنة2001 وتعكس التذبذب في قدرة المصرف على اتخاذ قراراته الاستثمارية.

ب . كان متوسط العائد إلى الموجودات 2% وان أعلى معدل كان 3% في سنة 2000 واقل معدل كان 0.1% في سنة 2001 وتعكس انخفاض وتذبذب قدرة النشاط التشغيلي في المصرف .

ج . كان متوسط نسبة الائتمان النقدي إلى الموجودات 0.54 وبلغت أعلى نسبة 0.62 في سنة1999 واقل نسبة 0.47 في سنة 2001 وتشير إلى انخفاض توظيف الأموال في المصرف .

د .كان متوسط نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع 0.15 وان أعلى مستوى لها كان 0.26 في سنة 1999 وأدنى مستوى بلغ 0.08 في سنة 2001 وتعكس عدم نجاح سياسات التمويل المتبعة في المصرف في الموازنة بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي وتذبذب النسبة بشكل مستمر طيلة فترة عمر المصرف .

هـ. كان متوسط نسبة المصروفات الإدارية إلى مجمل الإيرادات 20% وان أعلى نسبة كانت 29% في سنة 1999 واقل نسبة كانت 16% في سنة 2002. وتعكس تحسن الأداء التشغيلي للإدارة .

و . كان متوسط نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات 36% وان أعلى نسبة كانت 59% في سنة 2001 واقل مستوى كان 14% في سنة 1999 وذلك لانخفاض الودائع في المصرف .

ز . كان متوسط نسبة الودائع إلى رأس المال 9 مرة وان أعلى مستوى كان 13 مرة في سنة 2001 و2002 واقل مستوى كان 4 مرة في سنة 1999 حيث اعتمد المصرف في عمله بشكل أساسي على رأسماله ويلاحظ تحسن خطط جذب الودائع ، حيث إن المصرف اتجه إلى زيادة رأسماله بشكل

متعاقب سنويا ولم يتجه إلى التمويل عن طريق جذب الودائع في سنتي 1999 و2000 حيث كانت الزيادات في رأس المال غير مدروسة .

ح . كان متوسط معامل حجم المصرف 1.3 وبلغ أعلى مستوى 1.4 في سنة 2002 واقل مستوى كان 1.2 في سنة 1999 من عمر المصرف ويلاحظ إن المصرف حقق نموا في سنة 2000 وسنة 2002 .

# المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات :

## أولا – الاستنتاجات :

1. من خلال نتائج النسب المالية المتحققة لم نلمس وجود إستراتيجية شاملة محددة لعمل المصرف وجاءت بالتالي القرارات الإستراتيجية في مجال الاستثمار غير كفوءة مما أدى إلى ضعف النتائج المتحققة .
2. إن القرارات الإستراتيجية المتخذة لزيادة رأس المال لم تكن موفقة وشكلت عبئا على المصرف أكثر منها فائدة للمصرف .
3. لم تلجأ المصارف إلى وضع استراتيجيات تسويقية لجذب الودائع .
4. بالنظر لما ورد في نتائج النسب المالية كانت القرارات التشغيلية ضعيفة وغير مجدية وأدت إلى انخفاض النتائج المتحققة بل و إلى حدوث خسائر في بعض المصارف، وهذا يؤدي إلى إثبات صحة فرضية الدراسية إذ توجد علاقة قوية بين القرار الإستراتيجي والأداء المصرفي .

## ثانيا – التوصيات :

1. وضع إستراتيجية شاملة لعمل المصرف وخطط واضحة للاستثمار ولجذب الودائع لضمان تحقيق أهداف المصرف .
2. الاهتمام بدراسة القرارات الإستراتيجية لزيادة رأس مال المصرف من خلال وضع إستراتيجية تمويل كفوءة .
3. وضع استراتيجيات تسويقية لجذب الودائع التي تعتبر من أهم وسائل التمويل في المصرف .
4. وضع نظام رقابي فعال على القرارات الإستراتيجية المتخذة لضمان تحقق الأهداف المخطط لها

# المصادر

## أولا- المصادر العربية:


**النشرات و الوثائق:**

1. الميزانيات العمومية للمصارف عينة البحث من سنة 1999 – 2002 .
2. كشوفات الدخل للمصارف عينة البحث من سنة 1999 – 2002 .

**الكتب :**

3. الشماع ، خليل و عبد الله، خالد أمين ، التحليل المالي للمصارف، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1990.
4. الشمخي ،حمزة و الجزراوي ،إبراهيم ، الإدارة المالية الحديثة، بلا، 1998.
5. درغام ، دريد ، أساسيات الإدارة المالية الحديثة (الجزء الأول)، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999، ص30.
6. محمد ، منير شاكر، وآخرون، التحليل المالي –مدخل صناعة القرارات–، مطبعة القليعة، عمان، 2000 .
7. هندي، منير إبراهيم،إدارة البنوك التجارية–مدخل اتخاذ القرارات،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،ط3 ،1996.
8. الشماع ،خليل ،المحاسبة الإدارية في المصارف :التكاليف والأسعار والموازنات في الإطار الإستراتيجي ،ج1،مصرف سوريا المركزي،دمشق،2006 .

**الدوريات و الدراسات:**

9. الرشيد ، صالح عبد الرضا ، مؤشرات أداء المصارف التجارية العامة والخاصة في العراق – دراسة مقارنة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 3، العدد 1، كانون الثاني، 2000.
10. الدليمي ، جنان إسماعيل ، تحليل كلف وعوائد سياسة الائتمان التجاري والمصرفي ، دراسة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2004.

11. جبارة ، سيد محمد علي ، تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.

12. جبر،وحيدة،خصخصة المصارف في البلدان العربية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005.

13. الدوري،أعراف عبد الغفار،إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الستراتيجية،رسالة ماجستير،المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية،2004 .

## ثانيا المصادر الأجنبية :

### أ – الكتب :

14. George H. Hempel & Donald G. Simonson; Bank Management Text and Cases, John Wiley & Sons, Inc; New York, 1999 .

15. Jim McMenamin, Financial Management, Rout ledge, London, 1999 .

16. Peter Atrill, Financial Management for No – Specialists, Second edition, Pearson Education Limited, London , 2000 .

## الملحق :

جدول رقم ( 1 ) مصرف دار السلام للاستثمار

| السنة / النسبة | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| معدل العائد على الملكية % | %3 | %7 | (%0.1) | %25 | %9 |
| معدل العائد على الموجودات % | %0.1 | %0.7 | ( %0.6) | %1 | %0.6 |
| الائتمان النقدي إلى الموجودات | 0.38 | 0.34 | 0.39 | 0.42 | 0.38 |
| نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع | 0.21 | 0.14 | 0.1 | 0.08 | 0.13 |
| نسبة المصروفات الإدارية إلى الإيرادات % | %48 | %39 | %34 | %31 | %38 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نسبة المصروفات المصرفية إلى مجمل الإيرادات % | %5 | %29 | %55 | %33 | %30 |
| نسبة الودائع إلى رأس المال مرة | 5 | 7 | 10 | 15 | 9 |
| معامل حجم المصرف | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.4 | 1.3 |

**جدول رقم ( 2 ) مصرف الاستثمار العراقي**

| السنة / النسبة | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| معدل العائد على الملكية % | %53 | %53 | %33 | %59 | %49 |
| معدل العائد على الموجودات % | %6 | %4 | %2 | %5 | %4 |
| الائتمان النقدي إلى الموجودات | 0.74 | 0.74 | 0.77 | 0.71 | 0.74 |
| نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع | 0.14 | 0.10 | 0.07 | 0.24 | 0.14 |
| نسبة المصروفات الإدارية إلى الإيرادات % | %17 | %18 | %16 | %14 | %16 |
| نسبة المصروفات المصرفية إلى الإيرادات % | %8 | %33 | %49 | %40 | %32 |
| نسبة الودائع إلى رأس المال مرة | 12 | 18 | 22 | 18 | 17 |
| معامل حجم المصرف | 1.2 | 1.2 | 1.3 | 1.3 | 1.2 |

**جدول رقم ( 3 ) مصرف الأهلي العراقي**

| السنة / النسبة | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| معدل العائد على الملكية % | %15 | %15 | %0.3 | %18 | %12 |
| معدل العائد على الموجودات % | %3 | %4 | %0.04 | %2 | %2 |
| الائتمان النقدي إلى الموجودات | 0.49 | 0.33 | 0.42 | 0.36 | 0.4 |
| نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع | 0.47 | 0.59 | 0.21 | 0.17 | 0.36 |
| نسبة المصروفات الإدارية إلى الإيرادات % | %30 | %32 | %36 | %26 | %31 |
| نسبة المصروفات المصرفية إلى الإيرادات % | %12 | %13 | %37 | %31 | %23 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نسبة الودائع إلى رأس المال مرة | 3 | 2 | 5 | 8 | 4 |
| معامل حجم المصرف | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.3 | 1.2 |

**جدول رقم ( 4 ) مصرف الائتمان العراقي**

| السنة / النسبة | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| معدل العائد على الملكية % | %9 | %25 | %2 | %28 | %16 |
| معدل العائد على الموجودات % | %2 | %3 | %0.1 | %2 | %2 |
| الائتمان النقدي إلى الموجودات | 0.62 | 0.57 | 0.47 | 0.50 | 0.54 |
| نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الحسابات الجارية والودائع | 0.26 | 0.17 | 0.08 | 0.11 | 0.15 |
| نسبة المصروفات الإدارية إلى الإيرادات % | %29 | %18 | %18 | %16 | %20 |
| نسبة المصروفات المصرفية إلى الإيرادات % | %14 | %24 | %59 | %49 | %36 |
| نسبة الودائع إلى رأس المال مرة | 4 | 8 | 13 | 13 | 9 |
| معامل حجم المصرف | 1.2 | 1.3 | 1.3 | 1.4 | 1.3 |

.....

.....

.....