

التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف التجارية-دراسة لعدد من المصارف العراقية للمدة 2015-2010

د. ليلي عبدالكريم محمد الهاشمي
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد
Email: alhashmi8280@gmail.com

د. سراء سالم داود الجرجوسي
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد
saraasalim26@gmail.com
المستخلص

أظهرت الأدبيات المعاصرة اهتمامات متزايدة بقضية التحليل الاستراتيجي وتأثيراته المحتملة في الأداء التنافسي للصناعة المصرفية وفي قدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأكد البحث على تحديد الموقف الحقيقي للمصارف المبحوثة من خلال تحليل SWOT من حيث البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة في مصرفي كردستان والشرق الأوسط للاستثمار وبواقع أربع وثلاثين استمارة للعاملين ومدراء الاقسام والشعب الإدارية والفنية وعلى المقابلات الشخصية للمدراء المصرفيين عينة البحث، في حين تم تحليل الجداول فيما يخص الموارد المالية والبشرية في المصرفين من التقارير السنوية للمصارف عينة البحث للسنوات من 2010-2015 ، وتوصل البحث إلى ان المصرفين متشابهان في كثير من النقاط ومختلفان في بعضها الاخر، ولكن مصرف الشرق الأوسط حسب تحليل SWOT كان افضل من مصرف كردستان في مجالات عديدة أهمها الكوادر البشرية الكفوءة والمؤهلة التي يمتلكها ولدية عمق اداري وقيادات عليا افضل من مصرف كردستان ويوصي البحث بتطوير القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب التحليل الاستراتيجي وترسيخ هذه الثقافة لمواكبة التطورات المتسارعة في الصناعة المصرفية.

Strategic Analysis of Commercial Banks Using SWOT Analysis - A Study of a Number of Iraqi Banks for the Period 2010-2015

Abstract

Modern literature has shown increasing interest in the issue of strategic analysis and its potential impact on the competitive performance of the banking industry and its ability to achieve sustainable competitive advantage.

The research confirmed the real position of the surveyed banks through the SWOT analysis in terms of the internal and the external environment based on the questionnaire distributed in the Kurdistan Bank and Middle East Investment.

Thirty-four questionnaire forms were distributed to employees and managers of departments, administrative and technical divisions and personal interviews of bank managers, the tables on financial and human resources in the two banks were analyzed from the annual reports of the sample banks for the years 2010-2015.

The research found that the two banks are similar in many points and different in each other, but the Bank of the Middle East according to SWOT analysis was better than the Kurdistan Bank in many fields. The most important features of the Middle East Bank qualified and qualified human cadres possessed by the depth of administrative and higher leadership better than the Bank of Kurdistan.

The research recommends developing the knowledge capabilities of the banking departments in the methods of strategic analysis and consolidating this culture to cope with the rapid developments in the banking industry.

المقدمة: يعد تطور الصناعة المصرفية احد اهم أدوات تحقيق الاستقرار الاقتصادي، اذ تعد البيئة الخصبة المناسبة عند تبنيها لسياسة اقتصادية مفتوحة على العالم الخارجي، وتواجه إدارات المصارف اليوم تحديات كبيرة داخلية وخارجية وتختلف عوامل النجاح باختلاف طبيعة عمل المصرف ودرجة جودة الخدمة التي يقدمها ليصبح المنافس الأول في السوق المصرفية محلياً ودولياً، اذ تعد المصارف من المنظمات التي تتأثر بالتغيرات البيئة وتغيير ميول وحاجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين ومودعين وعاملين وأصحاب الأسهم ، لذا يعد التحليل الاستراتيجي بأسلوب SWOT هو الوسيلة المثلى لتعريف المصارف بالتغيرات البيئة والتغيرات في حاجات ورغبات المتعاملين معه والمستثمرين فيه، ومن خلال هذا الأسلوب نتوصل إلى التحليل العميق والشامل لكافة الأطراف المتعاملة مع المصارف وبناء علاقة عمل مفيدة ومنقمة تحقق مصالح ورغبات واهداف كلا الطرفين.

منهجية البحث

مشكلة البحث: تظهر مشكلة البحث من خلال معرفة:

هل المصارف المبحوثة (عينة البحث) لها معرفة تامة عن التخطيط الاستراتيجي SWOT وتستخدمه في العملية الإدارية لكلا المصرفين.

هدف البحث: يهدف البحث الى:

- 1- إعطاء مفاهيم عن التخطيط الاستراتيجي SWOT.
- 2- معرفة أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي SWOT في المصارف.
- 3- تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات لمصرف كوردستان والشرق الأوسط للاستثمار.
- 4- التحليل الكمي للموارد المالية والبشرية لكلا المصرفين عينة البحث خلال السنوات 2010-2015 ومعرفة حجم التغيرات التي حصلت بهما.
- 5- تحليل مقارنة للتخطيط الاستراتيجي SWOT لكلا المصرفين بهدف التوصل لمعرفة أي المصرفين افضل من حيث تطبيقه للنموذج SWOT.

أهمية البحث : التحليل الداخلي لأي منظمة او مصرف يكون متعلقاً بعوامل مالية وتنظيمية ومعرفية وبشرية تقع ضمن حدود المصرف ، والذي يسعى من خلال التوصل لمعرفة نقاط القوة والضعف من خلال الموارد المالية والكفاءات الأساسية والصادر التنافسية، ولاتستطيع أي منظمة ان تضع استراتيجية جيدة ومناسبة من دون معرفة نقاط قوتها وضعفها والتي على أساسها نختار الفرصة المناسبة والمتاحة لها لذا لايمكن ان تمتلك البيئة الداخلية للمصرف من دون البيئة الخارجية له، وخاصة اقتصاد اليوم يعيش في عالم الانفتاح في منظمات الاعمال والمصارف والأسواق فمن الصعب فصل كلا البيئتين عن بعضهما لذا يظهر أهمية عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT احدى المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية في المصارف ويعد وسيلة لاستمرارها ونموها ومن خلاله يتم التوصل لتقييم العمل المصرفي وتحديد مدى كفاءته وفاعلية في تحقيق أهدافه ويعزز بقائه ونموه في قطاع الصناعة المصرفية.

فرضية البحث: ينطلق البحث من الفرضتين الاتية

- 1- إن القيادات العليا في المصرفين عينة البحث لديها معرفة تامة وواضحة بموضوع التحليل الاستراتيجي SWAT.
- 2- ان استخدام منهج (SWAT) في هذه المصارف عاملاً أساسياً في بقائها واستمراريتها ونموها .

منهج البحث: المنهج التحليلي المعتمد بالبحث من خلال البيانات المعلنة من قبل المصرفين في التقارير السنوية، واستمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية لمدرء المصرفين المبحوثين.

الحدود المكانية: مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ومصرف كوردستان.

الحدود الزمنية: تقتصر عينة البحث على الفترة الزمنية من (2010-2015).

المبحث الأول/تحليل SWOT من حيث المفهوم والاهمية

أولاً : مفهوم تحليل SWOT : هو عملية مطابقة نقاط القوة والضعف (نتائج تحليل البيئة الداخلية) مع الفرص والتهديدات (نتائج البيئة الخارجية) لغرض تحديد الاستراتيجيات التي تلائم قدرات المصرف (سلفو، 2011: 11). وكذلك يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها إدارة المصرف في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية، والكفاءة المميزة للمصرف في السيطرة على بيئتها الداخلية، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (الجواوي والسلطاني، 2014: 12-13). ويعد تحليل SWOT احد الأدوات المفيدة لتحليل الوضع العام في المصرف والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في اطار هذا التحليل (الجادر، 2007، 37). فضلاً عن كونها أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية فهي تعمل على المواءمة بين عناصر القوة والضعف في المصرف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بهدف الوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة (سليطين، 2007: 66) وتعتمد منهجية التحليل على التشخيص الشامل والدقيق لبيئة عمل الإدارة الداخلية والخارجية وعلى النحو التالي (إدارة التخطيط والتطوير، 2015: 1):

1-تحليل وتشخيص البيئة الخارجية للمصرف: ويقصد بها تحليل شامل غير متحيز في عناصر غير خاضعة لصلاحيات ومهام الإدارة العليا من جانبي الفرص والتهديدات .

2-تحليل البيئة الداخلية للمصرف: ويقصد بها فحص شامل وواقعي للعوامل والقوى المحيطة بالعناصر الخاضعة لصلاحيات الإدارة العليا من جانبيين هما القوة والضعف.

ويهدف هذا التحليل إلى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل الاعمال في الداخل والخارج، فهو يسهم وبقوة في صياغة استراتيجيات الاعمال في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس فضلاً عن كونه يساعد على تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمصرف (عبيد، 2008: 194).

يلخص تحليل SWOT القضايا الأساسية الموجودة في بيئة العمل المصرفي فضلاً عن القدرة الاستراتيجية للمصرف والأكثر احتمالاً في التأثير على تطوير استراتيجياتها وهو ما يتم الاعتماد عليه للحكم على مسارات التحرك المستقبلي وكذلك تحديد ارتباط نقاط القوة والضعف الحالية وقدرتها على التعامل مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل (الجواوي والسلطاني، 2014: 9).

أهمية مصفوفة SWOT: هناك مجموعة من المؤشرات التي تؤكد أهمية هذا التحليل في المصارف وكما يلي (رشيد وجلاب، 2008: 265):

1-تساعد في تحديد عناصر القوة والضعف داخل المصرف وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمصرف.

2-تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي يمتلكه المصرف بين المصارف الأخرى المنافسة.

3-بالإمكان تحديد البديل الاستراتيجي المناسب وفق المعادلة الآتية:

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

SA: يمثل البديل الاستراتيجي. **O:** الفرص الخارجية المتاحة. **S:** عناصر القوة الداخلية في المصرف. **W:** عناصر الضعف في المصرف.

ونعني بالبديل الأفضل هو عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي يمتلكها المصرف بعد تغطية نقاط الضعف التي يعاني منها، والاستراتيجيات التي تكون امام المصرف بعد اجراء تحليل SWOT هي الاتي (الججاوي والسلطاني، 2014: 72-73)، (ياسين، 1998: 17):

1- الاستراتيجية الهجومية S/O: يتبع المصرف هذه الاستراتيجية عندما تكون لديه نقاط قوة كثيرة فضلاً عن توافر فرص كثيرة امامه، تمثل هذه الحالة افضل ما يطمح ان يصل اليه المصرف، وبموجب هذه الاستراتيجية يحقق المصرف اعلى ما يمكن من الإيرادات واكبر حصة تسويقية.

2- الاستراتيجية المتنوعة S/T: يتبع المصرف هذه الاستراتيجية عندما تكون لديه نقاط قوة داخلية كثيرة ولكنه يواجه تهديدات كثيرة في بيئته الخارجية لذلك يتبع استراتيجية متنوعة في توجيه نشاطاته لغرض تجنب النشاطات التي تواجه تهديدات وذلك لغرض المحافظة على استغلال نقاط القوة وتحقيق الأرباح .

3- استراتيجية التدوير او التحول W/O: يلجأ المصرف إلى هذه الاستراتيجية عندما يعاني من وجود نقص في عوامله الداخلية والتي تمثل نقاط ضعف لديها وبنفس الوقت توجد فرص كثيرة في البيئة الخارجية تحاول استغلالها للتغلب على نقاط ضعفه .

4- الاستراتيجية الدفاعية W/T: يستخدم المصرف هذه الاستراتيجية للدفاع عن مكانته بالسوق عندما يعاني من وجود نواحي قصور في عناصر بيئته الداخلية وتهديدات من بيئته الخارجية وهذا أسوأ ما يصل اليه المصرف من تدهور حالته في السوق المالي .

تطبيق تحليل SWOT : إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المصرف هي في اجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيويه ذات الأهمية القصوى، وتحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمصرف على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وكما يلي (ياسين ، 1998 ، 15-16) (القحطاني ، 2010:16) (الفولي ، 2013: 106) (Gretzty, 2010:93) (FME, 2013:8)

عناصر البيئة الداخلية

- عوامل القوة: مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية تساعد المصرف على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.
- عوامل الضعف: مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية تقلل من قدرة المصرف على اغتنام الفرص المتاحة او مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.

عناصر البيئة الخارجية

- الفرص المتاحة: مجموعة من المعطيات الإيجابية المتاحة في البيئة الخارجية للمصرف، يؤدي استغلالها إلى رفع مستوى الأداء.
- التهديدات/المخاطر: مجموعة من المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المصرف على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

ويوضح الشكل (1) مصفوفة SWOT.

اهم نقاط الضعف (W)

اهم نقاط القوة (S)

(WO) استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	(SO) استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	(O) اهم الفرص البيئة الخارجية
(WT) استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات او تقللها إلى الحد الأدنى	(ST) استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	(T) اهم التهديدات البيئة الداخلية

شكل (1)

مصفوفة المواءمة بين نقاط القوة والضعف في المصرف والفرص والتهديدات المحيطة بها

المصدر: سليطين، سوما علي، 2007، الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ص 66.

المبحث الثاني/الجانب العملي

المحور الاول/ التوصيف الاحصائي للبحث: لغرض اختبار استمارة الاستبيان ومن خلال تحليل وتشخيص متغيرات البحث و ثم التوصيف الاحصائي للبحث ، فقد تم توزيع الاستبانة على المصارف المبحوثة وكما مبين بالجدول (1)

الجدول (1) استمارات الاستبانة الموزعة على المبحوثين

مجتمع الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	المعدل (%) / الموزع	المسترجع
مصرف كردستان	23	22	95%	
مصرف الشرق الاوسط	12	11	91%	
المجموع	35	33	94%	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

اولاً-وصف وتشخيص متغيرات البحث

فقد تم توزيع أفراد عينة البحث وفق العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة، فيمكن توضيحها في الجدول (2).

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة وتوزيعها

العمر					
30-21 سنة		40-31 سنة		41 سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	16%	16	48%	12	36%
الجنس					

أنثى		ذكر			
%		العدد	%		العدد
%21		10	%79		24
المؤهل العلمي					
دراسات عليا		بكالوريوس		اعدادية /دبلوم	
%	العدد		العدد	%	العدد
	بلا	%88	30	%12	4
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة					
15 سنة فأكثر		15-11 سنة		10-5 سنة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
	بلا	%65	22	%35	12

الجدول من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (2) الاتي : أظهرت الفئة العمرية إن ما يقارب (48%) هم النسبة الأكبر من عينة البحث والذين تنحصر اعمارهم بين 31-40 سنة ، وتليها نسبة (36%) من الذين تزيد اعمارهم عن 41 سنة ، والنسبة الأقل للذين تنحصر اعمارهم بين 21-30 سنة بنسبة 16%.

1. فيما يخص الجنس فقد كان الذكور النسبة الأكبر إذ مثلوا (79%) من عينة البحث ، في حين الاناث بلغت (21%) .
2. أما بخصوص مؤشرات المؤهل العلمي للمبحوثين ، فقد بلغ حملة شهادة البكالوريوس (88%) ، في حين بلغ حملة شهادة الاعدادية والدبلوم (12%) ، اما المصارف المبحوثة تقتقر إلى حائلي الشهادات العليا
3. أما بشأن عدد سنوات الخدمة الوظيفية فإن النسبة الأكبر الذين لديهم خدمة (11-15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (65%) ، اما من لديهم خبرة أكثر من (10-5 سنة) بلغت نسبتهم (35%) .

ثانياً. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية
تم استخدام الأوساط الحسابية والانحراف المعيارية والتكرارات للتوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث وكما مبين في الجدول (3) .

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية		لا اتفق	
				اتفق	اتفق إلى حد ما		
				%	التكرار	%	التكرار
1	يقدم المصرف خدمات مصرفية حديثة ومتطورة	2.5882	.49955	20	41	14	59
2	تتنصف الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف بالدفعة والسرعة	2.6471	.48507	22	65	12	35
3	الخدمة المصرفية التي يقدمها تحقق اهداف المصرف ورضا الزبون	2.4706	.50664	16	47	18	53
4	طبيعة الاتصالات فيما بين الأقسام وبين العاملين	2.6471	.48507	22	65	12	35

								والإدارة العليا والأقسام التنفيذية والوسطى واضحة وسريعة وشفافة في نقل المعلومات.	
		29	10	71	24	.46250	2.7059	يعمل المصرف ضمن اهداف استراتيجية بكفاءة وفاعلية وبأقل كلفة ممكنة.	5
		65	22	35	12	.48507	2.3529	يسعى المصرف إلى جذب زبائن جدد وعدم ترك الزبائن القدماء	6
		41	14	59	20	.49955	2.5882	لدى المصرف قدرة على استحداث إدارات وأقسام تتلاءم مع الخدمات المصرفية الجديدة لتلبية التطور في الخدمات المصرفية وارتفاع رغبة الزبون والمستثمر.	7
		12	4	88	30	.32703	2.8824	يستخدم المصرف أنظمة الكترونية حديثة.	8
		41	14	59	20	.49955	2.5882	يتمسك الموظفون القدماء والجدد بكل الأسس السلوكية والأخلاقية بالتعامل مع بعضهم ومع الزبائن.	9
		53	18	47	16	.50664	2.4706	ينصف الموظفون بالمصرف بأتقان العمل بهدف تحقيق التمايز للمصرف بما يحقق رضا المتعاملين معه.	10
		53	18	47	16	.50664	2.4706	لدى مجلس الإدارة والمدراء القدرة بأصدار التوجيهات والارشادات بطريقة صحيحة وواضحة للموظفين في المصرف.	11
		18	6	82	28	.38695	2.8235	بيئة العمل الداخلية تشجع العاملين على ضخ ولائهم للمصرف.	12
		12	4	88	30	.32703	2.8824	يوجد احترام متبادل بين المسؤولين والعاملين والتعامل بأسلوب حضاري بينهم.	13
6	2	47	16	47	16	.60891	2.4118	يسعى المسؤولون والمدراء إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على الإخلاص في العمل.	14
6	2	47	16	47	16	.60891	2.4118	يعمل المدراء والمسؤولون على تقديم الاستشارات للعاملين وتعريفهم بكل ما هو جديد ويلبي طلباتهم وبأهمية مطلقة.	15
		35	12	65	22	.48507	2.6471	التعامل باحترام مع العاملين في المصرف عند تعرضهم لحوادث الفرح أو الحزن من خلال دعمهم عن طريق صندوق التكافل الذي يساهم بدعم لجزء كبير من المصرف.	16
		12	4	88	30	.32703	2.8824	العاملون في المصرف يعملون بروح الفريق الواحد وفي اطار الثقة والاحترام المتبادل بينهم.	17
6	2	35	12	59	20	.61473	2.5294	العاملون في المصرف لديهم مؤهلات علمية وخبرة كافية وكفاءة عالية في العمل المصرفي	18
6	2	53	18	41	14	.59708	2.3529	يعتمد المصرف على قانون العمل والضمان الاجتماعي في احتساب الأجور والتقاعد.	19
		29	10	71	24	.46250	2.7059	يتبع المصرف سياسة تعيين تتبنى احتياج الكوادر البشرية وحسب الاختصاص.	20
		41	14	59	20	.49955	2.5882	يخضع العاملون في المصرف إلى قانون الانضباط الذي بموجبية يمنح الموظف العلاوات السنوية بعد تقييم مسؤولة المباشر فضلاً عن معاقبة المقصرين.	21
		47	16	53	18	.50664	2.5294	تحرص إدارة الموارد البشرية في المصرف لتحديد المهام الشخصية بوضوح وسهولة.	22
6	2	24	8	71	24	.59708	2.6471	تغيير الموظف لا يؤثر على سير الاعمال لان واجب الموظف الذي حل محله محدد وواضح ولا يؤدي إلى عرقلة العمل عند استقالة الموظف او وفاته او سفره.	23
		12	4	88	30	.32703	2.8824	تقوم إدارة الموارد البشرية بأحتساب فترة الخدمة	24

								والدرجات الوظيفية بناء على المؤهلات العلمية ومقدار العلاوة السنوية.	
25			12	4	88	30	.32703	2.8824	يركز المصرف على مشاركة العاملين في الدورات التدريبية داخل القطر وخارجة من اجل رفع كفاءتهم.
26	6	2	29	10	65	22	.60891	2.5882	يتمتع العاملون في المصرف بخدمات النقل من وإلى المصرف وعلى نفقة المصرف.
27	6	2	53	18	41	14	.59708	2.3529	يدفع المصرف التامين الصحي عن كل العاملين فيه
28			47	16	53	18	.50664	2.5294	يسعى المصرف إلى منح سلف مسبقة وبفوائد منخفضة للعاملين فيه.
29			65	22	35	12	.48507	2.3529	يدفع المصرف جزء من الضمان الاجتماعي للعاملين فيه.
30			47	16	53	18	.50664	2.5294	يمتلك المصرف حصة سوقية وقاعدة زبائن كبيرة.
31	6	2	65	22	29	10	.55371	2.2353	لدى المصرف قدرة على متابعة المعايير الدولية للصناعة المصرفية.
32	6	2	47	16	47	16	.60891	2.4118	للمصرف معرفة تامة عن المنافسين له من المصارف التجارية المحلية والدولية.
33			6	2	94	32	.23883	2.9412	يوجد ثقة عالية بين الزبائن والمصرف نتيجة عمره الطويل في السوق المصرفي .
34	6	2	18	6	77	26	.57889	2.7059	عدم استقرار الأوضاع الأمنية والاقتصادية النسبية في البلد تعيق العمل المصرفي وعلى حجم أرباحه.
35			12	4	88	30	.32703	2.8824	قانون الاستثمارات الذي حددته الحكومة يحد من حرية المصارف في ممارسة نشاطه الاستثماري.
36			12	4	88	30	.32703	2.8824	زيادة تدخل الدولة في عمل المصارف يعيق من عمله وممارسة نشاطه بهدف تحقيق أهدافه.
								34	N

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS22

يوضح الجدول (3) ان اعلى وسط حسابي عند الفقرة (33) ، اذ بلغ (2.9412) والذي يؤكد على وجود ثقة عالية بين الزبائن والمصرف نتيجة عمره الطويل في السوق المصرفي ممثلا اقل انحراف معياري بدرجة (2.3883) ، كما ان اقل وسط حسابي (2.352) عند الفقرات (6، 19، 27، 29) والذي يجب على إدارة المصرف الاهتمام بجذب زبائن جدد وعدم ترك الزبائن القدام ، وان يعتمد المصرف على قانون العمل والضمان الاجتماعي في احتساب الأجور والتقاعد، وان يدفع المصرف التامين الصحي عن كل العاملين فيه، كذلك ان يدفع المصرف جزء من الضمان الاجتماعي للعاملين فيه.

وان اعلى نسبة الاجابات الاتفاق على الفقرات كانت (32) بنسبة (94%) عند الفقرة (33) والتي كانت تؤكد بوجود درجة ثقة عالية بين الزبائن والمصرف نتيجة عمره الطويل في السوق المصرفي .

في حين ان الاجابات على الاتفاق إلى حد ما كانت الاكثر عند الفقرات (6، 29، 31) والتي تتفق إلى حد ما ان ادارة المصرف تسعى إلى جذب زبائن جدد وعدم ترك الزبائن القدام ، يدفع المصرف جزء من الضمان الاجتماعي للعاملين فيه، وكذلك لدى المصرف قدرة على متابعة المعايير الدولية للصناعة المصرفية. اما عدم الاتفاق فكانت عند الفقرات (14، 15، 17، 18، 23، 26، 27، 31، 32، 34) فكانت الاجابات (2) بنسبة (6%) فهي منخفضة مقارنة بغيرها لكن يتوجب على ادارة المصرف اعادة النظر بتلك الفقرات عند تنفيذ استراتيجياته ونشاطاته .

المحور الثاني/ التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف المبحوثة

تم تحليل SWOT من حيث البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة في مصرفي كوردستان والشرق الأوسط للاستثمار وبواقع أربع وثلاثين استمارة للعاملين ومدراء الاقسام والشعب الإدارية والفنية وعلى المقابلات الشخصية للمدراء المصرفيين عينة البحث، في حين تم

تحليل الجداول فيما يخص الموارد المالية والبشرية في المصرفين من التقارير السنوية للمصارف عينة البحث للسنوات من 2010-2015 وكما يلي:

1- مصرف الشرق الأوسط : يمكن توضيح طبيعة عمل المصرف من خلال النقاط الآتية:

1- الموارد المالية في مصرف الشرق الأوسط
بدأ المصرف نشاطه برأسمال قدره (400) مليون دينار في عام (1993) وبدأ بعمله المصرفي في السوق المصرفي العراقي وتوسع في تقديم خدماته من خلال استخدام سياسته المحددة من قبل الإدارة العليا ووصل برأسمال في سنة 2010 (66000) مليون دينار عراقي واثم ازداد إلى 250.000 مليون دينار في سنة 2015 ، وزادت استثماراته اذ كان للمصرف عدة شركات وعقارات واعمال تجارية متعددة ومعظم الأبنية التي تقيم بها مصارفه وفروعه كانت ملكاً للمصرف وليست ايجار ولديه اسهم في شركات عراقية وكما موضح بالجدول الآتي:

جدول (4) مصادر التمويل الداخلية لمصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015(مليون دينار)

السنة	راس المال المدفوع/دينار	الاحتياطيات	حقوق المساهمين
2010	66,000	18,098	84,098
2011	100,000	37,899	127,899
2012	150,000	37,746	187,746
2013	150,000	52,779	202,779
2014	250,000	57,074	307,074
2015	250,000	26,967	276,967

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

نلاحظ زيادة رأسماله في سنة 2011 حيث وصل إلى 100000 مليار دينار عراقي، وان هذه الزيادة في رأسماله تعني بالمقابل انه يمتلك أرباح سنوية وقابلها زيادة في رأسمال الاحتياطي لدى المصرف وزيادة مستمرة لحقوق المساهمين نتيجة حتمية لارتفاع معدلات أرباحه ولكن خلال السنتين 2014-2015 زاد رأسماله ولكن بنفس الحجم من راس المال يعني هذا في سنة 2015 لم يستطيع المصرف ان يوسع في رأسماله مقارنة بالسنة التي سبقتها 2014 وهذا سببه الرئيسي دمج الفروع مع بعضها في محافظة بغداد وفي إقليم كردستان العراق وغلق فروع في المحافظات التي تعرضت إلى الازمة السياسية الأخيرة التي حصلت في العراق منذ 2014 ولحد الان لم يستطيع المصرف فتح فروع وإعادة نشاطه المصرفي في تلك المحافظات (الموصل، الانبار، تكريت) ، والاحتياطي النقدي في سنة 2015 كذلك انخفض بحيث كان 57,074 في سنة 2014 واصبح 26,967 و بالتاكيد حقوق المساهمين انخفضت من 307,074 إلى 276,967 في سنة 2015 نتيجة الانخفاض في مستوى الأرباح بسبب الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية لكون سنة 2015 اعتبرت سنة كساد وتوقف العديد من الاستثمارات وتباطؤ في السوق العراقي.

2- مصادر التمويل الخارجي لمصرف الشرق الأوسط :وكما هو موضح بالجدول رقم (5) نلاحظ الآتي:

جدول (5) مصادر التمويل الخارجي لمصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015(مليون دينار)

السنة	الودائع الجارية	ودائع التوفير	الودائع الثابتة
2010	172,743	234,014	36,977
2011	100,333	77,117	2,150
2012	90,313	98,533	2,849
2013	194,495	266,302	63,808
2014	98,838	186,500	55,073
2015	112,280	152,273	51,785

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

إن مصادر التمويل الخارجي والمتمثلة بالودائع والتي تشكل نسبة كبيرة من رأسمال المصرف، وهذه الودائع تعد التزاماً على المصرف وتتطلب وجود سيولة لدية واحتياطي نقدي في أي وقت يتم الطلب عليها من قبل أصحابها المودعين وان المصرف يتعامل بسعر فائدة مختلف حسب الودائع ونوعها وفترتها الزمنية وبالعملة المحلية والدولار الأمريكي، ويسعى المصرف بجهوده وجودة خدماته إلى تقديم أفضل خدمة مصرفية للزبائن من أجل جذب الودائع والتي تشكل نقطة قوة لدى المصرف لكون العلاقات القوية والايجابية بين حجم الودائع وزيادة منح المصرف للقروض والتوسع في الاستثمارات وزيادة الأرباح وارتفاع سعر سهم المصرف في سوق الأوراق المالية وزيادة في حقوق المساهمين ، فكما يوضح الجدول رقم(5) ان الودائع الجارية اخذت بالزيادة سنوياً عدا سنتي 2012 و2014 انخفضت عن السنوات التي سبقتها ودايع التوفير انخفضت بشكل ملحوظ في سنة 2011 بحيث أصبحت (77,117) في حين كانت (234,014) في سنة 2010 وهذا يعد انخفاض كبير بالنسبة للعمل المصرفي ونشاطه واستثماراته ولكن بدأت بالارتفاع تدريجياً وتضاعفت في سنة 2013 واخذت بالانخفاض تدريجياً في سنة 2014-2015 على التوالي بسبب الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي يمر بها خلال هذه الفترة الزمنية، في حين الودائع الثابتة كانت مرتفعة جداً في سنة 2010 حيث بلغت 36,977 مليون دينار وانخفضت بشكل كبير جداً في سنتي 2011-2012 بحيث أصبحت ضعف حجم الودائع الثابتة لسنة 2010 حيث بلغت 63,808 مليون وبعدها انخفضت قليلاً في سنتي 2014-2015، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه ان سنة 2013 كان فيها تميز كبير من حيث الودائع الجارية والتوفير والثابتة حيث كانت تشكل اعلى حجم للودائع في تلك السنة وهذا يعني زيادة قاعدة المتعاملين مع المصرف وثقتهم الكبيرة بالمصرف.

3- مصادر التمويل الخارجية (الحسابات الدائنة، التأمينات، الحوالات): وكما هو موضح بالجدول رقم (6) نلاحظ الاتي:

جدول (6) مصادر التمويل الخارجية (الحسابات الدائنة، التأمينات، الحوالات) لمصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015

السنة	حسابات جارية دائنة /مليون دينار	تأمينات مستلمة ومقبوضات الاعتمادات والخطابات والخزائن/مليون دينار	الحوالات والاصكوك الداخلية/مليون دينار
2010	177,179	13,185	1,971
2011	184,193	27,927	2,071
2012	203,278	17,088	2,217
2013	551,856	8,232	7,090
2014	98,838	58,900	5,830
2015	112,280	13,224	2,103

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الجزء الاخر من التمويل الخارجي والمتمثل بالحسابات الجارية الدائنة والتأمينات المستلمة من الاعتمادات والضمانات والحوالات الداخلية والخارجية وتاجير الخزائن والاصكوك الداخلة للمصرف خلال الفترة 2010-2015 حيث تبين من الجدول أعلاه ان سنة 2013 كانت الأعلى في حسابات جارية دائنة حيث بلغت 551,856 وفي سنة 2014 الأقل بلغت 98,838 خلال السنوات الخمسة للفترة 2010-2015 وبعكسها بالنسبة للتأمينات ومقبوضات الاعتمادات والخطابات والخزائن، وكانت سنة 2014 تشكل اعلى حجماً وسنة 2013 اقل حجماً خلال فترة العينة وكذلك الحال بالنسبة للحوالات والاصكوك كانت سنة 2013 الأفضل في التمويل الخارجي، وهذا يعني ان سنتي 2013-2014 الأفضل في التمويل الخارجي للمصرف من هذه المصادر الخارجية وهذا يدل على وجود قوة للمصرف لزيادة نشاطه من استثمارات ومنح الائتمان.

4- توظيف أموال مصرف الشرق الأوسط: وكما هو موضح بالجدول رقم (7) نلاحظ الآتي:

جدول (7) توظيف أموال مصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015

السنة	الاستثمارات	الائتمان النقدي	الائتمان التعهدي
2010	8,702	142,621	199,203
2011	5,207	190,757	168,711
2012	43,487	198,350	188,722
2013	19,065	208,868	181,052
2014	26,859	187,865	156,541
2015	42,573	149,925	99,424

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

امتلاك المصرف للموارد المالية من حيث حجم رأسماله وحجم أرباحه واسهمه والودائع والتي جميعها تمثل مصادر داخلية وخارجية وهذا لا يعني ان المصرف حقق أهدافه عند ارتفاع هذه المؤشرات والموارد ولكن هذه الأموال من مجالاتها وقنواتها المتعددة لا بد ان توظف في مشاريع واستثمارات تولد أموالاً أكبر وأوسع وأكثر ربحية عند عدم استغلال المصرف لموارده المالية في استثمارات مربحة يعني هذا مستقبلاً سوف يتعرض إلى العسر المالي والافلاس ويصل إلى التصفية ولكن على المصرف ان يراعي مسألة مهمة جداً ان تكون استثمارات مربحة فيها درجة المخاطرة وخاصة العراق في هذه الفترة الزمنية يمر بأزمة مالية واقتصادية وسياسية وامنية مما ينعكس سلباً على أرباح استثماراته ويعيش في حالة عدم استقرار اقتصادي وفترة ركود تضخمي، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (7) ان توظيفات أموال المصرف في الاستثمارات بمبالغ كبيرة خلال الفترة 2012-2015 ولكن كانت منخفضة جداً في سنتي 2010-2011 وأكثرها انخفاضاً سنة 2011 خلال فترة عينة البحث وشهدت سنة 2012 و2015 ارتفاعاً كبيراً للاستثمارات حيث بلغت (42,573-43,487) على التوالي وتمثلت كلا السنتين بأعلى استثمارات حقها المصرف، اما الائتمان النقدي فقد كان مرتفعاً في سنة 2012-2013 والمتمثل بالقروض وذلك بسبب منح المصرف للقروض للأفراد والشركات والمؤسسات وكذلك الحال بالنسبة للائتمان التعهدي متزايد في تلك الفترة قياساً بالسنوات التي سبقتها والتي بعدها خلال فترة عينة البحث وذلك بسبب الانفتاح الاقتصادي وتزايد حركة التجارة وتسهيل المعاملات التجارية والسفر والسياحة وهذا الارتفاع في الائتمان التعهدي يرجع إلى ارتفاع درجة الثقة بين المصرف والزبائن حيث ارتفاع الائتمان النقدي والتعهدي له مردودين من جهة أرباح ومن جهة أخرى ثقة الزبائن بالمصرف وبالتأكيد هو انعكاس للسياسة والاستراتيجية الفعالة البعيدة عن المخاطر التي وضعها المصرف بهذا الاتجاه، والتوجه الصحيح والفعال للموارد المالية للمصرف ولكافة مجالاته تنعكس ايجابياً على العمل المصرفي وسمعته ومكانته السوقية وتعظيم أرباحه وارباح المساهمين ويرفع من سعر السهم في سوق الأوراق المالية، وهذا تبين من خلال حجم الإيرادات التي يحصل عليها المصرف من حصيلته النشاط الخدمي للمصرف والذي يأتي بأيرادات متنوعة من ايراد الأيجار والعمليات المصرفية والقروض والتسليفات والحوالات والاعتمادات والعمولات المصرفية المتنوعة وغيرها وهذه تشكل نقطة قوة للمصرف في قدرته على توظيف أمواله في عدة أنشطة يقوم بها المصرف ويقاس بها حجم المخاطر وخاصة ما يخص القروض لكون درجة المخاطر فيها مرتفعة والتي تمنح للأفراد والشركات ويمكن ان تكون قروض معدومة مستقبلاً.

5- اجمالي إيرادات مصرف الشرق الأوسط: وكما هو موضح بالجدول رقم (8) نلاحظ الآتي

جدول (8) اجمالي إيرادات مصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015

السنة	اجمالي إيرادات العمليات المصرفية/مليار دينار	إيرادات الاستثمارات/مليار دينار
2010	32,174	1,158
2011	46,927	5,257
2012	57,899	4,348

3,782	52,024	2013
1,091	34,843	2014
1,243	43,230	2015

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان في سنة 2012-2013 حقق المصرف اعلى إيرادات لنشاط عملياته المصرفية من مختلف المجالات بحيث وصلت إلى 57,899,52,024 مليار دينار على التوالي في حين سنة 2010 كانت اقلها وقدرت بـ 32,174 ، اما الشق الاخر من حصيلة إيرادات الاستثمارات من خلال توظيف أموال المصرف والتي يقاس بها وتحتاج إلى إدارة الربحية والمخاطر وان تكون استثمارات بعيدة عن المخاطر في اسهم الشركات المساهمة والخاصة واستثمارات داخل القطر وخارجة وحوالات الخزينة والاستثمار الليلي، نلاحظ ان في السنوات 2011-2013 حقق استثمارات مرتفعة نوعا ما قياساً بالسنة التي قبلها وبعدها وهذا المجال يعد نقطة قوة للمصرف لكونه يحصل على إيرادات من مجالات أخرى، وهذا يعني ان هناك اجمالي مصروفات وبكل أنواعها مصاريف السفر والإيفادات والاتصالات والاستثمارات واقساط التامين وغيرها من المصاريف الأخرى، كانت السنوات 2010,2012 اعلى مصاريف تحملها المصرف مابين سنوات عينة البحث وقد يكون ارتفاع المصاريف لدى المصرف خلال سنة او سنتين موجه نحو التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف قد يحصل تغييرات هيكلية، تكثيف بالدورات التدريبية وخاصة خارج القطر والتي تحتاج إلى تخصيصات مالية كبيرة، أبحاث، استشارات وهذه بالتأكيد تشكل نقطة قوة وليس ضعف للمصرف لكونه من المعروف ارتفاع المصاريف نقطة ضعف ولكن اذا كانت موجهة نحو اتجاهات لها مردود ربحي مستقبلي فالخبرة والكفاءة والتغييرات الجوهرية بالمصرف تعد نقاط قوة للمصرف.

والفائض النقدي للفترة من 2010-2015(مليار دينار)

السنة	اجمالي الإيرادات والمصروفات والفائض	اجمالي المصاريف/مليار دينار	الفائض النقدي القابل للتوزيع/مليار دينار
2010	32,920	22,845	9,667
2011	1,716	12,102	21,663
2012	83,388	29,800	29,583
2013	3,782	16,223	24,467
2014	1,091	13,129	42,910
2015	43,719	18,008	51,490

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

6-الموارد البشرية لمصرف الشرق الأوسط :وكما هو موضح بالجدولين رقم (10)و(11) نلاحظ الاتي:

جدول(10) اجمالي الرواتب والأجور لمصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015(مليار دينار)

السنة	اجمالي الرواتب والأجور	نسبة الرواتب والأجور إلى اجمالي المصاريف السنوية%
2010	6,480	10,352
2011	8,381	12,102
2012	10,084	29,800
2013	11,131	586,813
2014	12,969	446,741
2015	13,278	21,386

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

المورد البشري ليس اقل أهمية من المورد المالي لانه لايمكن الفصل بينهما باعتبارهما مكمليين لبعضهما وكلا الموردين يعدان موارد اقتصادية للعملية الإنتاجية وروح العمل والولاء والاحترام المتبادل بين العاملين، في مصرف الشرق الأوسط نلاحظ ان الدور الرقابي من قبل المدراء والمسؤولين والجهات العليا

عال جداً، الدقة العالية في المصرف والجودة في تقديم الخدمة، استخدام التكنولوجيا المتطورة، اعداد تقارير سنوية دقيقة وفيها الشفافية العالية وهذا انعكاس طبيعي على وجود كوادر بشرية مؤهلة وكفوءة ولها خبرة عالية في مجال العمل المصرفي، ومصرف الشرق الأوسط من المصارف التي تتمتع بسمعة جيد وحصص سوقية كبيرة في السوق العراقي وقاعدة زبائن واسعة، الكوادر البشرية في المصرف معظمهم لديهم شهادات واختصاصات بهذا المجال ومن ذوي المؤهلات العلمية في مجال المصرفي والحاسوب والمحاسبة المالية والإدارة ولدى المصرف سياسة واضحة في تعيين وجذب الكوادر البشرية التي تمتلك الخبرة والكفاءة والممارسة بهذا المجال والمصرف يسعى إلى تطبيق قوانين العلاوات السنوية وتحديد الرواتب وفقاً لضوابط وتعليمات ولكن حسب خبرته واختصاصه وكفاءته العلمية والعملية، وللمصرف تصنيفاته الدقيقة من حيث وجود كودار عليا، و وسطى ودنيا ويحدد الرواتب وفقاً لهذا التصنيف. والتنوع في المصرف بكافة اختصاصاته وعملياته وانشطته اعطى للمصرف خاصية تقسيم العمل والتخصص ومنح الصلاحيات، ويتوفر بالمصرف كافة شروط والتعليمات في طريقة احتساب الرواتب من تحديد الاجازات المرضية والاعتيادية واستمارات الايفاد والسفر والعلاوات السنوية ولديهم وحده للموارد البشرية تعمل بكفاءة عالية. نلاحظ من جدول (10) فيه اجمالي الرواتب والأجور للعاملين في المصرف بكافة فروعها في العراق انها اخذت بالارتفاع الطبيعي التدريجي سنة بعد اخرى منذ 2010-2015 حيث بدأت بـ 6.480 ووصلت إلى 13.278 في سنة 2015 وهذا طبيعي لاحتساب علاوات ومكافآت وتشغيل عاملين جدد رفع أجور عاملين وغيرها.

جدول(11) عدد الدورات ومصاريف التدريب والتاهيل لمصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015

السنة	داخل القطر	عدد المشاركين	خارج القطر	عدد المشاركين
2010	57	664	14	39
2011	104	902	9	20
2012	60	772	52	130
2013	39	359	91	567
2014	60	375	2	18
2015	62	625	4	10

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

اما الدورات التدريبية للعاملين في المصرف متنوعة وتشمل كافة الكوادر البشرية حيث لديهم دورات تدريبية داخل القطر وخارجة وداخل المصرف ولهم قاعة تدريب والتعليم المستمر وتعد من الوحدات المهمة جداً في أي مصرف او مؤسسة حكومية او أهلية نظراً لأهميتها في رفع كفاءة وخبرة وأداء العاملين بكل اختصاصاتهم. حيث وصلت عدد الدورات التدريبية خارج القطر إلى 91 دورة وعدد المشاركين فيها 567 موظف في سنة 2013 وهذا عدد كبير من الدورات لمصرف يعمل في بيئة غير مستقرة اقتصادياً ومالياً وخاصة العراق خلال هذه الفترة يمر بأزمات اقتصادية ومالية، يعني هذا ان جميع الكوادر البشرية للمصرف له دورات تدريبية داخل القطر وخارجه وفي داخل القطر 104 دورة وعدد المشاركين فيها 902 في سنة 2011 ومايخص السنوات الأخرى اقل عدداً بالدورات لكن تشمل عدد كبير من العاملين لديهم.

2- مصرف كوردستان: يمكن توضيح طبيعة عمل المصرف من خلال النقاط الآتية:

1-الموارد المالية في مصرف كوردستان: بدأ المصرف نشاطه برأسمال قدره (50)مليار دينار في عام 2005 واخذ بالارتفاع سنة بعد الأخرى وتوسعت اعماله ونشاطاته المصرفية و وصل رأسماله إلى 100 مليار في سنة 2010 واخذ بالارتفاع التدريجي سنة بعد الأخرى ليصل إلى 400 في سنة 2015 وكما موضح بالجدول الآتي:

جدول (12) مصادر التمويل الداخلية لمصرف كوردستان للفترة من 2010-2015(مليون دينار)

السنة	راس المال المدفوع/دينار	الاحتياطيات	حقوق المساهمين
-------	-------------------------	-------------	----------------

131,985	319,854	100,000	2010
206,017	560,179	150,000	2011
390,065	900,652	300,000	2012
426,430	126,430	300,000	2013
464,160	648,605	400,000	2014
506,536	106,536	400,000	2015

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

نلاحظ من الجدول أعلاه تذبذباً بالاحتياطي النقدي لديه حيث اخذت بالارتفاع والانخفاض وكانت اعلى حجم للاحتياطي النقدي له في سنة 2012 حيث بلغت 900 مليون في حين حصل انخفاض شديد جداً في السنة التي بعدها 2013 بحيث اصبح لديه احتياطي 126,430 مليون دينار وانخفض اكثر في سنة 2015 وقد بلغ 106,536 مليون دينار وهذه شكلت اقل احتياطي لدى المصرف في فترة عينة البحث (2010-2015) في حين حقوق المساهمين كانت تتزايد سنة بعد الأخرى وبشكل طبيعي ولم تتأثر بالتغيرات التي حصلت بالاحتياطي النقدي، حيث كان الاحتياطي متذبذب ولكن حقوق المساهمين تتزايد سنة بعد الأخرى، بحيث وصلت في سنة 2015 إلى 506,536 مليون دينار وهذا يدل على الأرباح التي حققها المصرف خلال الفترة المذكورة بحيث حصل تزايد مستمر وسنوياً لحقوق المساهمين من حملة الأسهم والمؤسسين للمصرف.

2- مصادر التمويل الخارجي لمصرف كردستان: وكما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (13) مصادر التمويل الخارجي لمصرف كردستان للفترة من 2010-2015 (مليون دينار)

السنة	الودائع الجارية	ودائع التوفير	الودائع الثابتة
2010	167,089	696,510	668,449
2011	193,467	687,108	124,468
2012	216,569	782,208	110,403
2013	215,352	825,077	124,978
2014	204,618	823,160	540,800
2015	211,348	764,080	300,100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

المصادر الخارجية للمصرف والمتمثلة بالودائع بكل أنواعها والتي تمثل نقطة قوة للمصرف فزيادة حجم الودائع تدل على كبر قاعدة الزبائن فكما هو واضح من الجدول أعلاه ان الودائع الجارية وودائع التوفير كمصادر تمويل خارجية للمصرف اخذت بالتزايد تدريجياً سنة بعد الأخرى، ولكن انخفضت قليلاً في سنة 2015 عما كانت عليه في سنة 2014، ولكن الودائع الثابتة كانت مرتفعة جداً في سنة 2010 بحيث كانت 668,449 مليون دينار، انخفضت بشكل كبير في السنوات التي تليها ورجعت بالارتفاع في سنة 2014 وانخفضت مرة أخرى في سنة 2015 وهذا يعني ان الودائع الثابتة كانت متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض ولكن الودائع الجارية وودائع التوفير ترتفع بشكل مطرد وهذا يعني ان هناك ثقة عالية عند الزبائن للتعامل مع مصرف كردستان مما جعل الودائع تزداد سنة بعد الأخرى.

اما الجدول رقم (14) يوضح مصادر التمويل الخارجي حيث الحسابات لجارية الدائنة ازدادت سنة بعد أخرى ولكن بشئ بسيط بحيث كانت 198,210 مليار دينار في سنة 2010 لتصبح 211,348 مليون في سنة 2015 أي خلال خمسة سنوات كانت بطيئة، ولكن التأمينات المستلمة والمقبوضات والاعتمادات والخطابات كانت مرتفعة جداً خلال السنتين 2010-2011 واخذت بالانخفاض تدريجياً خلال السنوات التي تلتها بحيث وصلت إلى 133,798 مليون دينار في سنة 2015، ولكن الحوالات والصكوك الداخلية اخذت بالارتفاع سنوياً بدأت ب 105,002 مليون دينار سنة 2010 ووصلت إلى 376,437 مليون دينار في سنة 2015.

جدول (14) مصادر التمويل الخارجية من غير الودائع لمصرف كوردستان للفترة من 2010-2015 (مليون دينار)

السنة	حسابات جارية دائنة /مليون دينار	تأمينات مستلمة ومقبوضات الاعتمادات والخطابات والخزائن/مليون دينار	الحوالات والصكوك الداخلية/مليون دينار
2010	198,210	868,019	105,002
2011	200,284	837,894	397,151
2012	216,569	278,448	374,246
2013	215,352	244,908	294,276
2014	204,618	219,804	339,305
2015	211,348	133,798	376,437

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

اما فيما يتعلق بالجدول رقم (15) نلاحظ ان توظيف الأموال له أهمية كبيرة في تحقيق اهداف المصرف والمصادر الداخلية والخارجية لابد ان تتوظف في استثمارات مربحة بعيدة عن المخاطرة، وخاصة ان جزء من هذه الأموال للاستثمارات تعد ودائع لدى المصرف ويقابلها زبائن مودعين يسحبون ودائعهم في أي وقت يرغبون به وهناك فوائد يترتب على المصرف تحملها لاصحاب الودائع فقد حقق المصرف حجم استثمارات واسعة في سنة 2011 بحيث أصبحت 679 مليون دينار بينما اقل حجماً في سنة 2010 حيث كانت 104 مليار دينار في حين الائتمان النقدي والائتمان التعهدي متذبذب بين الارتفاع والانخفاض في سنوات مرتفعة جداً وسنوات أخرى منخفضة جداً حيث بلغ اكبر حجم للائتمان النقدي في سنة 2012 والائتمان التعهدي في سنة 2010 و2014 أي لا يوجد مؤشر يدل على تزايد مستمر او انخفاض مستمر ولكن متذبذب بين سنة وأخرى نظراً للظروف الاقتصادية والأمنية والسياسية التي يمر به البلد.

جدول (15) توظيف أموال مصرف كوردستان للفترة من 2010-2015 (مليار دينار)

السنة	الاستثمارات	الائتمان النقدي	الائتمان التعهدي
2010	104,181	324,315	846,296
2011	679,195	347,610	246,582
2012	180,436	574,717	121,632
2013	170,382	162,232	367,327
2014	155,783	142,799	744,580
2015	127,318	428,320	156,233

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

اما الجدول رقم (16) يوضح ان الاستثمارات كانت مربحة وغير مخاطر بها وهذا ينعكس على حجم الإيرادات للمصرف فكانت إيرادات المصرف من الاستثمارات عالية جداً في سنة 2010 و2014 حيث بلغت (863,282) ، (893,723) مليون دينار على التوالي والإيرادات من العمليات المصرفية كانت مرتفعة في سنة 2014 حيث بلغت 793,719 مليون دينار، يعني هذا أكثر سنة مابين سنوات عينة البحث ارتفاعاً من الإيرادات الاستثمارية والعمليات المصرفية سنة 2014 وأقلها إيراداً في سنة 2015 حيث تساوت الإيرادات وانخفضت بحيث أصبحت 390,586 مليون دينار.

جدول(16) اجمالي إيرادات مصرف كوردستان للفترة من 2010-2015(مليون دينار)

السنة	اجمالي إيرادات العمليات المصرفية	إيرادات الاستثمارات
2010	176,488	863,282
2011	504,917	555,131
2012	643,144	277,954
2013	656,604	513,593
2014	793,719	893,723

390,586	390,586	2015
---------	---------	------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

أما الجدول رقم (17) يوضح الفائض النقدي القابل للتوزيع لمصرف كوردستان حيث اخذ بالتزايد سنة بعد أخرى منذ 2010 بدأ بـ 115,567 مليار دينار وهذا يعني ان المصرف لم يتعرض إلى خسارة ولاعجز في ميزانيته وإيراداته اكبر من مصاريفه واستثماراته مربحة وحقق إيرادات من العمليات المصرفية بحيث انعكس هذا على وجود فائض نقدي قابل للتوزيع ومتزايد سنة بعد الأخرى.

السنة	اجمالي الإيرادات والمصرفات والفائض	اجمالي المصاريف/مليار دينار	الفائض النقدي للتوزيع/مليار دينار	القابل
2010	266,025	150,458	115,567	
2011	512,861	521,037	261,833	
2012	647,456	248,279	400,557	
2013	663,104	45,785	427,831	
2014	795,211	342,526	443,878	
2015	796,362	291,831	498,541	

جدول (17) اجمالي الإيرادات والمصرفات والفائض النقدي لمصرف كوردستان للفترة من 2010-2015 (مليار دينار)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (18) الذي يخص الرواتب والأجور التي خصصها المصرف للعاملين لديه بكافة المستويات الوظيفية والخبرات والكفاءات في سنة 2014 كانت 933 مليار وازدادت في سنة 2015 حيث بلغت 100 مليار دينار في حين في السنوات 2010-2012 كانت مستقرة وارتفعت في سنة 2013 وهذا يعني ان تقليص في عدد العاملين لديهم او تخفيض في اجورهم.

جدول (18) اجمالي الرواتب والأجور لمصرف كوردستان للفترة من 2010-2015 (مليار دينار)

السنة	اجمالي الرواتب والأجور
2010	313,884
2011	393,382
2012	495,080
2013	678,941
2014	933,013
2015	100,794

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

يوضح الجدول رقم (19) الدورات التدريبية في المصرف اذ كانت قليلة ولا يوجد أي نوع من الاهتمام بها وهذا يشكل نقطة ضعف على المصرف واقتصرت على الدورات في داخل القطر ولا يوجد دورات تدريبية خارجه وان عدد الدورات سنوياً داخل القطر محدودة وعدد المشاركين بها قليل قياساً بعدد العاملين الكلي يعني هذا ان الجزء الأكبر من العاملين لدى المصرف بكافة فروع لا يخضع للتعليم المستمر او التدريب مجال عملة واختصاصه.

جدول (19) عدد الدورات و التدريب والتاهيل لمصرف الشرق الأوسط للفترة من 2010-2015

السنة	داخل القطر	عدد المشاركين	خارج القطر	عدد المشاركين
2010	10	25	-	-
2011	11	34	-	-
2012	45	188	-	-

2013	10	44	-	-
2014	12	60	-	-
2015	24	162	8	18

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية للسنوات من 2010-2015.

التحليل الاستراتيجي SWOT في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار باستخدام استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية:

1- تحليل البيئة الداخلية:

جدول (20) تحليل البيئة الداخلية في مصرف الشرق الأوسط

ت	نقاط القوة	ت	نقاط الضعف
1	حجم الودائع يزداد سنة بعد الأخرى.	1	ليس لدى المصرف نظام تكاليف دقيق جداً لقياس كلفة الوحدة الواحدة للخدمة المصرفية التي يقدمها للزبون.
2	يتمتع المصرف بأرباح سنوية وبشكل مطرد.	2	في السنوات الأخيرة حصل دمج لفروع المصرف في بعض المحافظات التي تعرضت لآزمات سياسية وأمنية مثلاً في بغداد يوجد ثلاثة فروع لمصرف الشرق الأوسط لكن بسبب الأوضاع الاقتصادية والأمنية تم دمجها بفرع واحد موجود في المحافظات التي تعرضت للمشاكل السياسية والأمنية وتم غلق الفروع الباقية وتعرضت لخسارة ولكن المصرف يحاول فتحها من جديد.
3	لدى المصرف سمعة مصرفية عالية جداً في الداخل والخارج حيث المتعاملين (الزبائن) مع المصرف لهم ثقة عالية بالمصرف وقد تصل إلى 90%.	3	حصل نقل لبعض الموظفين والمدراء (حسب رغبتهم) للعمل في مصرف آخر ومنظمة أخرى ولكن حاول المصرف بتعويض النقص بكوادر بشرية لديها الخبرة في هذا المجال.
4	لدى المصرف مؤهلات علمية وفنية وكوادر بشرية جيدة بحيث ان 85% من كوادره البشرية من حملة الشهادات العليا والبالوريوس من حيث 15% من حملة الشهادة الدبلوم فمادون.		
5	للمصرف قدرة تنافسية عالية في السوق المصرفي المحلي.		
6	يمتلك المصرف تكنولوجيا متطورة وله متابعة عالية لكافة التطورات التكنولوجية في السوق المحلي والعالمي المستخدمة في العمل المصرفي ويمتلك قاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن المتعاملين مع المصرف ويقدم تقارير شهرية وسنوية وعن كل التفاصيل وكافة النسب المالية من خلال النشرات الإحصائية الدورية بكل وضوح ودقة وشفافية ومعلنة بشكل واضح لكافة المتعاملين مع المصرف وللمستثمرين في سوق الأوراق المالية.		
7	يقدم المصرف خدماته بجودة عالية لكون يمتلك كوادر بشرية كفوءة وتكنولوجيا متطورة وقعدة بيانات دقيقة وواضحة.		
8	لدى المصرف صندوق لشكاوي المواطنين ويوجد استمارة فيها المعلومات الواضحة عن تقييم المصرف من حيث جودة الخدمة والسرعة والدقة والمصدقية والثقة بين المتعاملين مع		

		المصرف ويوجد جهة متخصصة لجمع كافة الشكاوي وتوحيدها وتقديمها للجهات العليا لدراستها ومعالجتها اذا كانت تعاني من خلل ومشكلة وان كان فيها نقاط قوة محاولة لتعميق وتثبيت نقاط القوة في المصرف.	
9		يمتلك المصرف قسم خاص بالبحث والتطوير والتدريب المستمر المستمر ولدية قائمة خاصة لتدريب العاملين بشكل دوري ولكافة المستويات والاستفادة من خبرات الاكاديمين بهذا المجال والدورات التدريبية داخل القطر وخارجة ولدية التخصيصات المالية لهذا القسم.	
10		لدى المصرف توجه استراتيجي وضعته الجهات العليا والاهداف الاستراتيجية واضحة لدى المدراء والعاملين في المصرف ولايعاني المدراء ومدراء الفروع للمصرف من تحويلها إلى واقع عملي وترجمتها في العمل المصرفي حيث تمتلك هذه الاستراتيجية رؤيا ورسالة واضحة.	
11		لدى المصرف عمق اداري ولدية خبرة وكفاءة عالية لدى المدراء وجميع الأقسام الموجودة في المصرف الرئيسي وفروعة بكافة المحافظات لديهم مدراء يتمتعون بخبرة وكفاءة إدارية عالية ومؤهلات إدارية يستطيعون من خلالها تنفيذ الخطة والاستراتيجية التي يضعها الجهات العليا في المصرف بشكل دقيق .	
12		يمنح المصرف سعر فائدة بعدة اشكال وبالعملة المحلية والدولار حيث سعر الفائدة 4% لحساب التوفير اما الحسابات الأخرى لمدة 3 اشهر 4.5% ولمدة سنة واحدة 5% وسنتين 6% هذه بالدينار العراقي. وسعر الفائدة على الحساب بالدولار 6 اشهر 2.5% 1 سنة 3% 2 سنة 3.5% ويمكن للزبون ان يسحب مبلغ الفائدة بشكل شهري وليس سنوي واذا لم يسحبها بشكل شهري تتراكم وتصبح فائدة مركبة.	
13		لدى المصرف فكرة وقدرة عالية لفتح فروع لمصارفها في النواحي والاقتضية ولا يقتصر فقط على فتح فروع بالمحافظات كون المصرف لدية ثقة عالية بالزبائن وافراد المجتمع.	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان والمقابلة الشخصية.

2- تحليل البيئة الخارجية:

جدول (21) تحليل البيئة الخارجية في مصرف الشرق الأوسط

ت	الفرص	ت	التحديات
1	لدى المصرف القدرة في دخول أسواق جديدة محلية واجنبية ولدى المصرف استثمارات كبيرة داخل العراق وخارجه ومعظم استثماراته تحقق أرباحاً عالية فضلاً عن كون المصرف يمتلك قدرة على توفير خدمات اكبر للزبائن لكونه يحقق أرباحاً ولدية موارد بشرية كفوءة قادرة على التغيير والتجديد والنمو في تقديم افضل الخدمات للزبائن والمتعاملين مع المصرف كأفراد وشركات.	1	عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية والأمنية والتي كانت بمثابة عائق كبير امام عمل المصرف وقد تعرضت العديد من فروع المصرف إلى الخسارة بسبب الأوضاع السياسية والأمنية التي تعرض لها العراق في هذه السنوات الأخيرة.
2	لدى المصرف إمكانيات مادية وفنية لابتكار تكنولوجيا جديدة في حالة وجود تقادم تكنولوجيا لديها او ظهور	2	الكساد والتباطؤ في النمو وانخفاض حجم الاستثمارات وضعف السوق أصبحت عوائق امام

المصرف في التوسع في الاستثمارات وشراء العقارات وغيرها.		تكنولوجيا جديدة يستفاد منها المصرف في تقديم افضل الخدمات لزبائنه.
التقييد بشروط البنك المركزي والالتزام مع قوانين وتشريعات وتعليمات البنك المركزي تحد من توسع المصرف واعماله وخاصة في عملية سحب وداعة من البنك المركزي.	3	يمتلك المصرف حصة سوقية كبيرة ولديه كافة المؤهلات والمقومات للنجاح والمنافسة مع المصارف الاهلية داخل العراق وله عدد كبير من المتعاملين معه بسبب وجود الثقة العالية بين المتعاملين والمصرف.
		لا يشعر المصرف بأي خطر او تهديد بدخول منافسين جدد في السوق المصرفي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان والمقابلة الشخصية.

2- التحليل الاستراتيجي SWOT في مصرف كردستان للاستثمار باستخدام استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية:

1-تحليل البيئة الداخلية لمصرف كردستان:

جدول (22) تحليل البيئة الداخلية لمصرف كردستان

ت	نقاط القوة	ت	نقاط الضعف
1	حجم الودائع في تزايد مستمر وارتفاع في حقوق المساهمين بشكل طبيعي.	1	لدى المصرف استراتيجية وتوجه استراتيجي حيث ان له رؤية ورسالة واضحة ولكن لا يوجد تنفيذ لهذه الاستراتيجية لكون المدراء والقياديين في المصرف لا يمتلكون الخبرة والكفاءة العالية لترجمة هذه الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع عملي يغير من جوهر العمل المصرفي يعني هذا ان الاستراتيجية موجودة ولكن من الصعب تنفيذها ويعاني المصرف من تباطؤ في أداء تنفيذ الاستراتيجية.
2	الأرباح تزداد سنة بعد الأخرى .	2	يعاني المصرف من قلة وضعف العمق الإداري ونقص في المدراء والكوادر التي لديها خبرة عالية بالعمل المصرفي وخاصة من حملة الشهادات العليا والتي لا تشكل أكثر من 3% من كل فروع ولدى المصرف مشكلة إدارية في عدم وجود شعبة اوقسم خاص في إدارة المخاطر ولا يوجد مدير مؤهل يدير قسم إدارة المخاطر والذي يعتبر من اهم الأقسام في المصرف.
3	لدى المصرف سمعة جيدة عند الزبائن والمتعاملين مع المصرف كعملاء قداماء وجدد في كافة فروع.	3	يوجد خطة سنوية يعمل بها المصرف توضع من قبل الجهات العليا الإدارية وكلما يلجأ المصرف إلى فكرة البحث والتطوير والاستفادة من خبرات الاكاديميين في هذا المجال فالاعتماد يكون على خطة وليس على البحث والتطوير.
4	يمتلك المصرف كوادر بشرية ومؤهلات حيث حملة الدكتوراه والماجستير 3% ولكن حملة البكالوريوس 48% والذين لديهم خبرة في العمل المصرفي، واجمالي حملة الشهادات تشكل 51% في حين حملة شهادة الدبلوم فما دون تشكل 49% في جميع فروع في المحافظات القطر والبالغ عدد العاملين في كافة فروع 609 موظف .	4	لايعتمد المصرف على نظام التكاليف لقياس كلفة الوحدة الواحدة المنتجة لخدماته.
5	لدى المصرف قدرة تنافسية عالية ما بين المصارف الاهلية في العراق.	5	لايتابع المصرف التدريب المستمر بشكل دوري للعاملين لديه وخاصة لدورات خارج القطر وليس السبب هو عدم وجود تخصيصات مالية للتدريب ولكن المصرف لم يضع خطة واسعة في هذا المجال

		على الرغم من أهتمامه الكبير بزيادة خبرة وكفاءة العاملين لديهم وخاصة القيادات العليا والوسطى لدية.
6	6	يمتلك المصرف تكنولوجيا متطورة ولدية قاعدة بيانات متكاملة عن كافة المتعاملين مع المصرف ولدية قدرة عالية في متابعة تطور الصناعة المصرفية والمصرف لدية شفافية ومصادقية عالية في عرض والأوضاع عن القوائم المالية وبتقارير سنوية ووفقاً للمعايير الدولية والمعتمدة من قبل البنك المركزي العراقي.
	7	يستخدم المصرف أساليب حديثة في التعامل مع زبائنه لكونه يستخدم تكنولوجيا متطورة ويقدم خدمات ذات جودة عالية ويتمتع المصرف بالدقة والسرعة وانتظام المواعيد في العمل اليومي مع زبائنه.
	8	لدى المصرف نمو مستمر سنوي في أرباحه بحيث وصلت في سنة 2016 إلى 70مليار دينار عراقي كأرباح سنوية ولم يتعرض المصرف إلى خسائر او عسر مالي خلال سنوات عمله المصرفي.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان والمقابلة الشخصية.

2-تحليل البيئة الخارجية لمصرف كوردستان:

جدول (23)تحليل البيئة الخارجية لمصرف كوردستان

ت	الفرص	ت	التحديات
1	التقدم التكنولوجي في الصناعة المصرفية مستمر ولديه القدرة المالية والعلمية في خلق تكنولوجيا ومواكبة التقدم التكنولوجي في المصارف لتسهيل وتنفيذ العمل المصرفي بدقة والسرعة العالية .	1	عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية والأمنية اصبح عائقاً كبيراً امام المصرف بفتح فروع في المحافظات وتوسع الفروع القائمة في المحافظات وعدم وجود رغبة في فتح فروع في القرى والارياف بسبب الأوضاع غير المستقرة وخسارة بعض الفروع الموجودة في المحافظات التي تعرضت إلى أزمات سياسية وامنية مما اثر على معدلات ونمو الأرباح وخسارة بعض رؤوس الأموال وعدم استرجاع ودائع الزبائن في تلك المحافظات غير المستقرة.
2	لدى المصرف قدرة مالية عالية في الحصول على افراد ذوي خبرة متميزة وذلك من خلال تحديد راتب (دخل شهري) عال وإعطاء امتيازات لذوي الخبرات والكفاءات من اجل جذبهم.	2	التباطؤ في نمو السوق والتباطؤ والانخفاض الكبير في الاستثمارات الخاصة اصبح عائقاً امام المصرف نتيجة الازمات الاقتصادية وظهور حالات الركود التضخمي الذي يعاني منه الاقتصاد العراقي منذ سنة 2004 ولحد الان حيث مر العراق بدورات اقتصادية صعبة ومتذبذبه بين الكساد والتضخم والتي تعد من المراحل الصعبة التي يمر بها الاقتصاد وتنعكس في السياسة المالية المعتمدة من قبل الدولة.
3	المصرف يقوم بمتابعة المنافسين له من مصارف أخرى داخل القطر.	3	زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الاعمال والاستثمارات وخاصة ان المصرف لايمتلك قسم خاص لادارة المخاطر وان اسهم المصرف تعاني من تذبذب بسبب وجود الركود الاقتصادي خلال هذه الفترة والتي تعد فترة ازمة مالية واقتصادية وانعكاسات في سوق الأوراق المالية حيث يوجد ضعف من قبل المستثمرين الراغبين بشراء الأسهم المطروحة من قبل المصرف.

4	يوجد ثقة لدى زبائن المصرف من افراد وشركات نتيجة عمره الطويل وارباحه ونموه.	4	المصرف مقيد بالقوانين والتشريعات التي يضعها البنك المركزي والمصرف بالمقابل ملتزم بكافة التعليمات والقوانين أحيانا يشعر المصرف بأنه مقيد بها حيث يفرض البنك المركزي العراقي السياسة النقدية وأسعار الفائدة التي يحددها ويلزم المصرف بها.
5	يملك المصرف حصه سوقية وله عوامل ومعوقات النجاح في الصناعة المصرفية حيث يملك قاعدة زبائن واسعة.		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان والمقابلة الشخصية.

من خلال ماسبق يمكن المقارنة بين المصرفين عينة البحث مصرف كوردستان ومصرف الشرق الأوسط للاستثمار في التحليل الاستراتيجي SWOT للبيئة الداخلية والخارجية لكلا المصرفين وكما يلي:

اولاً: البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف:

1-لكلا المصرفين أرباح سنوية متزايدة سنة بعد الأخرى مع انخفاض في الأرباح في بعض الفروع الموجودة في بعض المحافظات التي تعرضت إلى أزمات اقتصادية وسياسية ولكن فروع أخرى في محافظات أخرى كبديل عنها.

2-للمصرفين عينة البحث سمعة مصرفية جيدة في السوق المصرفي العراقي وان لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار مكانة وسمعة جيدة في العراق وانهما يتمتعان بثقة عالية عند المتعاملين معهم ويحافظون على زبائنهم القداماء ولهم القدرة على جذب زبائن جدد من خلال سمعتهم السوقية العالية ولهم حصه سوقية كبيرة في السوق المصرفي وسوق الأوراق المالية في العراق.

3-مصرف الشرق الأوسط للاستثمار الأفضل في استخدامه للموارد البشرية والكوادر الكفوءة لكون معظم العاملين لديه من حملة الشهادات بكالوريوس وشهادات عليا بحيث النسبة 85% و15% مادون هذا المستوى في حين مصرف كوردستان نصف العاملين لديه 48% من حملة شهادات البكالوريوس و3% شهادات عليا وباقي الكوادر البشرية العاملة في مصرفهم من حملة شهادة دبلوم فما دون.

4-لكلا المصرفين قدرة عالية في متابعة المنافسين لهم ولهما قدرة تنافسية عالية في السوق المصرفي العراقي.

5-يملك المصرفان تكنولوجيا متطورة ولهم متابعة عالية في كافة التطورات التكنولوجية التي تظهر في الصناعة المصرفية محلياً ودولياً ويستخدمون تكنولوجيا متطورة في هذا المجال في تقديم خدماتهم للزبائن ويمتلكون نظام معلومات متكامل وحديث وقاعدة بيانات واضحة ودقيقة عن كافة المتعاملين معهم وعن السوق المصرفي والاستثمارات ، ويسعون دائماً إلى تقديم احصائيات ونشرات شهرية وسنوية واضحة عن كافة النسب المالية والميزانيات وحسب مايطلبها البنك المركزي وبكل شفافية بعيداً عن التضليل ومعلنة بشكل واضح امام المتعاملين وفي سوق الأوراق المالية.

6-لدى مصرف الشرق الأوسط للاستثمار عمق اداري وقيادات عليا افضل من مصرف كوردستان حيث لكلا المصرفين استراتيجية محددة من قبل الجهات العليا لكن تنفيذ هذه الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع عملي مصرف الشرق الأوسط اكثر قدرة بالتنفيذ لكونه يملك كفاءات وخبرات واداريين قادرين لترجمة وتنفيذ الاستراتيجية.

7-لدى مصرف الشرق الأوسط صندوق لشكاوي المواطنين وفيه استمارة تملأ من قبل الزبائن بهدف تقييم المصرف بشكل دوري ومستمر ويوجد جهة خاصة تقوم بدراسة شكاوي المواطنين وتحويلها إلى الجهات

العليا لغرض علاجها وتلافيها وان كانت نقاط القوة يعمل المصرف بتعميقها وتطويرها ويقبل المصرف بأي مقترحات من قبل زبائنه لصالح المصرف والزبائن ولتحقيق اهداف المصرف.

8-لدى مصرف الشرق الأوسط قسم خاص بالبحث والتطوير والتدريب يعمل ضمن آلية وخطة وضعها المصرف بهدف تطوير العمل المصرفي وتدريب العاملين ورفع كفاءتهم وادائهم في العمل بهدف تقديم افضل الخدمات لزبائنهم حيث لديهم قاعة خاصة للتدريب ومعظم العاملين لديهم يخضعون لدورات تدريبية سنوياً بكافة المستويات بداخل المصرف وخارجه وفي خارج العراق ومتابعة التطورات الحديثة في العمل المصرفي.

ثانياً: البيئة الخارجية للتحليل الاستراتيجي SWOT من حيث الفرص والتهديدات لمصرف الشرق الأوسط ومصرف كردستان:

1-اتفق كلا المصرفين ان لديهما إمكانيات مادية وفنية في حالة أي تغيير وتقدم بالتكنولوجية التي يمتلكها واستبدالها بتكنولوجيا جديدة ، او في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة يمكن تغيير التكنولوجيا التي يستخدمها كلا المصرفين.

2-ولكلا المصرفين القدرة على جذب الكفاءات والخبرات للعمل لديهم وذلك من خلال تحديد دخل شهري مناسب وتسهيلات كبيرة للكفاءات وان مصرف الشرق الأوسط يمتلك تخصصات دقيقة وفروع واقسام دقيقة لها القدرة على تشغيل الاختصاصات النادرة على سبيل المثال المتخصص في إدارة المخاطر.

3-يملك كلا المصرفين حصة سوقية عالية ومعوقات النجاح في الصناعة المصرفية وقاعدة زبائن واسعة وخاصة مصرف الشرق الأوسط في داخل العراق وخارجة.

4-التباطؤ في نمو السوق العراقي والانخفاض الكبير في الاستثمارات في الفترة الراهنة اصبح عائق امام المصرف ونتيجة الازمات الاقتصادية والسياسية والأمنية وحالات الكساد والتضخم والذي انعكس على أرباح المصرفين وعلى حركة استثماراتهم وغلق بعض الفروع في المحافظات التي تعرضت إلى الازمات السياسية والأمنية.

5-السياسة المالية والتعليمات والقوانين التي يفرضها البنك المركزي العراقي على المصارف وهذه السياسة يضعها نتيجة الأوضاع الاقتصادية والمالية والسياسية يؤثر ويقيد من عمل كلا المصرفين، في حين مصرف كردستان لديه قسم خاص بالبحث ولكن لا يتمتع بنفس الخاصية لمصرف الشرق الأوسط ومعظم العاملين لديه لا يخضعون لدورات تدريبية مع العلم ان لكلا المصرفين مخصصات مالية وقدرة مالية بهذا الجانب.

6-ليس لكلا المصرفين شعور بالتهديد عند فتح مصارف أهلية جديدة في البيئة المصرفية العراقية لكون كلا المصرفين لهم ثقة عالية من قبل الزبائن وسمعة سوقية جيدة.

7-مصرف الشرق الأوسط لديه الاستعداد لفتح فروع في النواحي والاقضية في العراق ولا يقتصر فقط على فتح فروع في المحافظات على الرغم من انه تم دمج فروع في بغداد وإقليم كردستان بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية الحالية في حين مصرف كردستان ليس لديه الاستعداد لفتح فروع في الاقضية والنواحي وعدد فروع اقل من مصرف الشرق الأوسط.

8-كلا المصرفين ليس لديهم نظام تكاليف لقياس الوحدة الواحدة المنتجة من الخدمة التي يقدمها للزبائن.

9-كلا المصرفين يتقيد بتحديد سعر الفائدة المحددة من قبل البنك المركزي العراقي على كافة أنواع الودائع بالعملة المحلية والأجنبية واكد مصرف الشرق الأوسط يحق للمودع ان يسحب فوائده بشكل شهري وليس سنوي واذا تم سحبها سنوياً تتحول إلى فوائد مركبة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات وهي كالآتي -

- 1- ان المصرفين متشابهان في كثير من النقاط ومختلفين في بعضها الاخر، ولكن مصرف الشرق الأوسط حسب تحليل SWOT كان افضل من مصرف كردستان في مجالات عديدة أهمها الكوادر البشرية الكفوءة والمؤهلة التي يمتلكها ولدية عمق اداري وقيادات عليا افضل من مصرف كردستان
- 2- ان مصرف الشرق الأوسط يمتلك صندوق لشكاوي المواطنين وفيه استمارة تملئ من قبل المواطنين وتحول مباشرة إلى الجهات العليا فضلاً عن وجود قسم خاص بالبحث والتطوير والتدريب يعمل ضمن آلية خاصة 3- لدى مصرف الشرق الأوسط القدرة على تشغيل الاختصاصات النادرة في المصرف مقارنة بمصرف كردستان .
- 4- ليس لكلا المصرفين شعور بالتهديد عند فتح مصارف أهلية جديدة في البيئة المصرفية العراقية لكون كلا المصرفين لهم ثقة عالية من قبل الزبائن وسمعة سوقية جيدة.
- 5- كلا المصرفين ليس لديهم نظام تكاليف لقياس الوحدة الواحدة المنتجة من الخدمة التي يقدمها للزبائن.

ثانياً: توصل البحث إلى جملة من التوصيات وهي كالآتي :

- 1- ضرورة تطوير القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب التحليل الاستراتيجي
- 2- ضرورة ترسيخ هذه الثقافة لمواكبة التطورات المتسارعة في الصناعة المصرفية
- 3- ضرورة اعداد المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية وتحديد مجال التحليل الاستراتيجي SWOT والميزة التنافسية المستدامة ودور تكنولوجيا المعلومات في نجاح هذا التحليل.
- 4- من الضروري على مصرف الشرق الأوسط فتح فروع في النواحي والاقضية في العراق .
- 5- العمل على جذب الكفاءات والخبرات للعمل لدى المصارف المبحوثة وذلك من خلال تحديد دخل شهري مناسب وتسهيلات كبيرة للكفاءات وخصوصاً ان مصرف الشرق الأوسط يمتلك تخصيصات دقيقة وفروع واقسام دقيقة لها القدرة على تشغيل الاختصاصات النادرة على سبيل المثال المتخصص في إدارة المخاطر.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- التقرير المالي لمصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية (ش.م.خ) سنة 2010.
- 2- التقرير المالي لمصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية (ش.م.خ) سنة 2011.
- 3- التقرير المالي لمصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية (ش.م.خ) سنة 2012.
- 4- التقرير المالي لمصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية (ش.م.خ) سنة 2013.
- 5- التقرير المالي لمصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية (ش.م.خ) سنة 2014.
- 6- التقرير المالي لمصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية (ش.م.خ) سنة 2015.
- 7- التقارير المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار سنة 2010.

- 8-التقارير المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار سنة2011.
- 9-التقارير المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار سنة2012.
- 10 التقارير المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار سنة2013.
- 11-التقارير المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار سنة2014.
- 12-التقارير المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار سنة2015.
- 13-الموقع الالكتروني الرسمي لسوق العراق للأوراق المالية (www.isx-iq.net)
- 14-الموقع الالكتروني الرسمي للبنك المركزي العراقي (www.cbi.ip)
- 15الموقع الالكتروني الرسمي لهيئة الأوراق المالية العراقية (www.isc.gov.ip)
- 16القحطاني، فيصل بن مطلق الخنفرى،2010،الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال،الجامعة الدولية البريطانية.
- 17-الجزاوي، السلطاني،طلال محمد،ساكنة،2014،SWOTلتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان-الأردن.
- 18-ياسين، سعد غالب،1998،الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان-الأردن.
- 19-الفولى ،الفولى،محمد مصطفى، تامر محمد،2013، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ، مؤسسة فريدريس إيبيرت الألمانية،جمهورية مصر العربية.
- 20-سليطين، سوما علي،2007، الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- 21 -عبيد، عبد السلام إبراهيم، 2008 ،التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمة المصرفية، مركز دراسات الوفاء، العدد العاشر.

ثانياً: المصادر الانكليزية

22-Gretzty ,Wayne,2010,Strategic planning and SWOT Analysis, Clearance Center, 14thed ,United State.

23-FME, Team,2013,SWOTAnalysis strategy skills,www.free.management-ebooks.com.