

دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة.

The Role of Strategic Management in Developing the Financial Efficiency of the banking sector: an applied study in a number of Iraqi private banks

م. م. حاضر صباح شعير^{1*}

¹ جامعة تكريت، العراق، Hathers@tu.edu.iq

النشر: 2019/03/31

القبول: 2019/03/07

الاستلام: 2019/01/27

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي العراقي الخاص، وقد أعدت استبانته وزعت على (100) موظفا هما (مدير فرع - مدير عمليات - مسؤول خدمات العملاء - مسؤول الخدمات الخاصة - ورئيس (كبير) الصرافين) في ثلاثة مصارف عراقية خاصة بفروعها هي (مصرف آشور الدولي - مصرف بغداد - مصرف الخليج التجاري). وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص (المصارف المبحوثة) كان جيد من وجهة نظر عينة الدراسة؛ كما أظهرت النتائج أن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصرفي العراقي الخاص يؤثر على تطوير الكفاءة المالية لهذه المصارف.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الكفاءة المالية.

رموز **JEL:** G33, J24.

Abstract:

The study aimed at revealing the role of strategic management in developing the financial efficiency of the private banking sector. A questionnaire was distributed to 100 employees (branch manager, operations manager, customer services officer, special services officer, chief cashier) (The Bank of Ashur International - Bank of Baghdad - Gulf Commercial Bank). The results of the study showed that the reality of applying the strategic management method in the private banking sector in Iraq was good from the point of view of the study sample. The results also showed that applying the strategic management method in the private banking sector affects the development of the financial efficiency of these banks.

Keywords: Strategic Management, Financial Efficiency.

(JEL) Classification : G33 , J24.

* المؤلف المراسل: م. م. حاضر صباح شعير، الإيميل: Hathers@tu.edu.iq

1. المقدمة :

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة تتضمن مراجعة السياسات الإدارية والإنتاجية وتصميم خطط إستراتيجية طويلة الأجل واضحة المعالم والأهداف ، حيث تمكن المصارف من تنمية مواردها المالية، وزيادة الكفاءة في استخدام هذه الموارد من خلال تحسين مستوى الخدمات المصرفية والمالية التي توفرها لعملائها ودعم هذه الخدمات بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة، ورسم السياسات الإدارية المناسبة لها، مع ضغط المصروفات، وزيادة كفاءة الموارد البشرية ، وهذا فضلا عن توفير المستوى الملائم من الرقابة المحاسبية والمالية على كافة العمليات التي تقومها كل هذه الأبعاد (حموي، 2011، ص112).

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على كل المستويات الإدارية في المنظمة ولكنها تقع في المقام الأول على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ومدراء الإدارات، والمصارف التابعة للقطاع الخاص هي صورة من صور المنظمات الحديثة التي تسعى دائما للتحديث والتطوير والتغيير للأفضل، فهي نظم ديناميكية حية يتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل الاستراتيجي. وهذا يلزم صناع القرار في المصارف التابعة للقطاع الخاص أن يعملوا جاهدين على تبني رؤى مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضل أداء استراتيجي للمصارف التابعة للقطاع الخاص التي تتصف بحدثة النشأة وهذا يحتم عليها تحديد وجهتها لتحقيق أهدافها وفقا لمنهجيتها كبديل منطقي وصحيح لتنمية المال وتثميته.. أن تطبيق المصارف التابعة للقطاع الخاص التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، و التفاعل البيئي على المدى البعيد، وتدعيم المركز التنافسي. وتحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية والقدرة على إحداث التغيير، وتخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة (بوعبلي، 2016، ص115).

وتحتل الكفاءة المصرفية موقعا مهماً في المراحل الراهنة وذلك نتيجةً لما لها سبب رئيسي الانفتاح الاقتصادي واتفاقيات التجارة الحرة والإصلاحات الهيكلية في النظام المالي التدريجي لرأس المال وذلك لشدة المنافسة ضمن صناعة المصارف (بو رقية، 2009، ص 1) لذلك أصبح على المصارف التي تسعى إلى تعظيم قيمتها السوقية أن تعمل جاهدة على التخلص من عدم الكفاءة على مستوى تكلفة الربح ، لكي تتمكن من المنافسة والبقاء في هذا الميدان (الكور، 2008، ص2). ويعتبر قياس الكفاءة المصرفية أمراً مهماً للغاية لأنه عامل حيوي للمؤسسات المالية التي تأمل إلى النجاح في أهدافها ،بالنظر إلى زيادة المنافسة في السوق المالي هذا من جانب أما الجانب الأخر هو التغيرات السريعة في السوق المالي واتجاهاته نحو العولمة، وأخيرا قياس الكفاءة من الجوانب الحاسمة في القطاع المصرفي التي يتمكن من خلالها التمييز بين المصارف التي لديها القدرة على البقاء وتلك التي تواجه مشاكل مع تنامي القدرة التنافسية للمصارف (حلس والهيبل، 2014، ص ص132-133).

1.1 مشكلة البحث:

يواجه القطاع المصرفي العراقي الخاص تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذا القطاع ، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على إدارة هذا القطاع المصرفي العراقي الخاص انتهاز أسلوب إداري متقدم حتى تستطيع هذه المصارف التعامل بكفاءة وفعالية أداء هذا القطاع الحيوي المهم للاقتصاد العراقي. حيث أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل هذا القطاع قادر على المنافسة. الأمر الذي يحتم على القطاع المصرفي العراقي الخاص استخدام كل ما يتاح له من أساليب إدارية معاصرة تمكنه من ذلك. وقد وجد الباحث أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها. وانطلاقاً من هنا بات ممارسة القطاع المصرفي العراقي الخاص لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية لزيادة قدراته التنافسية وتطوير أدائه، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص؟
- هل هناك رؤية واضحة عن الكفاءة المالية في القطاع المصرفي العراقي الخاص (المصارف المبحوثة)؟
- هل يوجد أثر لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي العراقي الخاص؟

2.1 أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص.
- التعرف على أداء القطاع المصرفي العراقي الخاص من خلال تقييم الإدارة العليا لأداء المصارف المبحوثة مقارنة بالمصارف المنافسة.
- المساهمة في تطوير القطاع المصرفي العراقي الخاص من خلال نتائج هذا البحث.
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للقطاع المصرفي العراقي الخاص على وجه التحديد، والاقتصاد العراقي بصفة عامة، وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

3.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في بيان أهمية تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الكفاءة المالية للقطاع المصرفي العراقي الخاص كما تظهر أهميته في مساعدة القائمين على القطاع المصرفي العراقي الخاص على تفعيل أسلوب الإدارة الإستراتيجية ومعرفة كيفية تطبيقه لتحقيق التطوير في الكفاءة المالية لهذا القطاع، ثم تقديم رؤية مقترحة لتفعيل الأدوار المؤمّلة للإدارة الإستراتيجية من أجل أن يحقق هذا القطاع الأهداف المخطط لها والغايات المطلوبة من خلال كسب ثقة المستثمرين والعملاء في التعامل مع هذا القطاع المصرفي العراقي الخاص.

4.1 فرضية البحث: تقوم الدراسة على الفرضيات التالية :-

- الإدارة الإستراتيجية لها دور في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي الخاص بما يتوافق مع الأهداف العامة للقطاع المصرفي العراقي..
- القطاع المصرفي العراقي الخاص يعمل وفق استراتيجيات إدارية شاملة لتحقيق الأهداف العامة للمصرف من خلال خطط للتطوير
- المصارف التي تتبع إجراءات الإدارة الإستراتيجية في إدارة أعمالها تتسم بكفاءة في إدارة أنشطتها مقارنة بغيرها من المصارف التي لا تتبع هذه الإجراءات.
- سياسة المصارف الخاصة في العراق على توظيف العلوم المختلفة للاستفادة منها في إعداد وتنفيذ رسالة كل مصرف
- المصارف الخاصة في العراق توظف الأفكار الإبداعية للعاملين من أجل تطوير وتحسين الكفاءة المالية لكل مصرف.

5.1 منهج البحث:

لقد تبنى البحث المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي و الإطلاع على البحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي تقوم الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة بما تتضمنه من محاور معرفية. أما فيما يتعلق بالبحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات من خلال الإجابة على استبانة الدراسة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها لتحقيق هدف هذه الدراسة

6.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في القطاع المصرفي العراقي الخاص المتمثل في ثلاثة مصارف عراقية وجميع فروعها كعينة قصدية وهما (مصرف آشور الدولي - مصرف بغداد - مصرف الخليج التجاري) وتكونت عينة الدراسة من (100) موظفا هما (مدير فرع - مدير عمليات - مسؤول خدمات العملاء - مسؤول الخدمات الخاصة - ورئيس (كبير) الصرافين) . وقد تم توزيع (115) استبانة، وتم استرداد (100) منها (15) استبانة تم استبعادهم لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (100) استبانة تشكل نسبة (92%) من إجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي. حيث يشكلون فريق العمل القادر على التعامل مع المعلومات في هذه المصارف.

7.1 أسلوب البحث:

إن أسلوب المعاينة في هذا البحث، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لحجم المجتمع البالغ (100) موظفا موزعين كما يلي:

جدول (1): مجتمع الدراسة

العمر							
50 سنة فأكثر		50-41 سنة		40-30 سنة			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.25	25	0.45	45	0.30	30		
الجنس							
أنثى				ذكر			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.35	35	0.65	65				
الدورات التدريبية							
خارجية				داخلية			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.25	25	0.75	75				
المؤهل العلمي							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.03	3	0.10	10	0.04	4	0.83	83
المنصب الوظيفي							
مدير شعبة		مدير قسم		مدير عام			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.80	80	0.15	15	0.05	5		
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة							
15 سنة فأكثر		15-11 سنة		10-5 سنة			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
0.45	45	0.20	20	0.35	35		

الجدول من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- من حيث العمر يتضح ان النسبة الأعلى هي للأعمار التي تتراوح بين 41-50 سنة اذ بلغت تلك النسبة 45% وهذا يعني إدارة المصارف المبحوثة تركز على الخبرة والكفاءة في العمل المصرفي .
- اما من حيث الجنس فقد كانت نسبة الذكور في المصارف المبحوثة هي الأعلى اذ بلغت تلك النسبة 35 %
- أيضا اتضح ان المصارف المبحوثة تركز على برامج التدريب داخل البلد اكثر من خارج البلد اذ بلغت نسبة التدريب داخل البلد 75%.

- اما ما يتعلق بالتحصيل الدراسي فكانت نسب حاملي شهادة البكالوريوس هي النسب الأعلى من بين المبحوثين اذ بلغت تلك النسبة 83%.
- أما من حيث عدد السنوات في الوظيفة الحالية فان الذين لديهم خدمة اكثر من 15 سنة هم النسبة الأعلى والتي بلغت 45%.

2. الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) هي الطريقة التي تعتمد على تحليل العوامل بأسلوب منظم ومرتبطة مع المنافسين والعملاء والمستهلكين ويشكلون جميعهم البيئة الخارجية، أما المنظمة فتعبر عن عوامل البيئة الداخلية، مما يساهم في المحافظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطرق، كما تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى ضمان الوصول إلى أفضل موازنة بين الأولويات والسياسات الخاصة بالمنشآت (Nile, 2011, p5).

1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يتصف مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليل وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومه. إن ما يتميز به هذا المفهوم بجمعه بين الحداثة والمعاصرة، وقد حصل التبشير في أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين، ولاقى اهتماماً واسعاً بالشمول والإثراء والتعزيز المعرفي في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم. وتقع الإشارة إلى هذا المفهوم وتطوره ضمن بؤادر ولادة أفكار تعلن عن تأسيس علم الإدارة الإستراتيجية (الخفاجي، 2010، ص37).

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية أيضاً بأنها " عملية تستطيع إدارة المنظمة بواسطتها تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية، ووضع السياسات والخطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف " (Radian, 2009, 406).

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في المدى البعيد وتتضمن الخطوات التالية تحليل البيئة، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية والرقابة والمتابعة (Wheelen & Hunger, 2012, p 14)

يعرف الباحث الإدارة الإستراتيجية إجرائياً "بأنها هي كل ما يتعلق بالقرارات والاتجاهات التي يتخذها العاملين داخل المصرف بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمصرف وتغيراتها، ويحتاج ذلك إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة ومن ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها".

2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليست ترفاً؛ لأنها ضرورة لرفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً إذ تم تطبيقها بشكل جيد. وقد أجمعت منظمات الأعمال التي استخدمت أسلوب الإدارة الإستراتيجية على ذلك (العارف، 2005، ص439)، ونرى أن هناك شبه إجماع بين الكتاب على أهمية الإدارة الإستراتيجية، وتتمثل في النقاط التالية:

- تحرك المنظمة مؤثر بدلاً من أن تكون متأثرة في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به (Fred, 2005, p16)
- تستند على القرارات الجماعية، التي عادة ما تكون من أفضل البدائل المتاحة؛ وهو ما يريد من جودة الخطط المختارة. (الجنابي، 2014، ص73)
- توضيح الأدوار، وتقليل الفجوات، والتفاوض بين الأفراد والأنشطة (عوض، 2005، ص111).
- الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتران، وزيادة الدافعية للعمل (بريس والمرسي، 2007، ص33).
- تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (الحسني، 2006، ص23).

3.2 أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تسعى الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية للسياسات وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية. (عبد الباقي، 2016، ص114)
 - تحديد المعيار الموضوع لتقييم كفاءة المؤسسة وإدارتها وتطوير كفاءتها (Lindsey, 2002, p78).
 - تحليل البيئة الخارجية باعتبارها المعيار الأساسي لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات. (عبد الباقي، 2016، ص218)
 - تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الإدارات من خلال وضع معايير مرنة. (ناظورية، 2005، ص73)
 - تحليل المتغيرات المتوقعة على المشكلات والعمل على مواجهتها وتجنب وقوعها (فهمي، 2008، ص64).
- يوضح الباحث من خلال عرض أهداف الإدارة الإستراتيجية السابقة، أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يعد من أنسب أساليب الإدارة التي تستخدم في تطوير الكفاءة المالية، حيث أن مع التقدم والتطور التكنولوجي الهائل في العالم لابد من تجديد أساليب الإدارة كي تواكب هذا التقدم وتساعد في تحسين كفاءة المصارف .

4.2 مستويات الإدارة الإستراتيجية:

- إن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي كما يلي: (السيد، 2012، ص50).
 - مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة ، ويسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
 - مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق.
 - مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج ، كالعمال والفنيين والأجهزة .
- وعلى كل مستوى من هذه المستويات هناك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

1.4.2 مستوى الإستراتيجية العليا:

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا ، ويتم التركيز على تطوير مزيج النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية ، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا (الركابي، 2004، ص 98).

2.4.2 مستوى الإستراتيجية الوسطى:

يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادةً بوحدة العمل الإستراتيجي ، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها ، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا (مرسي، 2006، ص 89).

3.4.2 مستوى الإدارة الدنيا:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى ، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى ، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا (الياسين، 2010، ص 67). يرى الباحث أن هذه المستويات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد استعان الباحث عند تطبيق أداة الدراسة الاستبانة بالعاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى وهم مدير فرع - مدير عمليات - مسؤول خدمات العملاء - مسؤول الخدمات الخاصة - ورئيس (كبير) الصرافين، لما لهم من دور في تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية داخل المصرف.

5.2 مراحل الإدارة الإستراتيجية:

قام الباحث بمراجعة العديد من آراء الباحثين حول هذه المراحل ومنها (الشماع، 2007، ص 3) ؛ (إبريس، 2007، ص 39) وبذلك تم تحديد مراحل الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة مراحل تتمثل في: التخطيط، التنفيذ، التقييم؛ وقد قام الباحث بتناولهم على النحو التالي:

1.5.2 التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعها التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال إستراتيجية، وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية: أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟

وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجاً للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها (Joseph & Sinkey, 2002, p202) ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنشأة معها". فالبيئة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة، وإن هناك على الأغلب أربعة أنواع من التغيير: التغيير الضعيف، التغيير المستمر، التغيير المتفرق، التغيير الجذري (العمر، 2000، ص21)

2.5.2 التنفيذ الاستراتيجي :

تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة الوصل بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ (الرشيد والجلاب، 2008، ص346). حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتم وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي سوف تتصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواءً في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة (غنيم، 1998، ص16).

وهناك الكثير من الذين يرون أن التنفيذ الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن الأول يحتاج إلى مهارات مختلفة، كما أنه يتم من قبل أفراد وجماعات مختلفة أيضاً (Peter & James, 1996, p 53). إن الانتقال من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ ليس بالسهل، فالتنفيذ الاستراتيجي يستوجب توافر ثلاثة جوانب أساسية يفترض أن تفحص بدقة وهي: أ- يجب أن تجزأ الإستراتيجية إلى عناصر صغيرة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي الانتقال من العام إلى التفصيلي أو الجزئي بمعنى كيف يمكن وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومتراصة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ب- المعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية.

ج- حشد الموارد بكافة أشكالها (معرفية، مادية، ثقافية، ...) وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة (الغالبى وإدريس، 2007، ص446).

3.5.2 التقييم الاستراتيجي:

إن التقييم هو جوهر عملية الإدارة حيث تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت، فهي جزء من وظيفة المدير والتي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه، وتصحيح الانحراف إذا وجد (ا) **لصيرفي، 2006، ص223**). كما يمكن النظر إليها على أنها أداة لتقييم السياسات والاستراتيجيات المختلفة للوقوف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (**هندي، 2006، ص163**).

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر"، وإن الهدف من عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة بها (**الحسيني والدوري، 2008، ص211**).

وتتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بأربعة أنشطة رئيسية فيما يلي:

أ. **وضع معايير الأداء:** والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة وتمثل أهدافاً ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنجاز وبالعمليات وبالموارد البشرية والمعايير المرتبطة بالأداء المالي.

ب. **قياس الأداء:** تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي والذي يتطلب الآتي: - (**الدوري وصالح، 2009، ص275**).

ج. **توقيت القياس:** إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.

د. **المقاييس الكمية والنوعية:** تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كلاً منهما يأتي على حساب الآخر

4.5.2 المراجعة الإستراتيجية (أو التدقيق الاستراتيجي): حسب رأي (Samuel)، فإن عملية المراجعة الإستراتيجية تتطلب المرور

بثلاث مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها، ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها، مع ضرورة وجود الموضوعية على طرح أسئلة مهمة وعميقة

أ. **مقارنة المعايير بالأداء:** يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية (**المغربي، 1999، ص263**).

ب. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بني على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار. فبعد أن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عليها أن تتخذ التصحيحية التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم (**بزيك، 2003، ص33**).

يري الباحث إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كل المؤسسات يحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى النجاح يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجيتها في عملية صناعة القرارات الإدارية وجودتها، إن تأثير الإدارة الإستراتيجية على صناعة القرارات الإدارية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة، يمكنها من استخدام مواردها استخداماً فعالاً، يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صناعة القرارات.

3. الكفاءة المالية (المصرفية):

للکفاءة المالية دور مهم في القطاع المصرفي بشكل عام، حيث تتسابق القطاعات المصرفية فيما بينها الى تحقيقها وسوف نتناول في هذه الفقرة مفهوم الكفاءة المصرفية وأنواعها و طرق قياسها.

1.3 مفهوم الكفاءة المصرفية:

إن مفهوم الكفاءة في المؤسسات المصرفية لا يختلف عنه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، خاصة من حيث المبدأ أو المعنى الذي تم شرحه سابقاً والمتمثل أساساً في الاستغلال الأمثل للموارد أو تحقيق أقصى مخرجات من الموارد المتاحة للمؤسسة المصرفية أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى تكلفة ممكنة. حيث يفترض أن هناك بعض المصارف أفضل من غيرها، ويرجع ذلك في الأساس إلى نوعية تنظيمها، مما يمكنها من تحسين إدارة التدفقات والمعاملات المالية مما يخول تقديم الحد الأقصى من هذه الخدمات اعتماداً على مستوى معين من الموارد، إلى جانب هذه الكفاءة التقنية المتمثلة في الكيفية المثلى في الربط بين الموارد والمخرجات من الخدمات المالية فإنه يمكن إضافة جانب إضافي يشير إلى معرفة أسعار الموارد . من هذا المنطلق فإنه يمكن تعريف الكفاءة المصرفية في أنها تتمثل في اختيار تركيبة الموارد الأقل تكلفة لإنتاج الحد الأقصى من الخدمات المالية . وعليه فإن تلك المصارف ذات الكفاءة المصرفية أو التخصصية بما يساعد على من مجابهة القيود والمتغيرات المرافقة لتغير الأسعار واشتداد المنافسة (عبد مولا، 2011، ص3). الكفاءة المصرفية معنى ذات نطاق واسع ولا يمكن تحديده في نطاق محدد، وهذا يدفعنا إلى تعرف إطار الكفاءة المصرفية (حده رايس، 2009، ص61).

ويقول (العراف فائزة، 2015، ص ص 87- 88) تميز أعمال المصرف بالتغير والتجديد بشكل مستمر سواء كان على مستوى الخدمات المصرفية أو صيغة التمويل أو استخدام التكنولوجيا الحديثة ، أو على مستوى البيئة والمحيط كاستقطاب العملاء وزبائن جدد أو ظهور أسواق جديدة. وإن أبعاد الكفاءة المصرفية مرتبطة بالأداء الاقتصادي ومدى تطوره وتنظيمه في أي مجتمع أو منظمة، حيث يشكل الركائز الأساسية لها ويحدد درجة رفاهيتها وتحضرها من خلال التراكمات المادية لها، وهذه الحقيقة أثبتتها تجارب المنظمات في الدول المتقدمة في هذا المجال. (أل آدم، 2005، ص 99)

ويمكن تحقيق الكفاءة المصرفية من خلال العمل على ثلاث محاور : (ساعد، 2009، ص44)

- الكفاءة في توزيع التكاليف من خلال السعي وراء تحقيق الحجم الأمثل.
 - الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بالتحكم في التكاليف، وهو ما يسمى بكفاءة التكاليف.
 - الكفاءة في تنويع المنتجات المالية من خلال تنويع النشاط، ويعرف بكفاءة النطاق
- ويرى الباحث أن للكفاءة المصرفية مكانه عاليه في المراحل الراهنة وذلك لما لها سبب رئيسي حول الدور الذي تلعبه بالانفتاحيات الاقتصادية وإصلاح هيكل رأس المال وذلك لقوتها الشديدة بالمنافسة. وهي تعتبر الأداء الحقيقي للميدان المصرفي.

2.3 أهمية الكفاءة المصرفية:

تخلق الكفاءة المصرفية سوق للمنافسة مما يدفع المصارف الأخرى في حاجه إلى الوصول للمعلومات من شأنها السماح بتقييم كفاءة المصارف الأخرى وبالتالي فان الكفاءة المصرفية تساعد في تحسين إدارة التدفقات والمعاملات المالية، مما يعطيها أولوية في السيطرة على الجوانب التقنية للوساطة المالية مما يخولها تقديم الحد الأقصى من تقديم الخدمات المالية ، فالكفاءة طالما هي المقاييس المالية التي تستخدم لتقويم الأنشطة الداخلية وكيفية استغلال الموارد المتاحة تتجلى الأهمية بأنها المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في السوق وميدان الأعمال ، فان المؤسسة المصرفية التي تكون ذات كفاءة مصرفي أي هي المؤسسة التي استطاعت توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة لها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في طاقاتها المادية والبشرية ، هذا من جهة وتحقيقها للحجم الأمثل وعرضها لتشكيلة واسعة من المنتجات المالية من جهة أخرى فضلا عن القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية، وتجدر الإشارة الى الاختلاف بين مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية، إذ أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة (الهاشمي والجبوري، 2017، ص 275)

2.3 أنواع الكفاءة المصرفية

1.2.3 الكفاءة الإنتاجية:

بما أن القطاع المصرفي مؤسسة إنتاجية تستخدم عناصر الإنتاج والمتمثلة في العمل ورأس المال لإنتاج الخدمات المصرفية المتنوعة والقروض، فإن الكفاءة الإنتاجية لا تختلف عن الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية (قريشي، 2006، ص 84). ويقول (نوي، 2010، ص 17) أنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية من جانب ، وبين الناتج من تلك العملية من جانب آخر ، وبذلك كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد ترتفع الكفاءة.

2.2.3 كفاءة وفورات النطاق:

تعبر كفاءة وفورات النطاق في القطاع المصرفي عن مدى إمكانياتها على تنويع منتجاتها، حيث تقاس هذه الكفاءة من خلال نسبة الادخار في التكاليف نتيجة إنتاج أكثر من منتجين بوقت واحد (Moris David, 2008, p331)

3.2.3 كفاءة وفورات الحجم:

تبين كفاءة الحجم في المصرف إلى توفير في التكاليف عند زيادة حجم المنتجات مع الاحتفاظ بالمزيج من المدخلات الثابتة تغييرها إلى مستويات مختلفة من الإنتاج وعن طريق دورات الإنتاج وغيرها من العوامل الأخرى (الهيبل، 2013، ص26).
 يكون المصرف كفاء من الناحية التقنية والتخصصية كذلك، إلا أنه لا يعني كفاء من حيث حجم العمليات، فأن تحديد متغيرات عوائد الحجم ، المصرف يمكن أن يقوم بزيادة عوائد الحجم إذا كان حجم إنتاجه كبير جداً (Coelli, 1998, p58-59) .
 وفي نهاية الأمر فان الكفاءة الحجمية في البنك تشير إلى مدى قدرته على توفير تكاليفه عند الزيادة في الحجم مع الاحتفاظ بالمدخلات بمزيج ثابت (Jason Allen & Ying liu, 2005, p5).

3.3 طرق قياس الكفاءة المصرفية:

بخصوص طرق قياس الكفاءة المصرفية فهي تنقسم إلى طرق تقليدية وطرق كمية سيتم شرحها على النحو التالي:

1.3.3 الطرق التقليدية (التحليل المالي):

يعتبر التحليل المالي مدخلا كلاسيكيا لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية والمصرفية على السواء، ولا زال يكتسي أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين والمدراء الماليين والمحاسبين، فالتحليل المالي هو "عملية استخدام المقاييس الكمية لتقييم الأداء المالي لعملاء المصرف طالبي الائتمان المصرفي من خلال إيجاد علاقات بين بنود قوائمهم المالية التي تكتشف عن مدى قوة مركزهم المالي وبالتالي مدى إمكانية سدادهم للالتزامات التي تترتب على منحهم الائتمان" (شاهين، 2006، ص22).

أ. أساليب التحليل المالي:

يعد التحليل المالي من الأدوات المهمة في منشآت الأعمال ، ويتم أساسا لأجل التخطيط والرقابة، ويتضمن دراسة تفصيلية للبيانات الواردة في الكشوفات المالية ودراسة نتائج الأعمال أو الأداء المالي لتفسيره وتحديد مكامن الضعف والقوة في السياسات المالية المتبعة، ويتم ذلك من خلال أسلوبين هما:-

- **التحليل الرأسي:** ويقوم على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن فترة زمنية محددة، أو في تاريخ إعداد القائمة، بهدف تحديد الوزن النسبي لكل بند من بنود القائمة بالقياس إلى مجموع هذه القائمة، وكذلك بالقياس إلى باقي البنود أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة، ويمكن من خلالها التوصل إلى النتائج التي ترشد المحلل المالي وتساعد في تكوين رأيه الخاص، إذا ما قورنت المؤسسة بمنشأة مماثلة تعمل بنفس النشاط وبنفس التاريخ ، أو إذا ما قورنت الشركة بنفسها في سنين أخرى (الراوي، 2003، ص324).

- **التحليل الأفقي:** يتضمن مقارنة القوائم المالية عن مدتين متتاليتين (كحد أدنى) وحساب مقدار التغيير في كل مفردة، ثم حساب نسبة التغيير بين السنوات المختلفة أو بين السنة المالية محل التحليل أو السنة المختارة كمعيار، فإنه يجدر الإشارة إلى أن

الاعتماد على أرقام فترة واحدة أو اثنتين قد يترك مجالاً للخطأ في فهم دلالة الأرقام ، وأن الوصول إلى تقييم سليم يقتضي دراسة اتجاهات القيم والمؤشرات المالية الماضية والتوقف خاصة عند نقاط التحول أو تعي في الاتجاهات وإعطائها أهمية خاصة وبحث أسبابها (شاهين، 2006، ص24).

ب. أدوات التحليل المالي:

ان النسب المالية تعد من أكثر الأدوات في التحليل المالي عاماً، حيث يساعد التحليل المالي في الكشف عن كل من مواطن القوة والضعف التي تعاني منها المنشأة (هندي، 2014، ص99) ومن أهم أدوات التحليل المالي هما (العائد على حقوق الملكية، ومقياس القيمة الاقتصادية المضافة .

-العائد على حقوق الملكية:

تم اعتماد هذا النموذج (دوبنت) المعدل لحساب العائد على حقوق الملكية لقياس الأداء (Gitman & Zutter , 2010, p75-77) وإن هذا النموذج يوضح الأثر المزدوج في كفاءة إدارة التكاليف وإنتاجية الأصول على ربحية الأصول أو ما يعرف بمؤشر العائد على الأصول، وكما يبين قدرة الرافعة المالية على رفع العائد على حقوق الملكية إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول (عنازة وعثمان، 2010، ص4).

-نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:

يعرف بأنه مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي حيث مرتبط بتعظيم ثروة المساهم على مدى الوقت ، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المقترض والمملوك (Jiambalov, 2007, p 470). حيث عرفه (هندي، 2014، ص 482) انه الفرق بين صافي ربح التشغيل بعد الضريبة وتكلفة الأموال المحسوبة على أساس المتوسط المرجح بالأوزان لتكلفة كافة مصادر التمويل.

2.3.3 الطرق الكمية لقياس الكفاءة:

يمكن التمييز بين نوعين من الطرق الكمية لقياس الكفاءة المصرفية، طريقة تعتمد على البرمجة الخطية غير معلمي (Non-parametric approach)، وتقوم أساساً على افتراض عدم وجود أخطاء عشوائية عند القياس، ومن أهم طرقها طريقة تحليل البيانات المغلقة (Data Envelopment Analysis)، وطريقة تعتمد على التقدير الإحصائي كنموذج معلمي (Parametric approach) ومن بين طرقها طريقة حد التكلفة العشوائية (Stochastic Cost Frontier Analysis) وطريقة الحد السميك (Thick Frontier Analysis) وطريقة التوزيع الحر (Distribution Free Analysis) (حدة ونوي، 2009، ص62). وفيما يلي إيجاز لهذه الطرق:-

أ. طريقة تحليل البيانات المغلفة

يمكن أن تقسم إلى مقياسين وهما:

مقياس الكفاءة التقنية الصافي ومقياس كفاءة الحجم (*Stephen & Athanasios, 1996, p496-500*) وتتميز من مميزات هذه الطريقة عدم حاجتها إلى تحديد دالة الإنتاج ، وقدرتها على الكشف عن أي علاقات مخفية ومن ثم مصادر ضعف الكفاءة أو انعدامها (*عبد مولا، 2011، ص 4*). وتمثل الطريقة المناسبة في عمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة تم قياسها بالوحدات المختلفة (*معراج وفيصل، 2011، ص 5*).

ب. طريقة حد التكلفة العشوائية

ان هذه الطريقة تعتمد على تقنيات الانحدار لتقدير دالة التكاليف الكلية للمتغير التابع لمتغيرات مستقلة عديده وتتضمن المستويات الخاصة بالمخرجات وأسعار المدخلات (*Tannenwald, 1995, p44*) ويقول (*قريشي، 2006، ص 106*) قياس الكفاءة النسبية للمصروفات عن طريق درجة اختلاف التكلفة الحالية عن قيمتها المتوقعة مع افتراض التكلفة الحالية للمصروفات لا يمكن أن تكون اقل من قيمتها المتوقعة.

ج. طريقة الحد السميك

تعود طريقة الحد السميك الانحرافات والأخطاء القياسية إلى الخطأ العشوائي فقط بدلاً من انحراف الكفاءة (*قريشي، 2006، ص 108*) وان من ابرز عيوب الطريقة هذه ان نتائجها ذات حساسية شديدة لاختيار عدد الشرائح الربعية من العينة وبالإضافة إلى ذلك تنشئ مشاكل الاقتصاد القياسي (*Kiyota, 2009, p6*).

د. طريقة التوزيع الحر

تطبق أو تستخدم هذه الطريقة عندما تكون البيانات والمعطيات متوفرة لأكثر من سنة ان الكفاءة عبر الزمن تكون مستقرة ، حين إن الأخطاء العشوائية تكون متوسطة عبر الفترة نفسها، وبما أن الاضطراب العشوائي يتكون من عنصرين وهما اللاكفاءة والخطأ العشوائي ، في حين أن متوسط الاضطراب العشوائي لمجموعة السنوات يعد مقياس اللاكفاءة خلال كل سنوات الفترة (*رايس وفاطمة الزهراء، 2009، ص 64*). وتقوم هذه الطريقة باحتساب نقاط الكفاءة بان تخصص نموذجاً داليا للحد حيث تقترض وجود فروق في الكفاءة بين المصارف عبر الزمن (*الكور والفيومي، 2007، ص 257*)

4. التحليل الإحصائي والنتائج والتوصيات:

للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي والوصول للنتائج ومناقشتها.

السؤال الأول: ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص؟

وللإجابة عليه: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة (ككل) ومجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما في الجدول (2)؛ كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات لكل مجال من مجالات الاستبانة كان على النحو التالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام الادارة الاستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص.

الرتبة	واقع استخدام الادارة الاستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الآثر
2	التخطيط الإستراتيجي	3.78	1.346	مرتفع
1	التنفيذ الإستراتيجي	3.87	1.056	مرتفع
3	التقييم الإستراتيجي	3.67	1.243	مرتفع
4	الكلية	3.82	1.423	مرتفع

يلاحظ من الجدول (2)، أن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص (المصارف المبحوثة) من وجهة نظر عينة الدراسة (ككل) كانت مرتفعة، في حين جاء واقع تطبيق مجالات الإدارة الإستراتيجية وفق الترتيب الآتي: التنفيذ الإستراتيجي - التخطيط الإستراتيجي - التقييم الإستراتيجي.

جدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الإدارة الإستراتيجية وعبارتها

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الآثر
1	توجد للمصرف رسالة موثقة واضحة تعكس فلسفته وغايته.	3.90	1.068	6	مرتفع
2	توجد منهجية لدعم وتمويل مشاريع التطوير والتحسين مع التزام الإدارة بتنفيذها.	2.40	0.785	30	متوسط
3	يعمل المصرف وفق برامج مواكبة لمتطلبات العصر الحديث.	3.05	1.534	28	متوسط
4	تقوم رسالة المصرف على توظيف العلوم المختلفة للاستفادة منها في إعداد وتنفيذ رسالة المصرف.	2.766	1.091	29	متوسط
5	توجد لدى المصرف رؤية إستراتيجية واضحة تحدد مسار المصرف في الوقت الحاضر و المستقبل.	3.06	1.273	27	متوسط
6	توجد منهجية واضحة لدى المصرف لتحليل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والهتجات التي تفرضها الاسواق المالية.	3.30	1.292	25	متوسط
7	توجد للمصرف أهداف محدد وموثقة قابلة للقياس قصيرة المدى وبعيدة المدى.	3.633	10.56	16	متوسط
8	يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة.	3.49	1.162	22	متوسط
9	توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة.	4.41	0.645	1	مرتفع
11	رسالة المصرف هو الإطار المميز له عن باقي المصارف.	3.66	1.171	15	متوسط
11	للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل.	3.716	1.439	13	مرتفع
12	يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف.	3.683	1.396	14	مرتفع
13	توجد منهجية لإعداد ومراجعة وتطوير الإجراءات والأنظمة والمهام لتواكب المستجدات داخل المصرف.	3.816	1.112	10	مرتفع

14	توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف وتشكيل قاعده معلوماتية.	4.100	1.052	3	مرتفع
15	للمصرف منهجية موثقة ومطبقة لتحديد احتياجاته من أنظمة المعلومات وتوفيرها لمعظم المهام الرئيسية في المصرف.	3.531	1.016	20	متوسط
16	توجد منهجية لتفويض الصلاحيات وتفعيل دور العاملين في إدارة المصرف.	4.066	1.176	4	مرتفع
17	يوجد نظام موثوق لخدمة العملاء من خلال معالجة شكاوى واقتراحات العملاء والاستفادة منها في تحسين مستوى الخدمة المقدمة داخل المصرف.	3.916	1.197	5	مرتفع
18	يوجد نظام موثوق ومطبق يحتوي معايير محددة لاختيار العاملين الأكثر كفاءة.	3.516	1.455	21	متوسط
19	يوجد نظام مطبق لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا والاعتماد عليها في خطط التدريب داخل المصرف.	4.116	1.090	2	مرتفع
20	يقوم المصرف بعمل دورات تدريبية مستمرة لتحسين إداء العاملين.	3.866	1.171	7	مرتفع
21	توجد منهجية واضحة تحتوي معايير محددة لمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ المشاريع وخطط العمل ضمن مسؤوليات ومواعيد وأولويات موضوعه.	3.831	1.277	9	مرتفع
22	توجد بيانات وتقارير وطرق إحصائية منظمة لضبط مستويات التنفيذ.	3.550	1.267	18	متوسط
23	توجد آليه داخل المصرف لمتابعة التزام الوحدات التنظيمية بنظام التوثيق المعمول به ووجود إجراءات محددة في حالة عدم الالتزام.	3.766	1.22	11	مرتفع
24	توجد منهجية شاملة وموثقة للرقابة المالية داخل المصرف تتضمن تقارير للرقابة الداخلية والخارجية وتحليلها.	3.533	1.466	19	متوسط
25	للمصرف آليه لدراسة وتحليل اسباب عدم الالتزام بالتنفيذ مع وجود إجراءات ووسائل محددة لمراجعة ذلك.	3.457	1.545	23	متوسط
26	يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحليل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.	3.333	1.244	24	متوسط
27	توجد منهجية شاملة وموثقة تحتوي على معايير محددة للتعرف على النتائج المالية للمصرف وتحليل هذه النتائج للاستفادة منها في تحسن مستوى الاداء المالي للمصرف.	3.833	1.044	8	مرتفع
28	توجد منهجية شاملة وموثقة تحتوي على معايير محددة لقياس مستوى أداء العملاء وتحليل النتائج والاستفادة منها في زيادة حجم العملاء.	3.150	1.538	26	متوسط
29	يضع المصرف معايير محددة لقياس رضی العملاء في المصرف وتحليل النتائج والاستفادة منها في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.	3.733	1.300	12	مرتفع
30	توجد منهجية شاملة وموثقة تحتوي على معايير محددة للتعرف على الاثر الذي يحدثه المصرف في سوق المال وتحليل النتائج والاستفادة منه في تحسين أثر المصرف على سوق المال.	3.566	1.184	17	متوسط
	الإجمالي	107.75	36.266	-	-

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن هناك تقارباً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على استبانة " الإدارة الاستراتيجية"؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة استجاباتهم ما بين (4.41 إلى 2.40) وهي متوسطات تشير إلى درجة (موافق بشدة ، متوسطة)؛ وتتضح من

خلال هذه النتائج أن عينة الدراسة يرون أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لديهم في قطاع المصارف العراقي الخاص - جميعها عبارات إيجابية - واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيه من وجهة نظر عينة الدراسة جيدة.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أهتمام القطاع المصرفي العراقي الخاص بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على تطوير أدائها، حيث توجد العديد من المصارف داخل العراق؛ مما يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينهم. فيحرص كل مصرف على تقديم افضل الخدمات لعملائه لكسب ثقتهم واستمرار تعامل العميل معهم؛ لذلك نجد ان الرقابة شديدة داخل هذه المصارف؛ كما نجد حرص هذه المصارف في تطوير خدماتها بإستمرار.

السؤال الثاني: هل هناك رؤية واضحة عن الكفاءة المالية في القطاع المصرفي العراقي الخاص (المصارف المبحوثة)؟

وللإجابة عليه: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والاهمية النسبية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفاءة المالية للمصرف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأثر
1	يتسم الاداء العام للمصرف بالكفاءة.	2.933	1.219	10	متوسط
2	حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية	3.866	1.171	4	مرتفع
3	يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين .	3.383	1.303	9	متسوط
4	يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.	3.566	1.155	8	متوسط
5	ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الاداء المالي.	3.666	0.914	6	متوسط
6	يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء.	3.616	0.952	7	متوسط
7	يسعى المصرف لزيادة الارياح خلال السنوات الثلاثة القادمة.	3.983	0.833	3	مرتفع
8	يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف (التطوير المستمر).	4.100	0.681	2	مرتفع
9	يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة.	3.770	0.883	5	مرتفع
10	يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة.	4.116	0.735	1	مرتفع
	الإجمالي	36.999	9.846	-	

أن هناك تقارباً في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على استبانة " الإدارة الاستراتيجية"؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة استجاباتهم ما بين (4.16 إلى 2.93) وهي متوسطات تشير إلى درجة (موافق بشدة ، متوسطة)؛ وتتضح من خلال هذه النتائج أن الكفاءة المالية لهذه المصارف من وجهة نظر عينة الدراسة جيدة.

السؤال الثالث : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الذي ينص على: " هل يوجد أثر لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي العراقي الخاص؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) على المتغير التابع (الكفاءة المالية)، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها على الكفاءة المالية للمصارف

الابعاد المستقلة (الإدارة الإستراتيجية)	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية F
التخطيط	0.270	5.353	0.00	0.811	34.353	0.000
التنفيذ	0.178	3.514	0.00			
التقييم	0.189	3.508	0.01			

يظهر الجدول (5) أن هناك أثر واضح في استخدام الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي العراقي الخاص، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.353) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويتبين من الجدول كذلك أن أسلوب الإدارة الإستراتيجية تفسر ما مقدره (78.2%) من التباين في تطوير الكفاءة المالية في المصارف العراقية الخاصة، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للمصارف العراقية الخاصة. ويظهر الجدول أيضاً أن أبعاد الإدارة الإستراتيجية بمتغيراتها (التخطيط - التنفيذ - التقييم) لها أثر في تطوير الكفاءة المالية للمصارف العراقية الخاصة، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (5.353 - 3.514 - 3.508)، بقيم احتمالية (0.000، 0.000، 0.001) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات بيتا لها حيث بلغت (0.270 - 0.178 - 0.189) على التوالي.

اهتمام مدراء المصارف العراقية الثلاثة على تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية التي ساعدت هذه المصارف على تحقيق نجاح وزيادة الكفاءة المالية لهذه المصارف مقارنة بالمصارف العراقية الأخرى التي لم تستخدم هذا الأسلوب، حيث ساعد استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تهيئة البيئة الداخلية لهذه المصارف مما أدى إلى التفاعل مع البيئة الخارجية بفاعلية وكفاءة، كما حرصت هذه

المصارف على المحافظة على قدرتها التنافسية من خلال المحافظة على رضا عملائها وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها، وتحديد أولويات هذه المصارف لصياغة أهداف ذات الاجل الطويل، بالإضافة إلى الاهتمام بالرقابة والتنسيق والتعاون داخل أقسام هذه المصارف الثلاثة، كل ذلك ساعد على تطوير الكفاءة المالية لهذه المصارف العراقية الثلاثة.

5. الخاتمة:

1.5 الإستنتاجات:

- اتضح للباحث أن القطاع المصرفي العراقي الخاص وفق استراتيجيات شاملة لتحقيق الأهداف العامة للمصرف وذلك وفقا للاستنتاجات التي حصل عليها من خلال تحليل البيانات التي تم رصدها
- اتضح للباحث وجود نظام مطبق لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية العليا والاعتماد عليها في خطط التدريب داخل المصرف، وذلك من خلال اهتمام مدراء المصارف العراقية الثلاثة على تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- وجود منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف وتشكيل قاعدة معلوماتية وفقا لما تم إتاحته من معلومات للباحث.
- اتضح للباحث وجود سياسة التفويض وتفعيل دور العاملين في إدارة المصرف وذلك من خلال مراجعة وثائق المصارف التي خضعت للدراسة.
- اتضح للباحث وجود نظام موثوق لخدمة العملاء من خلال معالجة شكاوى واقتراحات العملاء والاستفادة منها في تحسين مستوى الخدمة المقدمة داخل المصرف من خلال المحافظة على رضا عملائها وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها
- اتضح للباحث أن المصارف التي تم بحثها تتميز بكفاءة مالية عالية بمقارنة بالمصارف العراقية الأخرى وهو ما ظهر من خلال نجاح وزيادة الكفاءة المالية لهذه المصارف مقارنة بالمصارف العراقية الأخرى التي لم تستخدم هذا الأسلوب
- اتضح للباحث وجود قصور في منهجية دعم وتمويل مشاريع التطوير والتحسين داخل المصرف، وهو ما ظهر من خلال تحليل بيانات العينة المبحوثة .
- اتضح للباحث لا تعتمد سياسة المصرف على توظيف العلوم المختلفة للاستفادة منها في إعداد وتنفيذ رسالة المصرف وهو ما ظهر من خلال بحث وثائق العينة محل البحث.
- اتضح للباحث وجود قصور داخل هذه المصارف في تطبيق البرامج الالكترونية الحديثة لمواكبة متطلبات العصر الحديث وفقا لمسح العينة الذي أجراه الباحث.

2.5 التوصيات:

- العمل على تعزيز ممارسة الإدارة الاستراتيجية داخل القطاع المصرفي العراقي الخاص.
- تحسين البرامج التدريبية الخاصة بتدريب وتأهيل العاملين داخل المصرف مما يحسن من الكفاءة المالية لهذه المصارف.
- تعزيز قطاع خدمة العملاء داخل المصرف وحرص المصرف على الاستماع إلى شكاوى العملاء و حلها.
- تعزيز فكرة تطوير البرامج الإلكترونية داخل المصارف مما يحسن من كفاءة الخدمة داخلها.
- تعزيز الافكار الإبداعية للعاملين داخل المصرف والحرص على تطبيقها من أجل تطوير وتحسين الكفاءة المالية للمصرف.
- تحسين سياسية المصرف في استقطاب جميع العاملين من العلوم المختلفة للإستفادة من كفاءاتهم في تطوير الكفاءة المالية للمصرف.

6. المراجع:**1.6 المراجع باللغة العربية:**

1. إدريس . ثابت عبد الرحمن والمرسي . جمال الدين محمد ؛ (2007)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج ، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. الحسيني. فلاح حسن ؛ (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
3. الحسيني. فلاح حسن والدوري. مؤيد عبد الرحمن ؛ (2008)، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، الطبعة 4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. حدة. رابيس ونوي. فاطمة الزهراء ؛ (2009)، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية: دراسة حالة البنوك الجزائرية (2004-2008)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 26، المجلد الأول.
5. الخفاجي. نعمة ؛ (2010)، الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة 2، عمان .
6. الدوري. زكريا وصالح. أحمد علي ؛ (2009)؛ الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحث) ، عمان، الأردن: دار البيازوري.
7. الرشيد. صالح عبد الرضا وجلاب . إحسان دهش ؛ (2008)، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

8. الراوي. خالد وهيب؛ (2003)، إدارة العمليات المصرفية، طبعة 2، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. الركابي. كاظم نزار؛ (2004)، الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
10. السيد. إسماعيل محمد ؛ (2012)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث.
11. الشماع. خليل؛ (2007)، الإستراتيجيات المصرفية ومصارف المستقبل، الجزء الثاني، صنعاء الجمهورية اليمنية: المكتب الجامعي للتوزيع والنشر.
12. شاهين. علي؛ (2006)، دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، ورقة مقدمة لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية.
13. الصيرفي. محمد عبد الفتاح؛ (2006)، إدارة البنوك، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. العارف. ناديا؛ (2005)، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة) الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
15. العمر. خضر محمود محمد ؛ (2000)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن.
16. غنيم. أحمد؛ (1998)، صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك ، القاهرة: مطابع المستقبل للنشر والتوزيع.
17. الغالبي. طاهر محسن منصور وإدريس . وائل محمد منصور ؛ (2007)، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. فهمي. عبد المنعم؛ (2008)، إستراتيجية التخطيط التربوي القاهرة: دار الثقافة للنشر.
19. مرسي. نبيل محمد ؛ (2006)، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
20. هندي. منير إبراهيم؛ (2006)، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، الاسكندرية ، القاهرة، منشأة المعارف.
21. بزيك. حسن راغب ؛ (2003)، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية ، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، المعهد العالي للإدارة ، الجامعة الإسلامية في لبنان – آذار 2003.

22. الهاسين. سعد غالب؛ (2010)، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
23. حمودي. فواز صالحوم؛ (2011)، إدارة المؤسسات والأسواق المالية، الأردن: دار علاء الدين للنشر والتوزيع.
24. بوالعبدلي. أحلام؛ (2016)، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤثراتها، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
25. عبد الباقي. اسماعيل ابراهيم؛ (2016)، إدارة البنوك التجارية عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
26. ناظورية. علاء الدين؛ (2005)، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
27. الجنابي . محمد؛ (2014)، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، عمان : دار المنهل للنشر والتوزيع.
28. عوض. محمد احمد؛ (2005). الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
29. عبد مولا، وليد؛ (2011)، كفاءة البنوك العربية، سلسلة جسر التنمية، العدد 104 ، الكويت.
30. لعراف. فائزة؛ (2015)، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية في منظور ادارة الجودة الشاملة: دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة.
31. آل آدم. يوحنا عبد واللوزي . سليمان ؛ (2005)، دراسة الجدوى الاقتصادية ، طبعة 2 ، عمان، الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. ساعد. ابتسام؛ (2009)، تقييم كفاءة النظام المالي الجزائري ودوره في تمويل الاقتصاد ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.
33. قريشي. محمد الجموقي؛ (2006)، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية : دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (1994-2003). اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
34. نوي. فطيمة الزهراء ؛ (2010)، تقييم كفاءة اداء البنوك الجزائرية باستخدام النسب المالية ونموذج حد التكلفة العشوائية خلال الفترة (2004-2008) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن.
35. حلس. سالم عبدالله والهبيل. نهاد ناهض فؤاد؛ (2014)، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA: دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد 1.
36. بورقبة. شوقي؛ (2009)، تقييم الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

37. الكور. عزالدين؛ (2008)، أثر السيولة على كفاءة التكلفة والأداء، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.
38. هندي. منير إبراهيم؛ (2014)، " الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر "، مصر، الاسكندرية ، مطبعة الدلتا، الطبعة التاسعة .
39. عنازة. عزالدين نايف و عثمان . محمد داود؛ (2010) ، اختبار مدى كفاءة ادارة مخاطر الائتمان على جودة المحافظ الائتمانية في البنوك الاسلامية الاردنية " ، الاردن، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السابع ، جامعة فيلادلفيا الخاصة.
40. معراج. هوارى وفيصل شباد؛ (2011)، " قياس كفاءة البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر " ، المركز الجامعي بغرداية ، الجزائر.
41. الكور. عزالدين والفيومي. نضال؛ (2007)، " أثر قوة السوق وهيكل الكفاءة على أداء البنوك التجارية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان " ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد الثالث، العدد 3.
42. الهاشمي. ليلي عبدالكريم محمد والجبوري . جمال هداش محمد ؛ (2017)، " مؤشرات كفاءة الإدارة المصرفية على القيمة السوقية للمصارف - دراسة تحليلية لعدد من المصارف الأهلية والحكومية في العراق " ، المؤتمر الدولي السنوي لجمعية إدارة الاعمال العراقية برعاية جامعة كويا في أربيل وتحت شعار (الإدارة في العراق - بين الواقع والمستقبل وللفترة من 2-4-أيار).
43. الهبيل. نهاد ناهض فؤاد ؛ (2013)، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA: دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.

2.6 المراجع باللغة الاجنبية:

1. Fred, R. (2005). "Strategic Management concept", cases 10/ed.by person Education.
2. Joseph, F. & Sinkey, J. (2002). "Commercial Bank Financial Management", Personal Education, Inc, Upper, Saddle, Sixth edition, p.201-226.
3. Lindsey, D. (2002). "Strategic management for senior Leaders", A Handbook for Implementation, Depart meant of the Navy Total Quality Leader Ship office.

4. Peter, F. & James, M. (1996). "Strategic Management (creating value in a turbulent world)", John Wiley & Sons, INC.
5. Radian, C. (2009). "Management Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource", Based View, European Journal of Social Sciences, Vol. (11), No. (3).
6. Neil, R. (2011). "Strategic Management", Neil, R. & Ventus Publishing Aps, ISBN 978- 7681-417-5.
7. Wheelen, T. & Hunger, J. (2012). "Strategic Management & Business Policy". 5/e, New York.
8. Moris David, (2008) "Economies Of Scale and Scope in E-Learning Studies in Higher Education", Vol 33, NO 03, France.
9. Coelli T.J, Rao D.P, O'Donnell C.J, & Bttese G.E, (4998) "An Introduction To Efficiency and Productivity Analysis", Springer Science and Business Media, Inc 2nd, ISBN.
10. Jason Allen, Ying liu, (2005) "Efficiency and Economies Of Scale Of Large Canadian Bank", Working Paper, Bank Of Canada.
11. Gitman L. J. & Zutter C. J. (2010), "Principles of Managerial Finance", 13th ed.
12. Jiambalov J. (2007) "Managerial Accounting", Vol.3, New York, USA: Jhon wiley & sons, Inc.
13. Stephen M. M. & Athanasios G. N. (1996), "The technical Efficiency of large bank production", Journal of banking and finance, 20 P:496-500.
14. Tannenwald R. (1995) "Differences across first district banks in operational efficiency.
15. Kiyota H. (2009) "Efficiency of Commercial Banks in Sub-Saharan Africa": A comparative Analysis of Domestic and Foreign Banks, A paper prepared for presentation at the CSAE conference on "Economic Development in Africa", University of Oxfor