



دور التجديد الاستراتيجي في تجنب الأزمة المالية

دراسة تحليلية في (قطاع المصارف التجارية) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من (2006-2015)*

م. م. حيدر حمودي علي الزبيدي

أ. د. طاهر محسن منصور الغالبي

المستخلص

تعد الازمات المالية احدى السمات الاساسية التي يتسم بها عصرنا الحالي، والتي تهدد شركات الاعمال وأستدامتها، فيهدف البحث الى الخوض في مضامين الازمة المالية الحالية وتحديد أسبابها وتداعياتها وأختيار السبل المناسبة لمعالجتها من خلال تشخيص تأثير التجديد الاستراتيجي في تجنب الأزمة المالية، وقد طورَ الأنموذج الفرضي والمفاهيمي للبحث من خلال المراجعة الواسعة والمعمقة للأدبيات ذات الصلة بمحوري البحث والمتمثلة بالتجديد الاستراتيجي (السياق، المحتوى، العملية) بوصفها المتغير المستقل، والأزمة المالية (نسبة كفاية رأس المال، نسب الربحية، نسب الديون المتعثرة، نسبة القروض للودائع) بوصفها المتغير التابع، وتمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، اذ تم اختيار (10) عشرة مصارف تجارية كعينة للبحث، وتمثلت السلسلة الزمنية للبحث ب (10) عشر سنوات من (2006-2015). وقد أخضعت البيانات للتحليل الاحصائي عبر توظيف حزمة من البرمجيات الجاهزة وفي مقدمتها برنامج (SPSS, V.23). وقد اثبتت النتائج ان هناك علاقة تأثير معنوية بين التجديد الاستراتيجي ودوره في الحد من الازمة المالية، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها أن التجديد الاستراتيجي يُفسر من الأزمة المالية على المستوى الكلي وعلى مستوى المؤشرات الفرعية.

Abstract

Financial crises are one of the main features of our time, which threaten and sustain business. The aim of the research is to delve into the implications of the current financial crisis, identify its causes and consequences and choose the appropriate ways to address them by diagnosing the effect of strategic innovation in avoiding financial crisis. (The context, the content, the process) as the independent variable, the financial crisis (capital adequacy ratio, profitability ratios, non-performing debt ratios, loan-to-deposit ratio) as the dependent variable, and represents a society The study of commercial banks listed in the Iraqi Stock Exchange. Ten (10) commercial banks were selected as research species. The time series for the research was 10 years (2006-2015). The data were subjected to statistical analysis by employing a package of ready-made software, primarily SPSS, V.23. The results showed that there is a significant correlation between the strategic renewal and its role in reducing the financial crisis. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which is that the strategic renewal is explained by the financial crisis at the macro and sub-indices level.

* بحث مسجل من أطروحة دكتوراه (دور المرونة المالية في تجنب الأزمة المالية من خلال الدور التفاعلي للتجديد الإستراتيجي)



المقدمة

تُرجع الازمة المالية الى اواخر القرن التاسع عشر وهي ظاهرة معقدة تنشأ في اي لحظة وبظروف مفاجئة نتيجة أحداث داخلية أو خارجية، ينتج عنها تهديد لكيان الشركة ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من حدتها وتجنب أثارها الضارة كالخسائر المالية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.... الخ، ومع زيادة التعقيد في البيئة العالمية وأنفتاح الاسواق في ظل النظام الرأسمالي، بالإضافة الى التوسع في منح القروض، وزيادة وتيرة الاحداث المفاجئة، بدأت ترتفع وتيرة الازمات المالية وأصبحت أكثر انتشاراً وتأثيراً.

وقد القى التدهور السريع لأسعار النفط بظلاله على الاقتصاد العالمي والمحلي، إذ تباينت التقديرات حول أسباب هذا الانهيار وتداعياته تجاه الدول المصدرة للنفط

وقد أدى هذا التدهور في الأسعار الى توقف المشروعات الحكومية وأنخفاض أداء جميع القطاعات ومنها قطاع المصارف التجارية الذي يعاني من مشكلات وتحديات متراكمة ومنها الأزمة المالية الحالية الذي تمثل التحدي الأخطر الذي يواجه القطاع المصرفي (تقرير السياسة النقدية للبنك المركزي، 1:2015)

ان بقاء شركات الاعمال في أتباع الاستراتيجيات التقليدية وعدم اعتماد عمليات تجديد لطبيعة اعمالها وتوجهاتها ومساراتها الاستراتيجية سيعرض هذه الشركات الى الفشل والانهيار.

المبحث الأول - المنهجية العلمية للدراسة

أولاً:- مشكلة الدراسة

تعاني المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص من أزمة مالية حادة تعرض لها العراق نهاية عام (2014) بسبب انخفاض أسعار النفط الى أكثر من 50% والذي يُعد الركيزة الاساسية في بناء الموازنات السنوية، مما أدى الى توقف المشروعات الحكومية وتعرض شركات الاعمال الى كساد نتيجة الازمة المالية (الطعمة، 1:2016).

وقد تأثر القطاع المصرفي العراقي كسائر القطاعات الاخرى بالأزمة المالية، فيعاني القطاع المصرفي العراقي وبشكل خاص المصارف التجارية من مشكلات حقيقية وكارثية بعد الأزمة المالية نهاية (2014) وقد بدأت بوادر الأزمة المالية واضحة من خلال تعرض بعض المصارف التجارية إلى الإفلاس كمصرفي (البركة والبصرة) ونقص السيولة لدى مصرف الوركاء وامتناعه عن سداد أموال المودعين، ووضع بعض المصارف تحت وصايا البنك المركزي، فضلاً عن ارتفاع حجم الفائدة التي تصل ما بين 16- 20 % سنوياً (تقرير السياسة النقدية للبنك المركزي، 2:2015)

حيث إن هناك ضعفاً واضحاً بالإستراتيجيات التي يتبعها قطاع المصارف التجارية، إذ بلغ حجم التعامل مع هذا القطاع الرئيس ما يقارب (10%) إي إن (90%) من حجم التعاملات يتم مع القطاع الحكومي (الشمري، 142:2012).

فتكمن الفجوة المعرفية للبحث في ضعف المصارف التجارية في تبني فلسفة التجديد الاستراتيجي في عمليات القطاع المصرفي والذي سينعكس في إمكانية الاستجابة للتغيرات والازمات البيئية.



ثانياً:- تساؤلات الدراسة

- 1- ما أهمية متغيرات الدراسة ومؤشراتها (التجديد الاستراتيجي، الأزمة المالية) بالنسبة إلى المصارف التجارية عينة الدراسة ؟
- 2- ما درجة الأزمة المالية والمخاطر الناجمة عنها في المصارف التجارية عينة الدراسة؟
- 3- ما اساليب وأدوات البنك المركزي العراقي في المحافظة على سلامة ومتانة الجهاز المصرفي العراقي والحد من الأزمات المالية التي قد يتعرض لها؟
- 4- ما طبيعة أعمال واجراءات التجديد الاستراتيجي في المصارف التجارية عينة الدراسة ؟

ثالثاً:- أهمية الدراسة

يعد البحث الحالي محاولة لعرض وهيكل التراكم المعرفي والفكري للتجديد الاستراتيجي والذي يعد من المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي فضلاً عن امتلاكه مجالات تطبيق واسعة ، فيما يعد موضوع الأزمة المالية الأكثر تأثيراً في عمل الشركات لارتباطه بمستقبل الشركات واستدامة أعمالها. وينعكس جانب من أهمية الدراسة في تركيزها على المصارف التجارية والدور الذي تؤديه في بناء الاقتصاد الوطني والمساهمة في عمليات التنمية الاقتصادية والتطوير العمراني من خلال امتلاكها لرؤوس أموال لتمويل المشروعات البنوية، وهذا يتم من خلال محاولة تشخيص وتحليل واقع تبني المصارف التجارية لتجديد عملياتها الإستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف والتغيرات في البيئة المتسارعة وما تشهد من ولادة أزمات متلاحقة بوتيرة متسارعة، وهذا يتم من خلال امتلاك قادتها إلى الرؤية الناضجة، وأساليب جمع المعلومات الدقيقة، والقراءة الصحيحة للأحداث الخارجية، وسرعة الاستجابة لها. ذلك التحليل الذي سيسهم في معرفة توجه المصارف التجارية (عينة الدراسة) نحو تبني فلسفة معرفية حديثة في الفكر المالي والتي تعزز من التكامل بين القرارات المالية الإستراتيجية فيها وانعكاساتها في تحقيق أفضل النتائج العلمية التي تلبي متطلبات تعزيز أدائها المالي الاستراتيجي وفي تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

رابعاً:- أهداف الدراسة

- 1- تحديد أهمية المتغيرات الرئيسية للدراسة (التجديد الاستراتيجي، الأزمة المالية) بالنسبة للمصارف التجارية عينة الدراسة من خلال تحديد وتشخيص المتغيرات الاستراتيجية ومؤشراتها المالية.
- 2- بيان طبيعة الأعمال والجراءات الاستراتيجية للمصارف التجارية عينة الدراسة وتشخيص وتحديد وتحليل أبعاد التجديد الاستراتيجي فيها.
- 3- تحديد أسباب الأزمة المالية الحالية وتحديد وقياس مؤشراتها واختبارها في المصارف التجارية عينة الدراسة.
- 4- تحديد اهم الادوات والاساليب الرقابية للبنك المركزي العراقي في الاشراف ومراقبة المصارف التجارية بغية المحافظة على سلامة ومتانة النظام المصرفي العراقي وحماية اموال المودعين.

خامساً:- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار سوق العراق للأوراق المالية ليكون مجتمعاً للبحث، وقد تم اختيار المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية كعينة للبحث، وقد تم اختيار وقد تم تحديد (10) مصارف وهي المصرف الأهلي العراقي، المصرف التجاري العراقي، مصرف دار السلام للاستثمار، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف المنصور، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشرق الأوسط العراقي، مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مصرف بابل، مصرف بغداد.

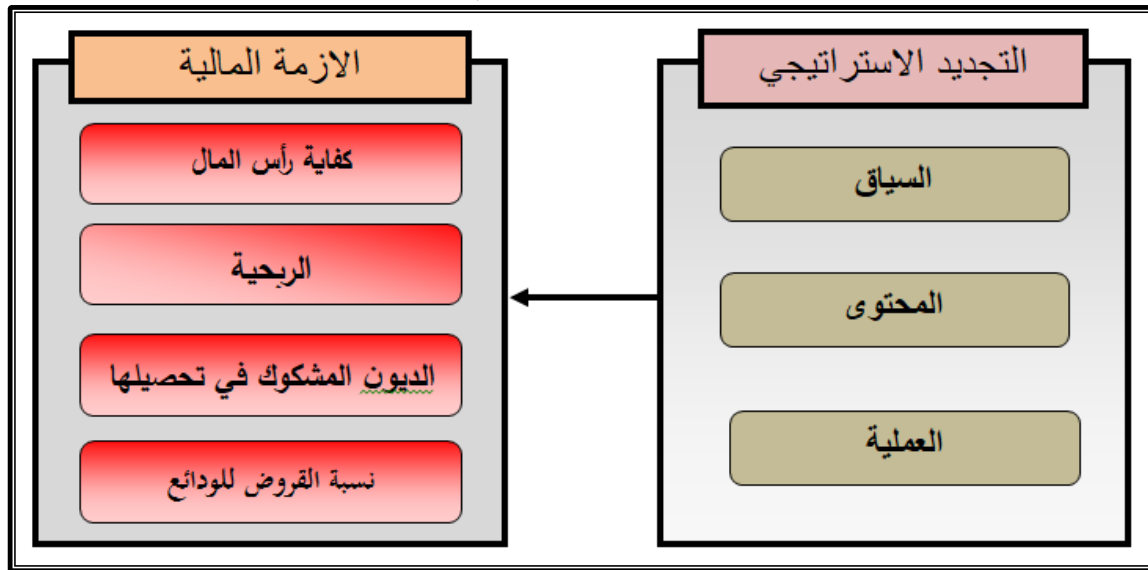
سادساً - فرضية البحث الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاد (السياق، المحتوى، العملية) في الأزمة المالية بمؤشراتنا في المصارف عينة الدراسة

سابعاً:- المخطط الفرضي للدراسة ومتغيراتها

تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة على وفق ما جاء من نتائج المسوحات الفكرية لأدبيات الإدارة المالية التي تعد من الوظائف ذات الأهمية الكبيرة في عمل القطاع المصرفي، وحقل الإدارة الإستراتيجية التي تعد الركيزة الأساسية والوسيلة الحاسمة لوصول القطاع المصرفي إلى غاياته وأهدافه، فهي محاولة لربط حقلي معرفة في غاية الأهمية، إذ تم تصميم المخطط الفرضي في ضوء الدراسة ليعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة. التي تتمثل بثلاثة متغيرات هي :-

- 1- المتغير المستقل: وسيتم قياس متغير التجديد الاستراتيجي بالأبعاد الآتية (السياق، المحتوى، العملية) بالاستناد الى (Flier,2003:45;Volberd et al,2001)
- 2- المتغير التابع:- وسيتم قياس الازمة المالية ومؤشراتها بالاستناد الى Kaminsky & associates,1998; Kunt et al,2000 (الطوخي، 2000)



شكل (1) المخطط الفرضي المقترح

المصدر:- من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المذكورة آنفاً.



ثامناً - المؤشرات المعتمدة في الدراسة لتحليل التجديد الاستراتيجي وقياسه:

أعتمدت الدراسة على مجموعة مؤشرات كمية لقياس التجديد الاستراتيجي (المتغير التفاعلي) في المصارف التجارية قيد الدراسة:

(1) بُعد السياق

(أ) نسبة الأعمال الخارجية قياساً إلى الأعمال الداخلية: وتقاس من خلال المعادلة الآتية:
(Flier,2003:45;Volberd etal,2001)

أعمال التجديد الخارجية

أعمال التجديد الخارجية + أعمال التجديد الداخلية

(ب) نسبة الأعمال في السوق المحلية مقابل الأعمال في السوق الدولية وتقاس من خلال المعادلة الآتية:

أعمال التجديد المحلية

أعمال التجديد المحلية + أعمال التجديد الدولية

(2) بُعد المحتوى

(أ) إجراءات الاستغلال مقابل إجراءات الاستكشاف: وتقاس من خلال المعادلة الآتية:
(Flier,2003:45;Volberd etal,2001)

إجراءات الاستغلال

إجراءات الاستغلال + إجراءات الاستكشاف

(ب) إجراءات التوسع أو الانكماش وتقاس من خلال المعادلة الآتية

إجراءات الانكماش

إجراءات الانكماش + إجراءات التوسع

(3) بُعد العملية : وتقاس من خلال نسب النقلب (Flier,2003:45;Volberd etal,2001)

(أ) النقلب : يُقاس تقليب إجراءات التجديد الاستراتيجي من خلال تحديد الانحراف المعياري من نسبة التجديد الاستراتيجي على مدى مدة زمنية معينة.

المؤشرات المعتمدة في الدراسة لتحليل الازمة المالية وقياسها:

ثانياً: اعتمدت الدراسة على مجموع مؤشرات لتحليل الأزمة المالية (المتغير المعتمد) في المصارف التجارية قيد الدراسة:

(1) نسبة كفاية رأس المال : (Hull,2007)

$$\text{نسبة كفاية رأس المال (Y1)} = \frac{\text{رأس المال الأساسي} + \text{رأس المال المساند}}{\text{صافي الموجودات المرجحة بأوزان المخاطر داخل الميزانية} + \text{صافي الموجودات المرجحة بأوزان المخاطر خارج الميزانية}} \times 100\%$$



(2) نسبة الربحية (Brealey et al, 2011:712), (Sheeba, 2011:154), (Lashor, 2008:90), (Brigham & Ehrhardt, 2011:100):

$$\text{أ) نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{أجمالي الموجودات}}$$

$$\text{ب) نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

(3) الديون المشكوك في تحصيلها

$$\text{نسب الديون المشكوك في تحصيلها} = \frac{\text{مخصص الديون المشكوك في تحصيلها}}{\text{الائتمان النقدي}}$$

(1) نسب القروض للودائع

$$\text{نسبة القروض للودائع} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

المبحث الثاني - التجديد الاستراتيجي

أولاً:- مفهوم التجديد الاستراتيجي

ينتاب مفهوم التجديد الاستراتيجي الكثير من الخلط والالتباس وعدم التفريق بينه وبين مفهوم التغير الاستراتيجي، فضلاً عن انه يعد من المواضيع الحديثة التي لم تلقَ البحث الكافي من قبل الكتاب والباحثين.

ترجع الجذور الفكرية لموضوع التجديد الاستراتيجي إلى (March & Simon, 1958) في كتابهما "المنظمات" الذي يعد المدخل الأساسي لدراسة التجديد الاستراتيجي، إذ انصب تركيزهما على موضوعات التغير التكنولوجي، أو ابتكار المنتجات وهذا يتم من خلال الاختلاف في الأعمال التجارية القائمة، أو إعادة التوجه نحو الأعمال التجارية الجديدة.

فيما يرجع كتاب وباحثون آخرون موضوع التجديد الاستراتيجي إلى الاسهامات التي قام بها كلٌّ من (Schendel and Hofer 1979) في تشكيل هذا الحقل المعرفي.

فيما يرى (Kuratko et al, 2011:98) إن (Ginsberg & Guth, 1990) هما أول من تبني مفهوم التجديد الاستراتيجي وقد وصفا التجديد بأنه التحول في المنظمات لتجديد الأفكار الرئيسة التي يتم بناؤها. فالتجديد الاستراتيجي هو عملية تطويرية كما يرى (Floyd & Lane, 2000:55) فهو مدخل لتطوير المعرفة والكفاءة، أنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز، واستيعاب والاستفادة من المعارف الجديدة والسلوك الإبداعي، من أجل إحداث تغير في الكفاءات الأساسية للمنظمة أو تغيير في نطاق سوق منتجاتها.



وفي الاتجاه نفسه بين (الحدراوي، 2016: 78) يكون التجديد الاستراتيجي يمثل عملية تطويرية مستمرة تسعى لاستبدال أو تعديل أو تحديث السمات التنظيمية الرئيسة التي تؤثر في الأفق المستقبلية للمنظمة وتحافظ على بقائها.

وقد بين (worch, etal, 2012: 445) إن فكرة التجديد الاستراتيجي تحاكي عملية تغيير لجزء من أجزاء المنظمة. فيصفه بأنه عملية تغيير جوهرية تتصل بالسمات التنظيمية الرئيسة للحفاظ على استدامة عمل المنظمة على الأمد البعيد، وقد تتطوي على تغييرات في نموذج الأعمال، أو في التكنولوجيا، أو بالهياكل التنظيمية أو باستراتيجيات سوق المنتج.

فيما بين (Spector, 2007: 2) ان التجديد الاستراتيجي يهدف إلى تغيير إستراتيجية الشركة بهدف اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ويرى Mische إن المنظمات تمر ب(التدهور الاستراتيجي) (strategic decline) اي المرحلة التي تعاني فيها المنظمة من تضائل القدرة على المنافسة والتي تتطلب فيها عملية التجديد، والذي يمكن تحقيقه عن طريق جمع الموارد في طرائق جديدة.

لقد بين كل من (D'Aveni, 1994; Flier, 2003: 5) ان سرعة التغيير هي من العوامل الحرجة في نجاح عملية التجديد الاستراتيجي ، اذ يبين (D'Aveni, 1994) ان نجاح التجديد الاستراتيجي غالباً ما يرتبط بسرعة الاستجابة الى التغيرات البيئية، وفي الاتجاه نفسه حذر (Flier, 2003: 5) نقلاً عن (Dumaine and Stalk (1988) إن السرعة الفائقة لها نتائج عكسية، كما ان الوقت القصير جداً للاستجابة يمكن ان يؤدي الى استجابة مبالغ فيها، والبحث عن المعلومات الزائدة وبالتالي من المحتمل ان تكون لها نتائج فوضوية.

إن جدلية موضوع التجديد الاستراتيجي تتمحور حول الاستقرار في عمل المنظمة والذي ينتج عنه تناقض بين القدرات الحالية وما تتطلبه المنظمة من تطوير قدرات جديدة، فالمنظمات تستفيد من قدراتها الحالية وفي الوقت نفسه تستفيد من تطوير قدرات جديدة لملاءمة التغيرات والتطورات البيئية، هذا التناقض بنظر (Flier, 2003: 1) يشكل تحدياً خطيراً للإدارة وخصوصاً عندما يتطلب المستقبل صراعاً مع الظروف الراهنة، فمفهوم البيئة غير المستقرة هو الأساس المنطقي لدراسة التجديد الاستراتيجي. فيما تتبنى الدراسة منظوراً ان التجديد الاستراتيجي هو عملية تغيير جزئي بصورة دورية، تحافظ من خلاله الشركة على بعض السمات الرئيسة للنظام، بغية تكيفها مع بيئتها الخارجية المتغيرة.

ثانياً - مستويات التجديد الاستراتيجي

كما تمت الإشارة في المبحث الاول إلى إن التجديد الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية، وان وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها فضلاً عن الفلسفة الادارية التي تؤمن بها الادارة العليا، ومن هذا المنطلق يبين (Tim-Ole, 2013: 9) أن التجديد الاستراتيجي يمكن أن يتم على مستوى الشركة أو على مستوى وحدة الأعمال، مثلما هو الحال في مجال الإدارة الإستراتيجية حيث ان مصطلح "الإستراتيجية" يمكن تصنيفها في الأساس على وفق مجاله التنظيمي المعني.

1/ عملية التجديد الاستراتيجي الفعال في مستوى وحدة الأعمال



يمثل مستوى وحدات الأعمال أهمية كبيرة للشركة بوصفه يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. فشرركات الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة. وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى. استناداً الى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه (الغالبي وادريس، 2007: 44).

فيما يشير (Leng, 2012: 13) إلى ان نجاح عملية التجديد الاستراتيجي ضمن وحدة الأعمال تعتمد على حل نزاعات الدور بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التشغيلي) في كل عملية فرعية للتجديد الاستراتيجي، من خلال إضفاء الطابع الرسمي على السلوك الإداري المرتبط بالكفاءات الحالية والاستراتيجيات الحالية والحاجة إلى تشجيع السلوكيات الضرورية لتطوير كفاءات جديدة واستراتيجيات جديدة.

ويؤكد (Floyd et al, 2000) إن حل صراعات الدور بين مستويات الإدارة يكون أساساً لنجاح عملية التجديد الاستراتيجي لأنه من المتوقع أن هذه القرارات قد تخفض قوى القصور الذاتي التي تجسد عملية التجديد في الشركة.

(2) عملية التجديد الاستراتيجي الفعال على مستوى المنظمة

إن عملية التجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمة يمكن تقسيمها الى ثلاثة مراحل استناداً الى (Ghosal et al 1996) (1) مرحلة التبسيط Simplification : تركز على تبسيط الاستراتيجيات، والهيكل والنظم لبناء الانضباط والدعم نحو استراتيجيات جديدة.

(2) مرحلة التكامل Integration تركز على محاذاة علاقات الثقة بين وحدات اعمال الملكية المشتركة نحو تحقيق امتداد للأهداف.

(3) مرحلة التجدد Regeneration : تركز على الحفاظ على التوازن بين الانضباط والدعم والثقة.

ثالثاً - إبعاد التجديد الاستراتيجي

(1) بعد السياق

ويتمثل بعد السياق في (أين) تكمن مسألة التجديد الاستراتيجي، وما طبيعة البيئات التي تعمل فيها الشركات وهذا نابع من حقيقة إن الاستراتيجيات لا تنشأ من فراغ تنظيمي. ويعمل بعد السياق مع إلية اختيار الهيكل الحاكم لمشروع التجديد، مثال ذلك التساؤل عن المدى الذي يجب ان تكون فيه الأنشطة متكاملة في الشركة. وقد حدد (Flier, 2003: 43) ان قياس بعد السياق يتم عن طريق خاصيتين هما :

(1) نسبة الأفعال الداخلية إلى الأفعال الخارجية (The external/ internal ratio)

تعرف النسبة بين الأفعال الإستراتيجية الداخلية والخارجية بأنها عدد أفعال التجديد الإستراتيجي الخارجية مقسوم على العدد الكلي للأفعال الداخلية والخارجية عبر فترة زمنية (Flier, 2003: 43)

فيما أشار (Rajes, 2013: 84) إلى إن إجراءات التجديد الإستراتيجي الخارجية هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة بالتعاون مع المنظمات الأخرى وتكون وسيلة للحصول على الموارد من خارج المنظمة،



في حين إجراءات التجديد الاستراتيجي الداخلية هي التي تتبع من داخل المنظمة وهي وسائل لتنمية الموارد الداخلية.

الأفعال الخارجية تتضمن أطراف خارج حدود المنظمة في تنفيذ التجديد الاستراتيجي وتتضمن الاندماجات (mergers)، الاستحواذ (acquisitions) والمشاريع المشتركة (joint ventures) والاتفاقيات التعاونية (cooperative agreements). (Flier, 2003: 43)

الأفعال الداخلية تحقق المنظمات أفعال التجديد الإستراتيجي الداخلية عن طريق قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على تقديم المبادرات التي تدعم هذه الأفعال (Rajes, 2013: 84) أي المتمثل في السياق التنظيمي الداخلي والذي يتضمن الهياكل والنظم والعمليات التي تخلق البيئة التي يتم تطويرها لممارسة الأعمال التنظيمية (Burton, et al, 2009: 87)

(2) **نسبة الأفعال في الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية** (Domestic/ international market ratio)

الأسواق المحلية تنفذ الأفعال الإستراتيجية للأسواق المحلية ضمن نطاق الأسواق المحلية الموجودة بها المنظمة، أما الأفعال الإستراتيجية للأسواق الدولية فتتخذ عبر مدى أوسع من الأسواق المحلية. وتتضمن هذه الأفعال الاستثمار الأجنبي المباشر أو التصدير وهناك العديد من العوامل المحفزة التي تساعد على الأفعال الإستراتيجية للأسواق المحلية أو الأسواق الدولية تتعلق بالبنى التحتية وتوفر الأسواق المالية والخ (Flier, 2003: 43).

الأسواق الدولية إن التوسع على المستوى الدولي يكون مقصوداً ومخططاً له ويعكس التزام الإدارة بالعملية والمخاطر المصاحبة لها ، ويمكن ان يكون الانتشار الدولي نتيجة لإستراتيجيات مدروسة من قبل الإدارة العليا التي تملك الرؤية الواضحة اتجاه العمل الدولي. (thompson&martin, 2005: 604)

1) بعد المحتوى

ويتمثل بعد المحتوى في السؤال عن كيف ومتى تتم عملية التجديد الاستراتيجي، والذي يتمثل بسمات سياق ومضمون التجديد الاستراتيجي (Flier, 2003: 42). يركز هذا البعد على خاصيتين هما:

(أ) نسبة الاستكشاف الى الاستغلال. Exploitation/ exploration ratio

يتم قياس نسبة الاستغلال الى الاستكشاف من خلال عدد الإجراءات المتعلقة بالاستكشاف مقسوماً على إجمالي عدد الإجراءات الإستراتيجية على مدى مدة زمنية (Flier, 2003: 44).

وتعرف هذه النسبة بأنها تمثل عدد الأفعال المستكشفة مقسوماً على العدد الكلي للأفعال عبر مدة زمنية محددة (March, 1991: 102). وترتبط الأفعال الاستثمارية بشكل أساسي بعمليات التعزيز والكفاءة التي ترتبط في الاغلب بعمليات الخيار البيئي مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ (الغزالي، 2013: 128)

الاستكشاف تشير إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية إلى مبادرات التجديد الاستراتيجي على المدى الطويل ، وهذه الإجراءات مثل دخول أسواق جديدة وابتكار منتجات أو خدمات جديدة. وبعبارة



أخرى، إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تعني إضافة أنشطة جديدة للمجموعة الحالية من النشاطات والكفاءات الموجودة في المنظمة وزيادة النطاق الجغرافي للشركة. **الاستغلال** تركز إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية، على النطاق الحالي للأنشطة والكفاءات الموجودة، وتنفذ ضمن المجال الجغرافي الحالي للشركة، فضلا عن إنها تدل على التوجه قصير الأمد للتجديد الاستراتيجي (Kwee,2009:186)

(ب) نسبة الانكماش إلى التوسع. Contraction/ expansion ratio

وتتمثل إجراءات **الانكماش** بتخفيض وتقليل عدد الأنشطة داخل المنظمة اما **التوسعية** فانها تتضمن الاجراءات التي تعمل على زيادة عدد الأنشطة (Flier, 2003: 45). وتحدث عمليات التوسع والانكماش في المنظمات القائمة، وهي في الأساس تتمثل في باتجاه البحث الخارجي. وسوف تكون وحدات الاختيار "للدخول أو "الخروج" للأسواق على اساس تحقيق الربح: من خلال اتخاذ القرار بخصوص إغلاق او بيع تلك الوحدات التي لا يمكن أن تدر عائد ربح أعلى من المعيار المحدد (Volberda,et al,2001a:164).

(2) بعد العملية

يتعلق بعد العملية في التجديد الاستراتيجي بنسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي المتخذة في فترة معينة قياسا الى الإجراءات المختلفة (Rajes,2013). ويشير بعد العملية الى الطابع الزمني للتجديد الاستراتيجي والمتمثل بتقييم تقلب إجراءات التجديد الإستراتيجية (Flier,2003:42). ويركز بعد العملية على تكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي وتقلبها. ففي البيئات شديدة المنافسة غالبا ما يرتبط النجاح بسرعة الإجراءات المتخذة (DAveni, 1994). ويقاس بعد العملية للتجديد الاستراتيجي من خلال النسبة الآتية

نسبة تقلب الأفعال الاستراتيجي

تتمثل خاصية تقلب الأفعال الإستراتيجية بالانحراف المعياري لنسبة افعال التجديد الإستراتيجي خلال فترة زمنية محددة، وهذا يعبر عن مقدار المواكبة التي تتبناها المنظمة للتغيرات الموجودة في بيئة عملها (Flier, 2003: 46).

المبحث الثالث - الازمة المالية

اولاً - مفهوم الأزمة المالية

إن المراجعة الفكرية لموضوع الأزمات المالية يبين لنا مدى التعقيد والتداخل الذي يكتنف عناصر ومسببات الموضوع، فتبين التطورات التاريخية للأزمات المالية أنها تعصف بالبلدان الصغيرة والكبيرة، ذات الأصول المحلية أو الخارجية، وتتبع من القطاع العام أو الخاص أو الاثنين معاً، وتتولد من مختلف الإشكال والإحجام، وتمر الأزمات بمرور الوقت بمراحل واشكال مختلفة (Reinhart&Rogoff,2008:34) اذ يرى (McCullar 2011:18) ان الازمة المالية تمثل حدث غير متوقع او مفاجئ يهدد العمليات الطبيعية للمنظمة وكذلك رسالتها ووجودها ومواردها وسمعتها ورفاهية العاملين فيها وممتلكاتهم.



ويشير (الدوري، 2000: 110) أنها مجموعة من المواقف غير المتوقعة يكون فيها احتمال الخسارة اكبر، بحيث يهدد مصالح المنتجين ومواردهم المالية والبشرية وتحدث تغيرات عميقة وجوهرية في أنشطته وتخلق حالة من التوتر والقلق النفسي لدى المستثمرين.

فيما تشهد البيئة المصرفية حالة من الاستقرار قبل حقبة (1930) وأن الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها البنوك، أو فشل البنوك، أو انهيار النظام المالي ظاهرة غير مألوفة، ولم ينظر إلى حالات الذعر المصرفي على أنها تشكل خطورة كبيرة، وكان هناك ضعف في الإدراك لحاجة المصارف إلى شبكات الأمان والسلامة الرسمية كالتأمين على الودائع، أو برامج إعادة رسملة البنوك.

ويشير البحث ان الازمة المالية تمثل احداث بيئية فجائية غير متوقعة ينجم عنها حالة من التغير في الموجودات المالية للشركة، وقصور في اوجه النظام المالي والاقتصادي قد تتكبد الشركة من خلاله خسائر كبيرة.

ثانياً - الازمة المالية الحالية الاسباب والتداعيات

يصنف الباحثون والمتخصصون العراق من بين الدول ذات الاقتصاد الريعي والتي تشكل فيها العائدات النفطية الجزء الكبير من إجمالي ميزانياته السنوية التي تعتمد على الريع النفطي بدرجة كبيرة (إيلو، 2015: 4)، أي إن انخفاض أسعار النفط ستؤثر بشكل مباشر على ميزانيته.

اسباب الازمة الحالية

تعد أزمة انخفاض أسعار النفط أهم أسباب الازمة المالية الحالية ويكمن وراء هذا السبب مجموعة عوامل أهمها:-

أ) ظهور النفط الصخري

بسبب انخفاض احتياطات النفط التقليدي وارتفاع أسعاره وزيادة الطلب على النفط، تشير الدلائل وحسب إدارة معلومات الطاقة الأمريكية EIA التي توضح الانتهاء التدريجي القريب لانتاج النفط من الحقول المنتجة حالياً والاستغناء التدريجي عن النفط الطبيعي والتوجه نحو الاستكشافات النفطية الغير تقليدية (رمضان، 2012: 5)

فقد عمدت الشركات على الاستثمار في مجالات أخرى بعيدة عن النفط الخام ومتوسط الكثافة، أي الاستثمار في مجال النفط الصخري أو ما يسمى أحياناً البترول الحجري. (www.project syndicate.org)

ب) الأسباب الاقتصادية (عوامل العرض والطلب)

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وأسعار النفط تشهد تقلبات كبيرة، وأزدادت هذه التقلبات بشكل كبير في السنوات السابقة، فأسعار النفط هي الأكثر تذبذباً من أي سلعة أخرى والشكل (2) يوضح المعدل السنوي لأسعار النفط، والذي يتبين من خلاله الانخفاض الكبير لأسعار النفط في عام 2015 (فريد ونيل، 2015: 4)



الشكل (2) تقلبات اسعار النفط

المصدر: فريد، راهم & نبيل، بركات، (2015)، "أنهيار أسعار النفط الاسباب والنتائج" المؤتمر الاول السياسات الاستخدامية للموارد الطاقويه بين متطلبات التنمية الفُطرية وتأمين الاحتياجات الدولية.

ويعد تراجع الطلب على النفط مع وفرة العرض من أبرز الاسباب التي أدت الى انخفاض أسعار النفط، فقد زاد انتاج المستهلك الاكبر للنفط في العالم الولايات المتحدة منذ عام 2008 حتى أواخر سنة 2014 بنسبة 70% (رمضان، 2012 : 2)

ج) التوترات الجيوسياسية

وتعرف الجيوسياسية على أنها تأثير العوامل الجغرافية على السياسة الدولية . وتشمل هذه العوامل المساحة والموقع والموارد الطبيعية والميدان . www.almaany.com/ar/dict/ar-ar وتعد التوترات الجيوسياسية التي تشهدها مناطق الشرق الأوسط حيث تتركز مناطق البترول والتي تكون سبباً في ارتفاع سعر النفط العالمي، بالرغم من عدم حدوث تغيير في كمية المعروض من النفط او الطلب عليه، فأسواق النفط العالمية قد تدفع نحو الارتفاع في الأسعار إذا تولدت مخاوف من تعطيل محتمل للإمدادات نتيجة التوترات الجيوسياسية، وعندما تهدأ هذه التوترات ينخفض سعر النفط ويعود إلى قيمته السابقة أو سعره الحقيقي www.hizb-ut-tahrir.info/ar/index.

د) سوء إدارة الأموال

لقد تفاقمت ظاهرة الفساد الإداري والمالي في العراق خلال السنوات 2003 إلى وقتنا وهذا ما أشارت إليه الكثير من المؤسسات المختصة (الشمري&الفتلي، 2011: 165) وأدى هذا إلى الهدر الكبير في الأموال، والتي لم تجد الخطط الإستراتيجية المبنية على أسس علمية صحيحة، ولم تدر هذه الأموال بالطرائق العلمية والمنهجية، ولم تضع الأسس والضوابط والمحددات الاستباقية للسيطرة على حركة الأموال العامة والتي خصصت لأغراض تنفيذ حوالي 900 مشروع استثماري ظهر ان قسماً كبيراً منها كان وهمياً وقسماً آخر متلكناً لم يتم تنفيذ أكثر من 50 % منه وقسماً ثالث صرفت المبالغ المرصده له الى الشركات



والمقاولين القانونيين ولم يتم تنفيذ سوى نسبة محدودة منه، ولم توجه هذه الأموال الى مشاريع استثمارية حقيقية يمكنها ان تولد مورد اخر، هذا الواقع هو سبب من أسباب الأزمة الحالية (النصيري، 2016: 2)

المبحث الرابع - الجانب العملي للبحث

أولاً- وصف وتحليل ابعاد التجديد الاستراتيجي

تعرض الجداول (1,2,3,4,5) نتائج التحليل الاستراتيجي على وفق المنهج الكمي للمصارف التجارية عينة الدراسة أبعاد التجديد الاستراتيجي، وقد قيس هذا المتغير بعدد من الابعاد الفرعية على وفق معادلات مقتبسة من مصادر علمية.

أولاً - بُعد السياق (M1)

1) نسبة الأعمال الخارجية إلى الداخلية (M11)

تبين نتائج الجدول (1) ان نسبة الأعمال الخارجية إلى الداخلية (M11) التي حققتها المصارف عبر السلسلة الزمنية المعتمدة في الدراسة، اذ حقق مصرف دار السلام أعلى نسبة للأعمال الخارجية إلى الداخلية بوسط حسابي (0.8) وانحراف معياري (0.09) وهذا يفسر توسع المصرف في الدخول باستثمارات قصيرة وطويلة الأجل، فضلاً عن التوسع في المشروعات المشتركة، فيما جاء مصرف الموصل في الترتيب الاخير بين المصارف عينة الدراسة بنسبة بلغت (0.38) وبوسط حسابي (0.08) وهي نسبة منخفضة اذا ما قورنت بالمعدل السنوي البالغ (0.61) وهذا يفسر انحسار الاعمال الخارجية لمصرف الموصل مقارنة بالأعمال الداخلية والمتمثلة بفتح فروع جديدة للمصرف أو إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات. فيما اشارت النتائج الاخرى الى ان هناك تفاوتاً في نسب الاعمال الخارجية الى الداخلية فقد اشارت النتائج ان خمسة مصارف ركزت على الاعمال الخارجية بالنسبة الى الاعمال الداخلية، وشارت النتائج ان المصارف الاخرى ركزت اعمالها على الافعال الداخلية.

وعليه فان التحليل الاستراتيجي لنسبة الاعمال الخارجية الى الداخلية بالمجمل يوضح افتقار المصارف الى الاعمال الداخلية، فمن خلال التحليل المستند الى تقرير الادارة تبين افتقار اعمال الجهاز المصرفي الى حالات الاندماج والاستحواذ اذ لم يشهد قطاع المصارف التجارية في العراق الى أي حالة اندماج على مستوى المصارف حسب اطلاع الباحث. فضلاً عن انحسار حالات الاندماج على مستوى فروع المصرف ذاته الا في حالات قليلة والذي ظهرت في مصرف الاستثمار سنة 2015 نتيجة الأزمة المالية.



الجدول (1) نسبة الأعمال الخارجية إلى الداخلية (M11)

ت	المصارف	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Mean	S.D
1	الاستثمار	0.83	0.62	0.82	0.69	0.68	0.6	0.58	0.76	0.81	0.91	0.73	0.11
2	بغداد	0.3	0.42	0.37	0.46	0.65	0.59	0.53	0.64	0.81	0.67	0.54	0.16
3	الموصل	0.48	0.42	0.49	0.32	0.32	0.4	0.31	0.29	0.28	0.45	0.38	0.08
4	الأهلي	0.83	0.8	0.8	0.7	0.66	0.48	0.54	0.4	0.58	0.34	0.61	0.17
5	الشرق	0.55	0.44	0.39	0.4	0.53	0.44	0.51	0.5	0.76	0.49	0.50	0.11
6	الخليج	0.69	0.7	0.76	0.78	0.74	0.7	0.71	0.57	0.73	0.69	0.71	0.06
7	التجاري	0.67	0.7	0.72	0.68	0.4	0.47	0.52	0.47	0.56	0.47	0.57	0.12
8	دار السلام	0.83	0.89	0.91	0.87	0.87	0.8	0.68	0.8	0.7	0.66	0.80	0.09
9	بابل	0.79	0.7	0.67	0.55	0.64	0.45	0.6	0.5	0.54	0.51	0.60	0.10
10	المنصور	0.75	0.6	0.42	0.5	0.71	0.59	0.6	0.52	0.75	0.75	0.62	0.12
	المعدل	0.67	0.63	0.64	0.60	0.62	0.55	0.56	0.55	0.65	0.59	0.61	0.11

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد إلى تقارير إدارة المصارف المدرجة على شبكة الانترنت.

(2) نسبة الأعمال في السوق المحلية إلى الدولية (M12)

تبين نتائج الجدول (2) ان المعدلات التي اظهرتها نتائج (M12) للمصارف عينة الدراسة وعبر السلسلة الزمنية المعتمده، اذ حقق مصرف الاهلي اعلى معدل لنسبة الأعمال في السوق المحلية إلى الدولية بوسط حسابي (0.93) وبانحراف معياري (0.02) وهي نسبة مرتفعة إذا ما قيسست بالمعدل السنوي لنسبة (M12) البالغ (0.82) والتي تفسر انحسار الأعمال الدولية مقارنة بالأعمال المحلية، أما أدنى نسبة فقد ظهرت في مصرف الاستثمار بوسط حسابي (0.66) وبانحراف معياري (0.16) وبالرغم من حصول مصرف الاستثمار على أدنى بين المصارف عينة الدراسة الا أنها تبقى مرتفعة. وعليه فان التحليل الاستراتيجي لنسبة (M12) يبين انحسار الأعمال والإجراءات الإستراتيجية الى الأعمال المحلية وضعف الأعمال الدولية.

الجدول (2) نسبة الأعمال في السوق المحلية الى الدولية (M12)

ت	المصارف	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Mean	S.D
1	الاستثمار	0.82	0.84	0.86	0.46	0.47	0.67	0.67	0.48	0.56	0.74	0.66	0.16
2	بغداد	0.83	0.89	0.9	0.92	0.94	0.95	0.94	0.97	0.94	0.85	0.91	0.05
3	الموصل	0.87	0.83	0.84	0.78	0.66	0.73	0.63	0.78	0.71	0.82	0.77	0.08
4	الأهلي	0.91	0.9	0.93	0.92	0.94	0.91	0.98	0.94	0.92	0.94	0.93	0.02
5	الشرق	0.75	0.87	0.76	0.87	0.83	0.88	0.88	0.82	0.88	0.8	0.83	0.05
6	الخليج	0.94	0.97	0.92	0.92	0.88	0.88	0.82	0.85	0.84	0.88	0.89	0.05
7	التجاري	0.67	0.74	0.8	0.8	0.83	0.83	0.89	0.91	0.83	0.78	0.81	0.07
8	دار السلام	0.52	0.84	0.83	0.86	0.87	0.86	0.79	0.79	0.85	0.79	0.80	0.10
9	بابل	0.92	0.93	0.94	0.9	0.86	0.8	0.85	0.7	0.78	0.69	0.84	0.09
10	المنصور	0.88	0.9	0.8	0.75	0.76	0.76	0.92	0.87	0.92	0.46	0.81	0.14
	المعدل	0.81	0.87	0.86	0.82	0.80	0.83	0.84	0.81	0.82	0.78	0.82	0.08

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد إلى تقارير إدارة المصارف المدرجة على شبكة الانترنت.



ثانياً- بُعد المحتوى (M2)

1) نسبة الاستغلال الى الاستكشاف (M21)

تظهر نتائج معدلات نسب الاستغلال الى الاستكشاف التي حققتها المصارف عبر السلسلة الزمنية المعتمدة والموضحة في الجدول (3)، اذ حقق مصرف الاستثمار اعلى معدل لنسبة (M21) خلال السنوات العشر، اذ بلغ معدلها (0.91) وبوسط حسابي (0.12) وهذا مؤشر جيد على استغلال الأنشطة والأعمال بنجاح مقارنة بأجراءات الاستكشاف من البيئة الخارجية وهذا يفسر ان مصرف الاستثمار قد استغل (91%) من الفرص المؤاتية اذا ما قورنت بالفرص المستكشفة، وهي نسبة مرتفعة اذا ما قيس بالمعدل السنوي الاجمالي البالغ (0.76) اما ادنى نسبة فقد حصل عليها مصرف المنصور اذ بلغت (0.55) وهذا يفسر ضعف استغلال مصرف المنصور للفرص من البيئة الخارجية بالنسبة الى الفرص المستكشفة، فيما بينت نتائج نسبة الاستغلال الى الاستكشاف للمصارف عينة الدراسة ان سبعة مصارف جاءت بنسب اعلى من المعدل السنوي، فيما حصلت ثلاثة مصارف على نسبة ادنى من المعدل السنوي، وعليه فان التحليل الاستراتيجي يوضح امكانية المصارف التجارية في استغلال الفرص المؤاتية من البيئة الخارجية.

الجدول (3) نسبة الإستغلال الى الاستكشاف (M21)

ت	المصارف	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Mean	S.D
1	الاستثمار	0.98	0.99	0.99	0.8	0.85	0.61	0.97	0.98	0.99	0.95	0.91	0.12
2	بغداد	0.87	0.98	0.56	0.44	0.55	0.59	0.62	0.6	0.97	0.96	0.71	0.21
3	الموصل	0.78	0.54	0.86	0.58	0.85	0.99	0.92	0.92	0.88	0.9	0.82	0.15
4	الأهلي	0.93	0.98	0.83	0.66	0.9	0.7	0.9	0.93	0.66	0.97	0.85	0.13
5	الشرق	0.92	0.73	0.62	0.99	0.94	0.94	0.99	0.99	0.72	0.92	0.88	0.13
6	الخليج	0.83	0.54	0.4	0.66	0.84	0.97	0.85	0.8	0.81	0.97	0.77	0.18
7	التجاري	0.75	0.62	0.99	0.65	0.97	0.83	0.69	0.83	0.89	0.95	0.82	0.13
8	دار السلام	0.43	0.87	0.87	0.65	0.98	0.96	0.98	0.47	0.45	0.89	0.76	0.23
9	بابل	0.58	0.47	1	0.55	0.74	0.63	0.9	0.54	1	0.86	0.73	0.20
10	المنصور	0.48	0.47	0.46	0.63	0.36	0.52	0.44	0.54	0.69	0.87	0.55	0.15
	المعدل	0.76	0.72	0.76	0.66	0.80	0.77	0.83	0.76	0.81	0.92	0.76	0.16

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد إلى تقارير إدارة المصارف المدرجة على شبكة الانترنت.

2) نسبة الانكماش الى التوسع (M22)

تشير نتائج الجدول (4) إلى ان معدلات نسبة الانكماش إلى التوسع الذي حقته المصارف عينة الدراسة وعبر السلسلة الزمنية المعتمدة، اذ بينت النتائج ان اعلى معدل لنسبة الانكماش الى التوسع خلال السنوات العشر كانت للمصرف التجاري بمعدل سنوي بلغ (0.72) وبانحراف معياري (0.35) وهذا يفسر أن المصرف ينتهج تقليص الأعمال الإستراتيجية من خلال غلق بعض الفروع، او تقليص اعداد العاملين، وهي نسبة مرتفعة اذا ما قيس بالمعدل السنوي والبالغ (0.33)، اما ادنى النسب فقد ظهرت في مصرف المنصور بنسبة بلغت (0.11) وبانحراف معياري (0.19) وهذا يوضح رأي المصرف التوسعية من خلال فتح الفروع المصرفية استجابة لحاجة السوق، او التوسع في استقطاب العاملين. فيما بينت المعدلات



النهائية لنسبة (M22) للمصارف عينة الدراسة أن سبعة مصارف حققت نسبة اعلى من المعدل السنوي، وهذا مؤشر على حالة التوسع والنمو الذي شهده القطاع المصرفي، وأشارت النتائج إلى ان ثلاثة مصارف حققت نسبة اعلى من المعدل السنوي.

الجدول (4) نسبة الانكماش الى التوسع (M22)

ت	المصارف	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Mean	S.D
1	الاستثمار	0.97	0.82	0.25	0.09	0.07	0.022	0.93	0.9	0.97	0.99	0.62	0.41
2	بغداد	0.2	0.8	0.14	0.018	0.0096	0.0089	0.02	0.0069	0.14	0.99	0.26	0.33
3	الموصل	0.076	0.021	0.072	0	0.31	0	0.076	0.13	0.96	1	0.26	0.37
4	الأهلي	0.5	0.96	0.09	0.03	0.09	0.024	0.89	0	0.023	1	0.35	0.42
5	الشرق	0	0.016	0	0.96	0.083	0.09	0.66	0.97	0.012	0.06	0.21	0.32
6	الخليج	0.062	0.029	0.0066	0.015	0.069	1	0.052	0.024	0.033	0.98	0.21	0.36
7	التجاري	0.17	0.067	1	1	0.94	0.8	0.056	0.077	0.12	0.14	0.72	0.35
8	دار السلام	0.01	0.11	0.12	0.022	0.93	0.99	0.93	0.2	0.064	0.05	0.32	0.43
9	بابل	0.043	0.027	0	0.03	0.063	0.03	0.17	0.025	1	0.4	0.22	0.30
10	المنصور	0	0.053	0.045	0.059	0.02	0.069	0.037	0.069	0.077	1	0.11	0.19
	المعدل	0.18	0.26	0.19	0.15	0.24	0.42	0.52	0.27	0.43	0.63	0.33	0.35

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد إلى تقارير إدارة المصارف المدرجة على شبكة الانترنت.

ثالثاً: بُعد العملية

التقلب

تشير نسبة تقلب الاعمال الاستراتيجية الى بيان الانحرافات الحاصلة في الاعمال والاجراءات الاستراتيجية للمصارف عينة الدراسة وعبر السلسلة الزمنية المعتمدة والموضحة في الجدول (5)، اذ تشير المعدلات لنسبة التقلب في الاعمال الاستراتيجية إلى أن مصرف الشرق الاوسط قد حقق اعلى معدل للانحراف في تطبيق الاعمال الاستراتيجية خلال العشر سنوات اذ بلغ معدلها (0.3) وبانحراف معياري (0.12) وهذا مؤشر على أن مصرف الشرق اعلى المصارف انحرافاً في اعمالها الاستراتيجية، أما أدنى نسبة للانحراف والتقلب في الاعمال الاستراتيجية فقد ظهرت في مصرف الاستثمار بمعدل عام بلغ (0.18) وانحراف معياري (0.19) وهذا مؤشر يدل على جودة تنفيذ الاعمال الاستراتيجية، اما المعدل العام لنسبة التقلب في الاعمال الاستراتيجية فقد بلغ (0.26)



الجدول (5) نسبة التقلب في الاعمال الاستراتيجية (M3)

ت	المصارف	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Mean	S.D
1	الاستثمار	0.08	0.13	0.36	0.30	0.29	0.06	0.17	0.19	0.17	0.09	0.18	0.19
2	بغداد	0.34	0.24	0.32	0.31	0.33	0.20	0.33	0.35	0.19	0.13	0.27	0.15
3	الموصل	0.33	0.29	0.32	0.29	0.30	0.23	0.30	0.37	0.23	0.21	0.29	0.10
4	الأهلي	0.17	0.07	0.33	0.33	0.34	0.33	0.17	0.39	0.33	0.26	0.27	0.19
5	الشرق	0.34	0.33	0.29	0.30	0.33	0.35	0.19	0.18	0.33	0.33	0.30	0.12
6	الخليج	0.34	0.35	0.34	0.34	0.34	0.10	0.32	0.33	0.33	0.12	0.29	0.18
7	التجاري	0.27	0.27	0.11	0.11	0.23	0.18	0.14	0.17	0.14	0.17	0.18	0.11
8	دار السلام	0.29	0.32	0.32	0.35	0.05	0.07	0.12	0.32	0.31	0.33	0.25	0.22
9	بابل	0.33	0.33	0.20	0.31	0.31	0.29	0.29	0.25	0.18	0.18	0.27	0.11
10	المنصور	0.31	0.30	0.28	0.26	0.30	0.27	0.17	0.30	0.32	0.30	0.28	0.08
	المعدل	0.28	0.26	0.29	0.29	0.28	0.21	0.22	0.29	0.25	0.21	0.26	0.15

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد إلى تقارير إدارة المصارف المدرجة على شبكة الانترنت.

اختبار فرضية البحث

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

H1- الفرضية الرئيسة الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) في الأزمة المالية بمؤشراتها في المصارف عينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الأزمة المالية بمؤشرات مجتمعة في المصارف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الأزمة المالية بمؤشراتها مجتمعة

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الإنحدار Coefficients		
	(R)	(R ²)	معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معاملات الإنحدار لمغيرات التجديد الاستراتيجي	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأزمة المالية بمؤشراتها مجتمعة	0.86	0.75	0.71	5.4	4	0.000	السياق	0.2	3.8
					6		المحتوى	0.19	3.9
					10		العملية	1.05	3.7

المصدر: من أعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسبة.

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*يكون F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (4.737).

*يكون T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.833).



يوضح الجدول (6) تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الأزمة المالية بمؤشرات مجتمعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) في الأزمة المالية بمؤشرات مجتمعة في المصارف عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.86)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.75) ، أي أن ما قيمته (0.75) من التغيرات في الأزمة المالية بمؤشرات مجتمعة في المصارف عينة الدراسة ناتج عن التغير في التجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.57) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الأزمة المالية بمؤشرات مجتمعة في المصارف عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.2) للبعد السياق وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (3.8) . في حين بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.19)$ لبعد المحتوى وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (3.9) ، في حين بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.43)$ لبعد العملية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (3.7) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) ستؤدي إلى تغير في الأزمة المالية بمؤشرات مجتمعة بقيمة (0.2) لبعد السياق و (0.19) لبعد العملية. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (4.4) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاد (السياق، المحتوى، العملية) في الأزمة المالية بمؤشرات في المصارف عينة الدراسة.

وللتحقق من تأثير مؤشرات التجديد الاستراتيجي على كل مؤشر من مؤشرات الأزمة المالية في المصارف عينة الدراسة، تمت تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وكما يلي:

1-1 الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات في كفاية رأس المال في المصارف عينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات على كفاية رأس المال في المصارف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (7).



جدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في كفاية رأس المال

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معاملات الانحدار لمتغيرات التجديد الاستراتيجي	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	6.9	0.32	0.000	2	8.13	0.49	0.57	0.75	كفاية رأس المال
0.000	12.9	0.27		7					
0.001	4.8	0.6		9					

المصدر: من أعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسبة.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

* يكون F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (4.737).

* يكون T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.833).

يوضح الجدول (7) تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في كفاية رأس المال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) على كفاية رأس المال في المصارف عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.75) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.57)، أي أن ما قيمته (0.57) من التغيرات في كفاية رأس المال في المصارف عينة الدراسة ناتج عن التغير في التجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R² قد بلغ (0.49) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن كفاية رأس المال في المصارف عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients أن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.6) لبعدها السياق وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه التي بلغت (6.9). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.27) لبعدها المحتوى وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (12.9)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.51) لبعدها العملية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (4.8)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) ستؤدي إلى تغير بكفاية برأس المال بقيمة (0.6) للسياق و (0.27) للمحتوى و (5.1) للعملية. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة للنموذج التأثير التي بلغت (8.3) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق، المحتوى، العملية) في كفاية رأس المال في المصارف عينة الدراسة.



H₁₋₂ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الربحية في المصارف عينة الدراسة. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في ربحية المصارف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (8).

جدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الربحية

ملخص النموذج			ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معاملات الانحدار لمتغيرات التجديد الاستراتيجي	T المحسوبة
الربحية	0.92	0.84	0.74	8.04	4	0.000	السياق	5.3
					6		المحتوى	4.1
					10		العملية	4.8

المصدر: من أعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسبة.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

* يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (4.737).

* يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.833).

يوضح الجدول (8) تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الربحية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق، المحتوى، العملية) في ربحية المصارف عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.92) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.84)، أي أن ما قيمته (0.84) من التغيرات في ربحية المصارف عينة الدراسة ناتج عن التغير في التجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق، المحتوى، العملية)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R² قد بلغ (0.74) وهو ما يعكس المستوى الصافي للأهتمام بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر الربحية في المصارف عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients أن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.16) لبعد السياق وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه التي بلغت (5.3). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.66) لبعد العملية وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (4.1)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.13) لنسبة التداول وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (4.8)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق، المحتوى، العملية) سيؤدي إلى التغير في الربحية بقيمة (0.16) من خلال السياق و (0.66) من خلال بعد العملية، و (0.13) لبعد المحتوى. ويؤكد معنوية هذا التأثير



قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (8.04) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاد (السياق، المحتوى، العملية) على ربحية المصارف عينة الدراسة.

3- H1 الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الديون المشكوك في تحصيلها في المصارف عينة الدراسة

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الديون المشكوك في تحصيلها في المصارف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9) نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الديون المشكوك في تحصيلها

ملخص الأنموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		المتغير التابع
Adjusted (R ²)	(R ²)	(R)	F	DF	Sig*	معاملات الانحدار	T	
معامل التحديد	معامل التحديد	الارتباط	المحسوبة	درجات الحرية	الدالة	لمتغيرات التجديد الاستراتيجي	المحسوبة	الدالة
				الانحدار		السياق	4.670	0.000
				البواقي		المحتوى	3.5	0.000
				المجموع		العملية	4.335	0.000
0.39	0.57	0.76	9.3	4	0.000			
				6				
				10				

المصدر: من أعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسبة.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

* يكون F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (4.737).

* يكون T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.833).

يوضح الجدول (9) تأثير التجديد الاستراتيجي بمؤشرات في الديون المشكوك في تحصيلها. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) في الديون المشكوك في تحصيلها في المصارف عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.76) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.57) أي أن ما قيمته (0.57) من التغيرات في الديون المشكوك في تحصيلها في المصارف عينة الدراسة ناتج عن التغير في التجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R² قد بلغ (0.39) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر الديون المشكوك في تحصيلها في المصارف عينة الدراسة. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار



Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.4) للسباق وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (4.67). كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.19) لبعد المحتوى وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (3.5)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.64) لبعد العملية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (4.335)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السباق، العملية، المحتوى) سيؤدي إلى تغير في الديون المشكوك في تحصيلها بقيمة (0.4) من خلال السباق و (0.19) من خلال المحتوى و (0.64) لبعد العملية. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير التي بلغت (9.3) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السباق، المحتوى، العملية) في الديون المشكوك في تحصيلها في المصارف عينة الدراسة.

4-1H الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات في نسبة القروض إلى الودائع في المصارف عينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من تأثير التجديد الاستراتيجي بأبعاد في نسبة القروض إلى الودائع في المصارف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي بأبعاد في نسبة القروض إلى الودائع

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الإنحدار Coefficients	
	(R)	(R ²)	معامل التحديد المعدل	F	DF	Sig*	β	T
نسبة القروض إلى الودائع	0.64	0.41	0.36	8.61	الإنحدار	0.000	السياق	3.258
					البواقي		المحتوى	2.7
					المجموع		العملية	2.919
					9			0.004
Sig*								
0.001								
0.000								
0.004								

المصدر: من أعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسبة.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

* يكون F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (4.737).

* يكون T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.833).



يوضح الجدول (10) تأثير التجديد الاستراتيجي بأبعادها في نسبة القروض إلى الودائع. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بمؤشرات (السياق، المحتوى، العملية) في نسبة القروض إلى الودائع في المصارف عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.64) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.41)، أي أن ما قيمته (0.41) من التغيرات في نسبة القروض إلى الودائع في المصارف عينة الدراسة ناتج عن التغير في التجديد الاستراتيجي بأبعادها (السياق، المحتوى، العملية)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.36) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بمؤشرات بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر نسبة القروض إلى الودائع في المصارف عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.3) لبعد السياق وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (3.258). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.46) لبعد المحتوى وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (2.7)، في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.13) لبعد المحتوى وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت (2.919)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتجديد الاستراتيجي بأبعاد (السياق، المحتوى، العملية) سيؤدي إلى تغير في نسبة القروض إلى الودائع بقيمة (0.3) من خلال بُعد السياق و (0.46) من خلال بُعد المحتوى، و (0.13) لبعد العملية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لنموذج التأثير والتي بلغت (8.618) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على:

وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاد (السياق، المحتوى، العملية) في نسبة القروض إلى الودائع في المصارف عينة الدراسة.



المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- هناك ترابط مفاهيمي وفكري بين الجانب الاستراتيجي والجانب المالي، وهذا ما فسرتة الدراسة من خلال تحديد فاعلية تجديد الشركة لأعمالها الإستراتيجية ومدى انعكاساتها على المتغيرات المالية.
- 2- توضح نتائج الدراسة ان التوجه العام للمصارف عينة الدراسة نحو الأعمال الخارجية والانفتاح على الغير من خلال التوسع في الاستثمارات والمشروعات المشتركة، مقابل ضعف في الأعمال الداخلية والمتمثل في عمليات التوسع الأفقي كفتح الفروع والأقسام والشعب.
- 3- يشير التحليل الاستراتيجي والاداري للدراسة الى قصور في الاعمال والتوجهات الخارجية للمصارف التجارية عينة الدراسة، وهذا يعود الى الفجوة بين الانظمة والقوانين المالية المتبعة داخل البلد مقارنة بالانظمة والقوانين الدولية.
- 4- تمتلك المصارف التجارية عينة الدراسة قدرة عالية على أستغلال الفرص البيئية والسوقية وهذا راجع الى امتلاكها موارد بشرية ذات إمكانات عالية وقدرات تكنولوجية متطورة.
- 5- يشهد القطاع المصرفي العراقي حالة توسع وانفتاح في أعماله من خلال زيادة عدد العاملين وعدد الفروع والأقسام، وهذا ناتج عن التوسع في تعاملاته وزيادة رأس المال.
- 6- يواجه القطاع المصرفي عند تطبيق إستراتيجياته تقلبات متفاوتة بين المصارف عينة الدراسة، فضلاً عن تقلبات في السلسلة الزمنية المعتمده في الدراسة، وهذا راجع الى التقلبات التي يشهدها الاقتصاد العراقي وانعكاساته على التوجهات والأعمال الاستراتيجية.
- 7- تحتفظ المصارف التجارية عينة الدراسة ومن خلال التحليل المالي بنسب عالية جداً من كفاية رأس المال، وهذا يوضح الاحتفاظ بموجودات ذات مخاطر مرجحة منخفضة، وهو مؤشر جيد يزيد من قدرة المصارف التجارية على تحمل الخسائر.
- 8- أظهرت نتائج الدراسة وعبر التحليل المالي إن نسبة العائد على الموجودات منخفضة للمصارف التجارية مقارنة بموجوداته، وهذا مؤشر يدل على أفتقار المصارف التجارية الى الادارات الكفوءة في تحقيق الارباح من مجمل الاستثمارات.
- 10 - أشار التحليل المالي إلى ارتفاع مخصص الديون المشكوك في تحصيلها للمصارف التجارية عينة الدراسة بصورة عامة، مما أظهر نسبة الديون المشكوك في تحصيلها الى الائتمان النقدي مقبولة، مما يدل على سلامة الجهاز المصرفي ومتانة قدرته في مواجهة الديون المتعثرة والمعدومة.
- 11- تشير نتائج الدراسة وعبر تحليلها المالي ان نسبة القروض لم تتجاوز نسبة الودائع، وهذا مؤشر على سلامة الجهاز المصرفي في أتباع سياسة مالية متحفظة وعدم الافراط في منح القروض مقابل الودائع.



ثانياً- التوصيات العملية

تستند التوصيات العملية الى الاستنتاجات العملية التي توصلت اليها الدراسة، وتتلخص أبرز التوصيات العملية بما يلي:

- 1) ضرورة ان يعمل مالكو المصارف التجارية عينة الدراسة على اختيار إدارات تتمتع بالكفاءة والخبرة ، لاقتناص الفرص والدخول بمشروعات استثمارية وائتمانية تستهدف فتح افاق جديدة بغية زيادة ارباح المصارف عينة الدراسة.
- 2) أن يُزيد البنك المركزي من نسب السلامة والامان (نسب كفاية رأس المال، ونسب تخصيصات الديون المشكوك في تحصيلها) لمواجهة المخاطر والازمات المالية التي قد تتعرض لها المصارف كما أظهرتها مؤشرات الدراسة الحالية.
- 3) من الضروري ان يتبع مديرو الإدارة المالية في المصارف التجارية عينه الدراسة النهج الاستراتيجي في الفكر المالي، وتطبيق هذه الرؤية المشتركة بين المجالين في الواقع العملي.
- 4) إنشاء منظومة الإنذار المبكر للجهاز المالي بصورة عامة وقطاع المصارف التجارية على وجه التحديد للاسترشاد عن حالات الازمة المالية قبل حدوثها، لاخذ الاجراءات والتدابير الملائمة في التعاملات التي يجريها القطاع المصرفي.
- 5) إن تتبع المصارف التجارية الطرائق العلمية في أسلوب التحليل البيئي الذي سيسهم في تحديد الفرص السوقية الملائمة، ومن ثم العمل على توفير الإمكانيات لاقتناص الفرص لتعزيز الأرباح.
- 6) ضرورة ان تعمل المصارف التجارية في الدخول بمشروعات استثمارية او عمليات مشاركة او اندماج لزيادة فرصها السوقية لتعزيز الأرباح.
- 7) التركيز على عمليات التوسع في فتح الفروع المصرفية والأقسام والشعب والتركيز على فتح فرع إدارة الخطر فضلاً عن تأهيل وتطوير الموارد البشرية.
- 8) يجب ان تتبع المصارف التجارية الأنظمة التكنولوجية الحديثة والمستخدمة في المصارف الاقليمية والعالمية لتسهيل عملية ربط النظام المصرفي المحلي بالمنظومة الدولية.
- 9) إن تستهدف المصارف التجارية عينة الدراسة الأفق الدولية في عملها، وذلك من خلال زيادة عدد المراسلين، وزيادة عدد المصارف المتعاملة معها، وتفعيل أنشطة المتعاملين مع المصارف.



المصادر

- 1) تقرير السياسة النقدية للبنك المركزي، (2015)، المديرية العامة للأحصاء والابحاث، قسم الاقتصاد الكلي والسياسة النقدية "www.cbi.iq"
- 2) الحدراوي، رافد حميد، (2015)، "المهارات السياسية بوصفها متغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي" أطروحة دكتوراه، جامعة الكوفة.
- 3) الحسيني، فلاح & الدوري، مؤيد، (2000)، "أدارة البنوك" مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- رمضان، محمد، (2012)، "تقلبات أسعار النفط ولجنة الموارد والحاجة الى الميزانية الصفرية" نائب الرئيس - الابحاث سنيار كابيتال.
- 4) الشمري، صادق راشد، (2012)، "إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية"، الطبعة الأولى، بغداد - العراق.
- 5) الشمري، هاشم & الفتلي، أيثار، (2011)، "الفساد الإداري والمالي وإثارة الاقتصادية والاجتماعية" دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
- 6) الطعمة، حيدر حسين، (2016)، "خطوات الإصلاح الاقتصادي في العراق: رؤية من الخارج" مركز الدراسات للتنمية والدراسات الاستراتيجية.
- 7) الغالبي، طاهر محسن منصور & ادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية" الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 8) الغزالي، فاضل راضي غباش، (2013)، "دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي" - بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 9) فريد، راهم & نبيل، بركات، (2015)، "أنهيار أسعار النفط الاسباب والنتائج" المؤتمر الاول السياسات الاستخدامية للموارد الطاقوية بين متطلبات التنمية القطرية وتأمين الاحتياجات الدولية.
- 10) لنصيري، سمير عباس، (2016)، "مراجعة تقييمية للوضع المالي في العراق بعد الهبوط الجديد لأسعار النفط في عام 2016"
- 11) ليلو، سمير حسن، (2015)، "تأثير هبوط أسعار النفط على الاقتصاد العراقي وعلى التنمية المستدامة"
- 12) نجوم، اسامة، (2015)، "تداعيات انخفاض أسعار النفط على اقتصادات دول منطقة الشرق الاوسط المصدرة للنفط، سلسلة تحليل سياسات"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.



- 1) Falkheimer, J. & Heide, M. (2009), "Crisis Communication in a New World Reaching Multicultural Publics through Old and New Media"
- 2) Flier, B. (2003), "Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality". ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, Erasmus University Rotterdam, December 11.
- 3) Floyd, S. Lane P. (2000), "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal" Academy of Management Review. 25 (1):154-177.
- 4) Kuratko, D.F., Covin, J.G., & Morris, M.H. (2011), "Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations" Third Ed South-Western Cengage Learning.
- 5) Kwee, Zenlin (2009), "Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal A longitudinal study of long-lived firms" doctor thesis, Erasmus Research Institute of Management – ERIM, Erasmus University Rotterdam.
- 6) Leng, G.C. (2012), "Implementing an Effective Strategic Renewal Process - An IT-enabled Agility Perspective" A Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy Department Of Information Systems National University Of Singapore.
- 7) March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, 2 (1):71-87.
- 8) Rajes, M (2013), "A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions" Doctor thesis, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs; Germany.
- 9) Reinhart, C. M., and K. S. Rogoff, (2008), "Is the 2007 U.S. Subprime Crisis So Different? An International Historical Comparison", American Economic Review, Vol. 98, No. 2, pp.339-44.
- 10) Spector, B. (2007), "Implementing Organizational Change: Theory and Practice", by Bert. Published by Prentice Hall. Copyright © by Pearson Education, Inc.
- 11) Tim-Ole, M. (2013), "Strategic repositioning in the construction industry -An examination of main challenges", Master Thesis, Faculty of Economics-lund University.
- 12) Volberda, H.W., Ch. Baden-Fuller and F.A J. Van den Bosch (2001), "Mastering Strategic Renewal", Mobilizing Renewal Journeys in Multi-unit Firms, Long Range Planning, 34:159-178.
- 13) Worch, H. Kabinga, M. Eberhard, A. (2012), "Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms", European Business Review. Vol. 24 No. 5, pp. 444-464.



ملحق - نموذج استمارة جمع المعلومات

أُعدت هذه الاستمارة لغرض جمع بيانات المتغير الفاعلي للدراسة والمتمثل " بالتجديد الاستراتيجي " والتي نهدف من خلالها الى التعرف على طبيعة الأعمال والأنشطة التي تمارسها إدارة المصارف عينة الدراسة للمدة من (2006 - 2015) وتم تصميم الاستمارة بالأعتماد على (Flier,2003:45;Volberd etal,2001)، ويتم الاعتماد على تقارير الادارة المنشورة على شبكة الانترنت لغرض الحصول على البيانات بصورة دقيقة ورسمية.

التجديد الاستراتيجي: يقصد به الجهود الرامية لإعادة تنشيط أعمال المصرف من خلال البحث عن الفرص والابتكار وتغيير المسارات التنافسية. ويقاس من خلال ثلاثة ابعاد.

أولاً - السياق: هو الموقف المحيط بالمصرف والذي يتمثل بالتساؤل الجوهرى وهو أين البيئة التي يعمل بها المصرف. ويتم قياس بُعد السياق عن طريق خاصيتين هما:

1) نسبة الأعمال الخارجية قياساً إلى الأعمال الداخلية وتقاس من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{أعمال التجديد الخارجية}}{\text{أعمال التجديد الخارجية} + \text{أعمال التجديد الداخلية}}$$

(أ) أعمال التجديد الخارجية : الأعمال التي تجري بالتعاون مع المنظمات الأخرى وتكون وسيلة للحصول على الموارد والقدرات من خارج المصرف، وتقاس من خلال الفقرات الآتية:

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد عمليات الاندماج والاستحواذ التي قام بها المصرف مع مؤسسات مالية أخرى.			
2	عدد المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية التي قام بها المصرف مع مؤسسات مالية أخرى.			
3	عدد اتفاقيات التعاون التي أبرمها المصرف مع مؤسسات مالية أخرى.			
	المجموع			

(ب) أعمال التجديد الداخلية: هي الأعمال التي تنبع من داخل المصرف، وهي وسيلة للتنمية الداخلية للمعارف والقدرات الراسخة، وتقاس من خلال الفقرات الآتية.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الأقسام والشعب والفروع التي افتتحت في المصرف.			
2	عدد خطوط الخدمة التي افتتحت في المصرف والمتمثلة بإدخال التكنولوجيا (بالصراف الآلي).			
3	عدد البرامج والمؤتمرات والدورات الترشيدية التي اقامها المصرف.			
	المجموع			



(2) الأعمال في السوق المحلية مقابل الأعمال في السوق الدولية وتقاس من خلال المعادلة الآتية:

أعمال التجديد المحلية

أعمال التجديد المحلية + أعمال التجديد الدولية

(أ) الأعمال في السوق المحلية : وهي الأعمال الإستراتيجية ضمن حدود الأسواق المحلية الموجودة بها المصرف.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الأعمال الإستراتيجية التي يقوم بها المصرف داخل البلد، ويتمثل بالاستثمارات أو التحالفات الإستراتيجية أو اتفاقيات مع مصارف أو مؤسسات مالية أو رجال أعمال محليين.			
	المجموع			

(ب) الأعمال في السوق الدولية : الأعمال الإستراتيجية للأسواق الدولية التي تنفذ عبر مدى أوسع من الأسواق المحلية أي التوسع إلى الأعمال الدولية.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الأعمال الإستراتيجية التي يقوم بها المصرف خارج حدود البلد، ويتمثل بالاستثمارات أو التحالفات الإستراتيجية أو اتفاقيات مع مصارف أو مؤسسات مالية أو رجال أعمال دوليين (أجانب).			
	المجموع			

ثانياً- بُعد المحتوى: يتمثل بُعد المحتوى في السؤال عن كيف ومتى تتم عملية التجديد الاستراتيجي، والذي يتمثل بسمات سياق ومضمون التجديد الاستراتيجي، الذي ينظر الى العوامل التنظيمية قبل وبعد وقوع عملية التغيير في المصرف.

(1) إجراءات الاستغلال مقابل إجراءات الاستكشاف وتقاس من خلال المعادلة الآتية :

إجراءات الاستغلال

إجراءات الاستغلال + إجراءات الاستكشاف

(أ) إجراءات الاستغلال: الأعمال التي تهدف إلى التركيز على النطاق الحالي للأنشطة والكفاءات الموجودة، وتنفذ ضمن النطاق الجغرافي الحالي للمصرف. فضلاً عن إنها تدل على التوجه قصير الأمد.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الأنشطة والفعاليات التي قامت بها المصرف.			
2	عدد الأهداف التي تم تنفيذها بنجاح خلال السنة .			
3	عدد الأجهزة والمعدات الحديثة التي تم ادخالها في العمل.			
	المجموع			



ب) إجراءات الاستكشاف: الأعمال التي تهدف إلى إضافة أنشطة جديدة للإعمال الحالية التي يقوم بها المصرف والتي تزيد من النطاق الجغرافي، والإعمال التي تستكشف كفاءات جديدة.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد أنشطة الخدمات الجديدة التي قدمها المصرف الى الزبائن .			
2	عدد الأفراد الذين استقطبهم المصرف والذي يمتلكون مهارات وأفكار جديدة			
	المجموع			

2) إجراءات التوسع أو الانكماش وتقاس من خلال المعادلة الآتية:

إجراءات الانكماش

إجراءات الانكماش + إجراءات التوسع

أ) إجراءات الانكماش : هي الأعمال التي تهدف إلى تقليل عدد الأنشطة داخل المصرف.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الوحدات أو الشعب أو الفروع المدمجة أو الملغاة في المصرف.			
2	عدد الأفراد المحالين على التقاعد أو المقالين.			
	المجموع			

ب) إجراءات التوسع: هي الأفعال التي تعمل على زيادة عدد الأنشطة في المصرف.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الوحدات التنظيمية أو الشعب أو الفروع المستحدثة استجابة لحاجة السوق.			
2	عدد الأفراد الذين تم تعيينهم بصورة عقد أو أجير.			
	المجموع			

ثالثاً - بُعد العملية :يهتم بُعد العملية بثلاثة قضايا " كيف " و "من" و " متى " تجرى عملية التجديد الإستراتيجي.

أ) التقلب : يقاس تقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي من خلال تحديد الانحراف المعياري من نسبة التجديد الاستراتيجي على مدى مدة زمنية معينة.

ت	الفقرة	العدد رقمياً	العدد كتابة	الملاحظات
1	عدد الأعمال الإستراتيجية التي واجهت انحرافات وتقلبات كبيرة في تنفيذها			
2	عدد الاعمال الإستراتيجية المختلفة لهذا العام عن العام الماضي			
	المجموع			