



الابداع الوظيفي والعوامل الاستراتيجية وتداخلاتها بالمقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمنظمات

الخدمية - دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الأهلية العراقية للمدة من 2001 - 2004

م. د. أرشد عبد الأمير جاسم الشمري

المعهد التقني/كوفة - جامعة الفرات الأوسط التقنية

المستخلص

نظراً لزيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية ، فإن الابداع الوظيفي يعد من العوامل التي تساهم في التكيف لتلك البيئة من خلال ايجاد افكار ورؤى جديدة للوصول الى انماط جديدة ، اذ تتمثل الجوانب الابداعية بالمهارات والقدرات المتعددة التي يمتلكها العاملين بحيث تتناغم مع العوامل التنافسية للبيئتين الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف ، نقاط الفرص والتهديدات) من اجل تحقيق اهداف المنظمة سواء كانت انتاجية أم خدمية.

ومن اجل نجاح تكيف المنظمة لتلك العوامل التنافسية لابد لها وان تمتلك مقدرات جوهرية تكون قادرة على النهوض بما تحقّقها لها في نجاحات مستمرة وبقاء مدة أطول في بيئة طالما يسودها التغير المتسارع بالتطورات التكنولوجية ، واذا ما أردت منظمات الأعمال أن تتفوق وتصبح في موقع ريادي لابد لها أن تضع نصب امكانياتها بمجمل ظروفها البيئية الداخلية والخارجية ما يتمتع به منافسيها ومحاولة الاستفادة منها لصالحها بحيث يظهر ذلك جلياً على انشطتها وبالأخص ما تضمنته عينة الدراسة المتمثلة جانباً من أنشطة المنظمات الخدمية كالقطاع المصرفي الخاص في العراق.

وبين الجوانب الابداعية الوظيفية وما يرافقها من عوامل تنافسية على ضوء مقدراتها الجوهرية فقد اثبتت الدراسة فرضيتها الرئيسية التي ذهبت بتداخلاتها الواضحة في التفوق بالأداء المالي لتلك المصارف المختارة بالعينة جراً المقارنة بينهم على اساس بعض المؤشرات المالية التي يكاد اغلب الكتاب في الادارة المالية متفقين عليها في قياس الأداء المالي (معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حق الملكية ، القيمة السوقية لأسهمها) للمدة من 2001 - 2004 .

ومن أهم الاستنتاجات بجانبها النظري والتطبيقي التي خرجت بها الدراسة، ان المصارف التي يمتلك افرادها من الابداع الوظيفي ما يجعلها تنهل من ما تحتزنه من مقدرات جوهرية ضمن اطار بيئتها الداخلية والخارجية لأنها تكون قادرة على التفوق في ادائها المالي على منافسيها، فقد كان ترتيب المصارف من حيث المستوى التنافسي (الأول ، الثاني ، الثالث) للمصارف: (بغداد ، التجاري العراقي ، الاستثمار العراقي) على التوالي ، اذ بتلك المستويات قد تفاوتت الأرباح فيما بينها نتيجة للخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات لعل من أهمها انه اذا ما أردت منظمات الأعمال الخدمية البقاء في بيئاتها التنافسية كما هو الحال في القطاع المصرفي الخاص لعينة الدراسة فإن عليها اغتنام الفرص والتهديدات لمنافسيها والعمل على الاستفادة منها وتوظيفها لمقدراتها الجوهرية وزيادة الوعي الثقافي لعمليها وترصين بيئتها الداخلية ، وهذا ما يطلب من ادارة المصرفين العراقيين التجاري والاستثمار.



Employer innovation and strategic Factors And Their Interloping in Core Competences and financial appraisal epistasis for Services Organizations. A comparative analysis Study Of Sample for Iraqi Private banks For the Period From 2001 - 2004

Abstract

Due to the Sharp Competition in dynamic affair environment, employer affiance considered the important factors that contribute environment adaptation through determination good thoughts and Views to reach new models. Efficient sides present multiple abilities of workers which harmony with competition factors for both internal and external environments (Strengths and weaknesses points, Opportunities and Threats) to achieve company aims which are productivity and service.

For the Success of Organization adaptation for compotation factors, it is important to build principle abilities which can stand to achieve continuous success and long remain in environment with the dominance of continuous changes and technological development. If the organization affair wants to be dominant and become in reliable position it must assure their abilities with different internal and external environment to its competition and get used from them to its benefits to make that too clear on its activities, in respect to the study samples that presents activities of service organization activities side, i.e. private financial sector in Iraq.

From the employee efficiency and competition factors that company with it on principle activities, the study confirm main hypothesis that with their clear interaction finance parasail epistasis for sample chosen banks due to the comparison among them on the basis of some financial parameters which are used by many authors in financial affairs ((**Return On Investment (R.O.I)** , **Return on Equity (R.O.E)**, **Price – Earnings Ratio (PIE)**)) from the period 2001 to 2004.

The most important conclusions for both theoretical and practical sides which revealed by this study that banks that their individuals have employer efficiency make it consume what its stored from their employer efficiency with their internal and external environmental limit, make it able for epistasis on financial appraisal competitor. The level of banks arrangement on the idea of level competition was (First, Second and third). For banks (Baghdad, Iraqi trade and Iraqi Investor), respectively.

Hence, for these competition levels, there were different profits among them due to bank services produced to the customers.

The study came with some recommendation which the most important was the wishes of service affair organization to remain in competition environment as the way in private affair sector for the sample study, the get any Opportunities and Threats computation and get benefit from it, to principle abilities and an increase in cultural knowledge for workers (employers), and improve internal environment, this is important for both Iraqi banks trade and investor.



المقدمة

يعد الابداع من العوامل التي تسهم في تميز منظمات الاعمال ونجاحها على اختلاف انواعها سواء الصناعية منها كانت أم الخدمية ، لما لها الأثر البالغ في الوصول لأهداف تلك المنظمات بشكل أمثل . ونظراً للتغيرات التي تشهدها بيئات الأعمال كالتغيرات السريعة في الأسواق واحتدام شدة المنافسين بين تلك المنظمات فقد ظهر الابداع ((INNOVATION)) ليلبي تلك التغيرات من خلال الأفكار الجديدة المتمثلة في العمليات الذهنية المعرفية التي تساهم بتفاعل الفرد مع البيئتين التنظيمية والعامية ومحاولته تجاوز ما هو مألوف أو قد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو اسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة .

ومن خلال الابداع فقد أصبح يمثل جانباً حيوياً من الأسبقيات التنافسية ((Competitiveness Priorities)) [المهارات التقنية، المهارات الانسانية، المهارات المفاهيمية، تحسين القدرات المعرفية للعاملين، تحسين مهارات التفكير والاستدلال، تحسين دافعية الأداء]] ولأهمية الموضوع يرى الباحث بأن تطبيق الابداع في مجال الخدمة المصرفية يأتي استجابة للمتغيرات المحيطة بها، وابرار أهمية تلك المصارف في عملية التنمية الصناعية والذي يتجلى بعلاقة الابداع الوظيفي في الاداء المصرفي ومدى قدرته في تحقيق اهداف المصارف بزيادة أسعار الأسهم وربحيتها .

ونظراً للتطورات المتلاحقة التي تشهدها بيئات الأعمال في الطرف الحالي كونها بيئات ديناميكية وغير مستقرة أدى بالإدارة الاستراتيجية لتلك المنظمات لدراسة ومعالجة تلك الظروف ، مما أصبح الخيار الاستراتيجي الذي لا بد من اعتماده ان يكون منسجماً ومتناغماً مع ما تشكله البيئة الخارجية من فرص وتهديدات تعزز نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف ضمن عوامل البيئة الداخلية ، ومحاولة الادارة الاستراتيجية بالتكيف والاستمرار في ظل تلك المتغيرات، ولغرض تأمين البقاء والنمو لتلك المنظمات أصبح لزام على تلك الادارة أن تكشف عن خيارها الاستراتيجي ومدى علاقته بالمتغيرات الاخرى مما يؤدي الى رفد تلك المنظمات بمهارات لخبرات ضرورية لتنفيذ خياراتها الاستراتيجية .

كما ان تزايد حدة المنافسة في الاسواق يزيد من احتمالية الوقوع بالفشل جزاء التفاوت في نشاطاتها الانتاجية أو الخدمية ، وأن زيادة حجم الاستثمارات الكبيرة ستؤدي بالزيادة في احتمالية الخسارة التي قد تتعرض لها منظمات الاعمال في حالف فشلها . ومن ثم ستؤدي الى زيادة المخاطرة في تلك الاسواق ، مما توجب على المنظمات الاهتمام بمجال التسابق في كيفية تقديم المنتجات أو الخدمات وجعلها من المواضيع الهامة التي تسعى لتحقيقها.

وكذلك يتطلب من المنظمات ان تكون مبدعة وقائدة لمقدراتها الجوهرية وتقويتها وبعدها العمل على ربح الحصة السوقية من خلال منتجاتها المتميزة والخاصة أي بمعنى آخر عرضها لمحفضة من المقدرات والاجتهاد في قيادتها لها اضافة لامتلاكها لها أو تكون قائدة لمنتجاتها من خلال المسح الحالي للإمكانيات ودراسة الظروف المستقبلية وكيفية التعامل بها.

من هنا برزت أهمية هذه الدراسة لتظهر المقدرات الجوهرية التنافسية للمصارف ودورها في تحقيق البقاء والنمو في بيئة العمل ، ومن الجدير بالذكر فأن عامل الاداء يشكل رافداً حيوياً لمنظمات الاعمال ،



وخاصة المصرفية منها لما له علاقة بالظاهرة الشمولية للمعرفة الادارية (بفروعها وأصولها) بما فيها الادارة الاستراتيجية حيث يمثل اداء الخدمة المصرفية مركز الصدارة لإظهار كفاءة وفاعلية المنظمة المصرفية وقدرتها على تحقيق الأهداف.

إن هذه الدراسة جاءت لتمثل إظهار الجانب التطبيقي لتحديد تداخلات الابداع وتحليل العوامل الاستراتيجية في مجال التنافس من جانب، وماتول اليه مقدراتها الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمصارف من جانب آخر، مما يؤدي بالمصارف عينة الدراسة إلى تحديد السبل الناجحة في التفاعل مع البيئة، وكذلك إختيار البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع كافة التغيرات البيئية بالشكل الذي يمكنها من تحسين خدماتها المصرفية من جذب الزبائن والاحتفاظ بهم جراء خلق مقدرات جوهرية تنافسية تميز تلك المصارف عن المصارف التنافسية الأخرى. وقد تمّ إختيار ثلاثة مصارف هي (مصرف بغداد، المصرف التجاري العراقي، مصرف الاستثمار العراقي) كعينة للدراسة.

وقد جرى تقسيم محتويات الدراسة إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة للتعريف بمتغيرات الدراسة [الابداع الوظيفي ، والمقدرات الجوهرية ، و الأداء المالي للمصارف] وكذلك منهجية الدراسة. أما المبحث الثاني فقد شمل الجانب التحليلي لكل متغيرات الدراسة المذكورة. وأخيراً جاء المبحث الثالث لبيّن أهم الاستنتاجات النظرية والعملية ومن ثم التوصيات التي توصل إليها الباحث. ومن الله التوفيق والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي محمد وآله وصحبه الميامين.

المبحث الأول - الإطار النظري للدراسة

أولاً: الابداع الوظيفي (Job Innovation):

(أ). تمهيد:

تتسابق منظمات الاعمال على تحقيق اهدافها من أجل البقاء والنمو والاستمرار في بيئة العمل من خلال تميزها بالجانب الابداعي ، حتى بات الشغل الشاغل لجميع المدراء في المنظمات من اجل تحقيق رضا الزبون سعياً منهم في تحقيق اهدافها في النمو والتطور وتحقيق أكبر العوائد مما اصبحت مسؤولية الاهتمام بها يقع على عاتق كل فرد في المنظمة .

لذا فقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجال الابداع الوظيفي ليعضوا له في مؤلفاتهم مبادئ محددة تستند عليها أفعال كل من (حريم، 2009: 354)؛ (الصرن ، 2000 : 28) ليتمكن المنظمة من اعتمادها لتحقيق المنافع جزاء تميزها في تقديم الحاجات للزبون ، وجزاء تطور المراحل التي مرّ بها الابداع لتنتقل مهمتها من افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو اعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة الى مفهوم أوسع يخص التميز والانفراد مما يضع المهتم في هذا المجال أمام أربعة مستويات لمشاركة المنظمة في الابداع ؛ أولهما المستوى الصفري وعنده لا يوجد أي دور للمنظمة في الابداع كون موقف السوق وظروفه مستقرة ، وثانيهما المستوى الأول وفيه تشارك المنظمة في الابداع وتصبح قادرة على انتاج ابداعات تخدم الاسواق بكفاءة ، وثالثهما المستوى الثاني وفيه فإن المنظمة تتعلم التكيف مع البيئة المتغيرة وتكون قادرة على انتاج جملة من القواعد والاجراءات من اجل



وضع آليات جديدة (حلقة التعلم المزدوج) من خلال وضع قائمة تبين تلك الاجراءات ، ورابعهما المستوى الثالث فأن المنظمة تجدد نفسها وتقوم بإعادة تحديد المواقع الاستراتيجية وتمتلك القدرة على التغيير وإعادة تشكيل تكنولوجيا المعلومات (حلقة ثلاثية التعلم، القيادة والرؤية والالتزام طويل الأجل) (Judy, 2003:8) ، وعلى المنظمات ان تقوم دائماً باختبار نفسها، وتصنيفها عند أي مستوى من مستويات الابداع تقع ؟ اذ ان القيام بذلك يمكنها على المدى البعيد من البقاء ببيئة العمل من خلال تحسين قدراتها ومواجهة منافسيها.

ومن خلال تلك المستويات الاربعة التي تبرز مدى مشاركة المنظمة في الابداع ، وتركيزها على تفاصيل العملية بدلاً من التركيز على المنتج بشكله التقليدي من خلال تضافر الجهود من قبل الاقسام المختلفة بالمنظمة لاكتشاف جذور اسباب المشاكل وملاحقتها ، فقد جاء مفهوم الابداع ليكون محل اختلاف بوجهات نظر الكتاب أمثال (Serrat, 2009: 2)؛ (الصرن، 2000: 28)؛ (حريم، 2009: 354) حيث طرحت ثلاثة آراء لتعريفه، اذ اتجه الأول منها كون الابداع (هو استغلال الافكار بنجاح)، في حين ركز الثاني على انه (افكار جديدة لها علاقة بجل المشكلات)، الآ ان الرأي الثالث اتجه الى انه (عملية ذهنية معرفية نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة)، الآ ان الباحث من الممكن ان يعرف الابداع على انه (الطريقة السليمة في التفكير تنتج للفرد من خلالها افكاراً لم يسبق لها أن طبقت).

وعلى الرغم من ان الابداع قد بدأ تطبيقه أولاً في القطاع الانتاجي ، الآ انه قد أخذ منحىً آخر وذلك بتطبيقه بشكل أوسع في قطاع الخدمات وقد أثبت فعاليته ونجاحه الواسع في تحقيق النتائج المرجوة منه في شرائح متعددة من هذا القطاع ؛ كالتعليم، الصحة، الفنادق، البنوك، الاتصال... الخ (Bank, 1996: 117-126) وفي مجال العمل المصرفي (موضوع الدراسة) فأنا نجد ان للإبداع في تقديم الخدمة المصرفية مكونات رئيسية ثلاثة (79-78 : Amabile, 1998) وهي:

1. تحسين القدرات المعرفية للعاملين : ويقصد به الخبرة التي يمتلكها الفرد التي تساعده للقيام بعمله ، مثل المعرفة التقنية والاجرائية الفكرية ، وتعني كذلك قدرة الفرد العقلية على التفكير في المعلومات وتحليلها ، وهناك العديد من القابليات المعرفية ؛ فمنها ما هو عام يشير الى قدرة الفرد على اكتساب المعلومات و تخزينها واسترجاعها واستخدامها وهي مرتبطة بأداء العمل والنجاح في البرامج التدريبية ، ومنها ما هو مرتبط بالقابليات المعرفية الخاصة (Daft, et al, 2001: 97-98)، ولكي تبقى المنظمات في بيئة العمل لابد من اهتمامها بالمعرفة التي تحتاجها في جانبي العمل واتخاذ القرارات العديدة المتصلة بنشاطاتها اليومية عن طريق المعرفة بالعمليات الفنية الخاصة للإنتاج وكذلك المعرفة حول كل من الطلب على المنتج أو الخدمة والمواد الأولية (برنوطي، 2008: 240).

2. تحسين مهارات التفكير والاستدلال : وتعني امكانية حل المشاكل ووضعها في أطر جديدة من قبل الفرد ، بالاعتماد على مهارته الشخصية (Amabile, 1998: 79) وتشمل السمات المرتبطة بالإبداع القدرة على استخدام التشابهات والموهبة في رؤية التشابه ضمن الاجواء البيئية المختلفة، وهناك الكثير من الخصائص التي ترتبط بالأفكار الابداعية ؛ كالذكاء، الاستقلالية ، الثقة بالنفس ، تبني المخاطرة ، السيطرة



، تحمل الغموض، المثابرة عند مواجهة الاحباط ، وان الاستخدام الفاعل للتشابه يسمح لصناع القرار بتطبيق فكرة واحدة من بيئة معينة داخل الاخرى (Robbins, 2003:134).

3. تحسين دافعية الأداء : اذ تعد الدافعية العامل الذي يحدد للفرد ما يستطيع عمله وتأتي بالمرتبة الثالثة بعد عامل المعرفة ومهارات التفكير المتمثلة بالمواد الخام أو المواد الطبيعية للفرد، والدافعية على نوعان ؛ الخارجية والجوهرية ، وتعد الجوهرية (الداخلية) منها مهمة جداً بالنسبة للإبداع وهي الرغبة الداخلية للقيام بالأشياء ، اما الخارجية فيتم التركيز فيها على المكافئات المالية في اكثر الاحيان وهي الشائعة من اجل الحصول على شيء مرغوب أو تجنب شيء غير مرغوب .

(ب) . استراتيجيات الإبداع الوظيفي :

من اجل تحقيق الاهداف للعديد من المنظمات فأنها تعمل على اتباع الكثير من استراتيجيات الابداع ، اذ يقصد بها السياسة التي تتبناها المنظمة من اجل ترويج العملية الابداعية وايجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة (الفاعوري ، 2005 : 17) ؛ (العميان ، 2005 : 399- 400) ومن هذه الاستراتيجيات :-

1. التطوير التنظيمي : ويقصد به اتباع مجموعة من الطرق التي تتخذ من العلوم السلوكية على العموم في زيادة قدرة المنظمة على فاعليتها والقبول بعملية التغيير ، وهي من الامور التي تركز على محورين اساسيين هما: ازالة معوقات التغيير ، وتسهيلها كعملية مستمرة .
2. التخصص الوظيفي : ويعني قيام المنظمة بتصميم العديد من الوحدات التي تعمل بنشاطات متخصصة ، اذ تبحث العديد من المنظمات على ايجاد اعما ابداعية كما هو الحال عند انشاء اقسام للبحث والتطوير أو المجاميع المتخصصة بالتخطيط .
3. الدورية : وتعني قابلية المنظمة على استخدام العديد من الاشكال التنظيمية بشكل متغير، كقيامها باستعمال استراتيجية تبادل المواقع أو المهام الوظيفية.

والجدول الآتي يبين المكونات الرئيسية للإبداع التي تقابل الاستراتيجيات الرئيسية لها:-

جدول (1) المكونات الرئيسية للإبداع والاستراتيجيات المقابلة لها

الاستراتيجيات المقابلة لها	المكونات الرئيسية للإبداع
التطوير التنظيمي	المعرفة التقنية والاجرائية ، والفكرية
التخصص الوظيفي	المهارات والسمات الشخصية ، الذكاء ، الاستقلالية، الثقة بالنفس ، الحزم في مواجهة الاخطار
الدورية	الدافعية الخارجية (كالمكافئات)، الدافعية الداخلية (الجوهرية)(كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)

الملاحظ من الجدول (1) ان المكونات التي قابلتها استراتيجيات الابداع لطالما قد استعملت في شركات الاعمال المتخصصة بإنتاج السلع ، الأ ان الباحث يحاول تكييفها لتتنغم مع هدف تطبيقها في مجال الخدمات (المصارف عينة الدراسة) حيث امكن الاعتماد على التطوير التنظيمي [المعرفة التقنية، والاجرائية، والفكرية]، والتخصص الوظيفي [المهارات والسمات الشخصية، الذكاء، الاستقلالية، الثقة



بالنفس، الحزم في مواجهة الاخطار]، والدورية [الدافعية الخارجية (كالمكافئات)، الدافعية الداخلية(الجوهرية) (كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)] .

ثانياً: العوامل الاستراتيجية:

تناول العديد من الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية كافة العوامل وتحليلها بما يعزز الخطة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال التحليل الاستراتيجي، أمثال (Turban & Melean, 1999: 77)، (Griffin, 1999: 201)، (Hucznski & Buchanan, 2001: 449)، (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000: 403). وقد اتخذت بعض الدراسات مجموعة الاساليب المستعملة من قبل الإدارة لتحديد كل من مدى التغير في البيئة الخارجية والميزة التنافسية للمصرف لغرض السيطرة على بيئته الداخلية لكي يساعد الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (Johnson & Schools, 1999: 10)، واصبحت على عاتق الإدارة العليا الاهتمام بدراسة كل من البيئة الخارجية [لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها] والبيئة الداخلية [لتحديد ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها] باعتبارهما من العوامل الاستراتيجية التي تساهم في رسم مستقبل المصرف كأحد منظمات الأعمال، لذلك تسعى المصارف جاهدة لتقويم هذه العوامل لتحديد مهمة المصرف في صياغة الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 1986: 10). وقد عرّف (Hill & other, 2001: 96) عملية التحليل هذه بتحليل (SWOT) إلى تحليل الهدف الغرض منه المقارنة بين نقاط القوة والضعف (SW) والفرص والتهديدات (OT).

وقد أشار للتغذية العكسية والتغذية إلى أمام فيما يخص تلك العوامل. فالإستراتيجية تمثل خطة تفاعل المنظمة في بيئة المنافسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Daft, 2001: 57)، والبيئة يُقصد بها مجموعة العوامل المادية والاجتماعية التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية معها (Groloff, 1986: 19)، وتُقسم إلى: (1) بيئة عامة [بيئة المجتمع)، (بيئة العمل)] وتسمى أيضاً بالبيئة الخارجية. (2) بيئة داخلية (Wheelen & Hunger, 1986: 12). وبناءً على ذلك فقد ظهرت مجموعة من النماذج التي استعملت لتقويم هذه البيئات، وسيتم الاعتماد على نموذجين جاء بهما (David, 1989) وعلى النحو التالي:

أ) نموذج تقويم البيئة الخارجية:

يعرض هذا النموذج مصفوفة تمثل عناصر البيئة الخارجية، ويحاول الإجابة على السؤال، هل إن المصرف يتعرّض إلى تهديدات أو أنه يستثمر فرصاً من خلال تعامله مع البيئة الخارجية؟ ولغرض الوصول إلى إجابة دقيقة حول هذا التساؤل، لابد من اتباع عدد من الخطوات الأساسية هي (David, 1989: 179) :-

- 1- وضع قائمة تعرض فيها الفرص والتهديدات التي يواجهها المصرف.
- 2- يعطى وزن (صفر) غير مهم إلى (واحد) مهم جداً لكل عامل داخل المصفوفة، ويتم اعطاء هذا الوزن للعناصر بناءً على أهميته النسبية، شريطة ان يكون مجموع هذه الأوزان مساوياً إلى (واحد) عدد صحيح.



3- يعطى معدل من (1-4) لكل عامل، فمثلاً إذا كان المتغير هو تهديد رئيسي يُرمز له (1) وتهديداً ثانوياً يُرمز له (2) وفرصة ثانوية (3) وفرصة رئيسية (4).

4- بعد ذلك يتم ضرب الوزن بمعدله ولكل عامل لغرض الحصول على المعدل الموزون الخاص بكل عامل.

5- القيام بجمع المعدلات الموزونة للمتغيرات لمعرفة مجموع المعدل الموزون للمصرف، فإذا كان هذا المعدل (2.5) فما فوق فإنّ المصرف في وضع جيّد، أي إنّ الفرص المقدمة من البيئة تفوق التهديدات التي يواجهها، وكلما زاد هذا الوزن كان موقفه أفضل من ذلك.

وبالإمكان عرض ما تقدم في الجدول الآتي:

جدول (2) العوامل الخارجية الرئيسية لنموذج David المتمثلة ب (المعدل، الأهمية النسبية، المعدل الموزون)

العوامل الخارجية الرئيسية الفرص، التهديدات	المعدل	الأهمية النسبية	المعدل الموزون
ارتفاع معدل الفائدة	1	0.2	0.2
التغيير الاجتماعي	4	0.1	0.4
الحكومة	3	0.3	0.9
المنافسين الرئيسيين	2	0.2	0.4
المعلوماتية	4	0.2	0.8
المجموع		1	2.7

(David, Robert & Lie, Strategic Management, Building and Sustaining competitive Advantage, west pub Company, 1989, p: 149)

(ب) نموذج تقويم البيئة الداخلية:

هنالك نموذجاً آخر قدمه David يتعلق بتقويم العوامل الداخلية الهدف منه التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المصرف عن طريق مصفوفة العوامل الداخلية والتي أمكن تطويرها من خلال الخطوات

الآتية (David, 1989: 179) :-

1. التعرف على نقاط القوة والضعف للمصرف وذلك بإعداد قائمة بها.
2. يعطى وزن لكل منها وإنّ العامل الذي يكون له أهمية أو تأثيراً كبيراً يتم اعطائه وزناً أكبر، على أن تكون هذه الأوزان بمجملها يساوي الواحد عدد صحيح.
3. يعطى قيمة لكل عامل ابتداء من الرقم (1-4).
4. يتم ضرب كل وزن في قيمته لتحديد المعدل الموزون لكل عامل.
5. القيام بجمع المعدلات الموزونة للمصرف.

فإذا كان المعدل يساوي العدد (2.5) فأكثر فإنّ المصرف يملك قوة تزداد كلما ازداد هذا المعدل.

وبالإمكان اجمال ما تقدم بالجدول الآتي :-



جدول (3) العوامل الداخلية الرئيسية لنموذج David المتمثلة بالمعدل، الأهمية النسبية، المعدل الموزون

العوامل الداخلية	المعدل	الأهمية النسبية	المعدل الموزون
العاملون	2	0.22	0.44
نوعية الإنتاج	4	0.18	0.72
هامش الربح	3	0.1	0.3
توفر الأموال	3	0.15	0.45
الهيكل التنظيمي	1	0.3	0.3
البحث والتطوير	2	0.05	0.1
المجموع		1	2.31

(David, Robert & Lie, Strategic Management, Building and Sustaining competitive Advantage, west pub Company, 1989, p: 193)

ثالثاً: المقدرات الجوهرية: (Core Competences):

(أ) . المفهوم:

وتعني المهارات والعمليات التي تميز المنظمة عن المنافسين وذلك بالاعتماد على قابلية المنظمة على البناء والسيطرة على مجموعة التكنولوجيات والمهارات التي تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة للفرص السوقية (Bergeron et al, 2002:195) .

ولقد جاء العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال بمفاهيم حول المقدرات الجوهرية التنافسية تكاد تكون مختلفة ومتنوعة بعض الشيء بسبب اختلاف وجهات نظرهم امثال (Poyhonem,2004:84)؛ (Nair,2004:233)؛(Noe et al ,2004:140)؛(Nickels et al.,2005:257)؛(Click & Duening, 2005:18-)؛(Brown et al.,2005:330)؛(Chapman, 2005:20)؛(Greasley)؛(Roppins & Barnwell,2006:338)؛(Charney & Conway, 2005:32)؛(19 Capon,)؛(Bearben et al.,2007:56-57)؛(et al.,2006:652 Creek,2010:1-)؛(Jaccobs et al.,2009:28-39)؛(Schilling,2008:116)؛(2008:84)؛(Park & Abul Taher,2010:100) ، الآ ان الباحث يرى اوسع تلك المفاهيم هو ما جاء به (Wild et al.,2010:332) اذ عرفها بانها قابلية خاصة للمنظمة لجعل المنافسين يجدون صعوبة قصوى أو مستحيلة لمعادلتها ، وهي تشير الى المهارات المتعددة والمنسقة لتشكل مخرجات تكنولوجية مفردة . وعلى الرغم من ان المهارات يمكن ان تعلم من خلال العمل على التدريب والخبرة الشخصية ، الآ ان المقدره الجوهرية تتطور على مدد زمنية طويلة .

(ب). بناء المقدرات الجوهرية :

لقد وجد (Abou-Zeid,2008:284-285) ضرورة الربط بين الابداع والمقدرات الجوهرية عند بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ، وكذلك المعرفة التنظيمية التي تمثل الموجودات الاستراتيجية الاساسية للمنظمة والتي تمكنها من امتلاك مقدرات وقابليات تمنحها المرونة والاستجابة في عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات التي تمتلكها والتي تم بناؤها في ضوء



مقدراتها الجوهرية التي أصبحت الجزء الضروري لاستراتيجية المعرفة والتي بدورها تعد جزءاً من الاستراتيجية.

ان من بين السمات البارزة في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمات هي التي تحقق لها جانباً حيويًا في المجال التنافسي هو تفوقها بشكل دائم على بقية المنافسين ضمن اطار بيئة العمل.

لذلك تسعى المنظمات إلى التفوق والريادة في بيئة الأعمال، وهذا الأمر لا يتم ما لم تحصل على ميزة تنافسية، حيث تتمثل الميزة التنافسية بالمقدرات والمعارف التي تمتلكها المنظمة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها (Griffin, 1999: 236)، كما هو الحال في شركة (Canon) اليابانية حيث أقدمت على شراء الخبرات في مجال تكنولوجيا التقنيات البصرية بضمنها الكاميرات واجهزة الاستساخ والاجهزة الحاوية على اشباه الموصلات ، وكذلك شركة (Sony) التي بقيت معتمدة على قدرتها الجوهرية في تصغير الاجهزة الالكترونية لتحسين موقعها التنافسي لمستهلكي الالكترونيات، ان هذه الشركات تمتلك قابليات فريدة لخلق منتجات مميزة وتطوير مقدراتها الجوهرية.

وهذا ما عززته النظرية القائلة بأنّ مجموع المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة هي أكبر من المعرفة التي تعمل المنظمة بها، ولذلك كلما تعقدت العلاقات بين أقسام ووحدات المنظمة وازدادت شبكات العمل الداخلية كلما صعب على المنافسين تقليد الميزة التنافسية لتلك المنظمة (Thomas, 105: 2001)، ولقد لخصت تلك الحالة بنموذج أطلق عليه نموذج مصفوفة الحالة التنافسية (CPM) والذي يمكن اعتماده من خلال مصفوفة تم اعدادها لهذا الغرض توضح مدى قوة وضعف المصرف مقارنة بالمصارف المنافسة، اذ تعمل على عدة خطوات (David, 1989: 148):-

1. يتم تحديد المنافسين الرئيسيين للمصرف.
 2. يتم تحديد العوامل الداخلية والخارجية للمصارف المنافسة لغرض تحديد عوامل نجاح المصرف.
 3. يعطى وزن لكل عامل من تلك العوامل.
 4. يعطى معدل يبدأ من (1-4) يبين قوة المصرف وضعفه مقارنة بالمنافسين.
 5. يتم ضرب وزن كل عنصر بالمعدل لغرض ايجاد المعدل الموزون.
 6. يتم جمع المعدلات الموزونة لمعرفة المعدل الكلي والذي يجب أن يزيد على (2.5)، وبالإمكان ان نتعرف على عوامل النجاح الرئيسية للمصرف من خلال مقدراتها الجوهرية وهي كالآتي:-
- (الحصة السوقية) وتقاس من خلال نسبة مبيعات المنظمة مقارنة بأكبر المنافسين في الصناعة الواحدة، أما على مستوى المصارف فهي تمثل نسبة إيرادات المصرف إلى المصرف الكبير المنافس، وعلى هذا الأساس فإنّ الحصة السوقية تعكس مدى سيطرة المصارف على الرقعة المحددة من القطاع السوقي المصرفي (الذي يمثله الزبائن المتعاملون مع المصرف).
- (السعر). حيث يشير الى قيام المصرف بتخفيض الفوائد المترتبة على القروض التي يمنحها للجهات المستفيدة من خدماته (أفراد أو شركات) التي تتمثل بالمنافسة السعرية والذي يعمل المصرف جاهداً لاعتماده كاستراتيجية سعرية تنافسية.



(الموقف المالي) حيث يتضمن سيولة المصرف ورأس المال والأرباح المتحققة، القروض الممنوحة... إلخ.
 (نوعية الإنتاج) وتتضمن إيجاد منتجات تنافسية تتسم بالمتانة والجمالية، أما في مجال العمل المصرفي فيكون التركيز على جودة الخدمة المصرفية من حيث الدقة والسرعة... إلخ.
 (ولاء المستهلك) ويُقصد به قدرة المصرف على جذب العملاء والاحتفاظ بهم أطول فترة ممكنة وكسب ولاءهم.
 والجدول الآتي يلخص تلك العوامل :-

جدول (4) عوامل المقدرات الجوهرية والشركات المتنافسة

عوامل المقدرات الجوهرية		الوزن النسبي		الشركة الرئيسية		المنافس الأول		المنافس الثاني	
الحصة السوقية		0.20		0.6		0.4		0.4	
السعر		0.20		0.2		0.8		1	
الموقف المالي		0.40		0.8		0.4		4	
نوعية الإنتاج		0.10		0.4		0.3		3	
ولاء المستهلك		0.10		0.3		0.3		3	
المجموع		1		2.3		22		2.8	

(David, Robert & Lie, Strategic Management, Building and Sustaining competitive Advantage, west pub Company, 1989, p: 148)

وبناءً على ذلك فإن التطوير الناجح للمقدرات الجوهرية سيصبح في المستقبل القريب مصنفة عالمية تفتح الابواب على مصراعيها لمختلف الفرص المستقبلية في العالم من حولها وستكون منيعة لكثير من الاسواق ، لذلك الفهم والتطوير الجيد للمقدرات الجوهرية يمكن ان يعزز استجابة وتنافسية المنظمة .
رابعاً: الأداء المالي المصرفي:

هناك الكثير من الأدبيات تناولت موضوع الأداء، وحاولت أن تعطي مفهوماً محدداً له، إلا أنها أشارت إلى عدم إمكانية الوصول إلى اتفاق حول مفهوم محدد بسبب اختلافات وجهات النظر لكل من (Venkartruman & Ramanajam, 1986: 801) و (Ford & Schellenberg, 1982: 49) و (Eccles, 1991: 131) و (Robins & Wiersema, 1995: 278) و (Wheelen & Hunger, 2000: 231) و (Miller & Bromiley, 1990: 757) و (Daft, 1992: 120) و (Daft, 2001: 64-75) لذلك - ومن خلال هذا الاختلاف - فقد عرف الأداء على انه نشاط واسع تقوم به المنظمات من خلال التكيف مع المحيط الذي تعمل به بهدف بلوغ أهدافها إلى البقاء والنمو عن طريق استغلال مواردها بكفاءة وفاعلية. وبالتالي فإن الأداء في المجال المصرفي يعكس قدرة المصرف وقابليته على تحقيق أهدافه (Eccles, 1991: 131)، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المصرف على كيفية استعماله للموارد المالية والبشرية بالصورة التي تجعل منه قادراً على استغلالها لتحقيق تلك الأهداف (Robins & Wiersema, 1995: 278) (Miller & Bromiley, 1990: 757)، وبناءً على ذلك فإن الأداء يشير إلى مدى نجاح المصرف أو فشله في تحقيق أهدافه وفق معايير محددة وضعت من قبله وفقاً لمتطلبات عمله وطبيعتها.



أما مفهوم الأداء في مجال الإدارة الإستراتيجية، فيمكن اعتباره جوهر الإدارة الإستراتيجية وقلبها النابض، حيث حدد (Venkatraman & other, 1986) مجالات الأداء في مجاميع محددة هي:

أ) الأداء المالي : Financial Performance

ويتم معرفته من خلال التخمين الكلي لعمليات المصرف وأنشطته المختلفة الحالية ومقارنتها مع الفترات السابقة أو مع المصارف الأخرى العاملة بنفس القطاع، ويستخدم التحليل المالي مجموعة من النسب المالية لقياس الأداء، كنسب الربحية والنمو وإدارة المديونية ... وغيرها، في عملية التحليل المالي.

ب) الأداء المالي والعملياتي: Financial & Operational Performance

وبدوره يعد بمثابة الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المصارف، حيث يعتمد على مقاييس عملياتية في قياس الأداء، أمثال الحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج وفاعلية العمليات التسويقية، ... إلخ من المقاييس التي تعد ذات علاقة بمستوى أداء أعمال المصرف التي تظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (Venkatraman & Ramanujan, 1986: 804).

ج) الفاعلية التنظيمية : Organizational Effectiveness

تُعدّ الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الواسعة والشاملة لأداء الأعمال، إذ يدخل ضمنها الأداء المالي والعملياتي، ويُفضّل إستعمال مدخل الفاعلية في قياس الأداء، كما هو الحال في الجانب الاستراتيجي (Chakravarthy, 1986: 437)، لذلك فإنّ الفاعلية تُعدّ أحد المقاييس جنباً إلى جنب الكفاءة، والمصارف التي تستطيع تحقيقها معاً (الفاعلية والكفاءة) سوف تكون قادرة على النمو والازدهار، على العكس من المصارف التي لا تتمكن من تحقيق ذلك سيكون مصيرها الانهيار، كما أنّ المصارف التي لا تتمتع بكفاءة يمكن لها البقاء إن كانت ذات فعالية، إلا أنّ المصارف التي لا تتسم بالفاعلية يكون مصيرها الانحدار التدريجي بسبب عدم مقدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح (Thompson, 1994: 160).

خامساً: منهجية الدراسة :

أ) مشكلة الدراسة:

إنّ تحقيق الأهداف الإقتصادية والقدرة على النمو في شركات الأعمال يأتي استجابة لمستوى الأداء الذي تقوم به، ولذلك تسعى إدارتها الاستراتيجية لتطوير ورفع مستوى هذا الأداء، ونظراً للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التي تتأثر بها شركات الأعمال أصبح من الصعب على الإدارة تشخيص تلك المتغيرات ذات الأهمية الأكبر في التأثير على مستوى الأداء وطبيعة ذلك التأثير، كما ويصعب أيضاً تحديد أساليب العمل الأفضل التي تتكيف مع تلك المتغيرات من أجل التفوق في الأداء.

وتصبح المشكلة أكثر تعقيداً عندما تتجاهل الإدارة الدور الابداعي في مواجهة تحديات المنافسة وفقاً لمقدراتها الجوهرية التنافسية التي تمتلكها في بيئة الأعمال، ولذلك فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على معالجة بعض المشاكل التي تتعلق بجودة الخدمات المصرفية وجوانب القصور في الأداء المالي لما يمثله ذلك من عبء وخسارة على المصرف، وتؤثر سلباً في سمعة خدماته في وقت أصبح فيه



إتباع الزبائن بما يفوق توقعاتهم هو المدخل الأساس، لذلك يتطلب معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في الابداع و الأداء المالي المصرفي وكيفية التفوق فيه.

(ب) أهمية الدراسة :

انطلاقاً من " المقولة الشهيرة لعلامة التنظيم الإداري بيتر دركز (Peter. F. Drucker) "منظمة بلا استراتيجية مثل سفينة بلا دفة" ، لذلك تعد دليلاً واضحاً على أهمية الإستراتيجية في المنظمات، لذا فإن طبيعة المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة ك مجال تطبيقي قد أعطت للدراسة أهميتها، كون الأداء المالي المصرفي يُعدّ من المواضيع الحيوية التي تعكس قدرة المصرف على تحقيق أهدافه الاقتصادية، وكذلك على البقاء والنمو في الأمد البعيد، وإنّ دراسة أي من العوامل المختلف عليها، سواء المتعلقة منها ب (الابداع) والوصول إلى جودة في الخدمة المصرفية بما يحقق الرضا للزبون وولائه الدائم للمصرف من خلال إتباع حاجاته، أم من خلال العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية منها، حيث ذلك يُعدّ أمراً بالغ الأهمية في بيئة تتسم بطابع المنافسة وتنوع الأساليب، ممّا يتطلب من المختصين في مجال الإدارة على العمل بالتطوير المستمر لأداء المصرف بالشكل الذي يجعله قادراً على مقاومة تحديات المنافسين وتعزيز عوامل التفوق التنافسي ضمن مقدراتها الجوهرية .

(ج) هدف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق ما يلي:

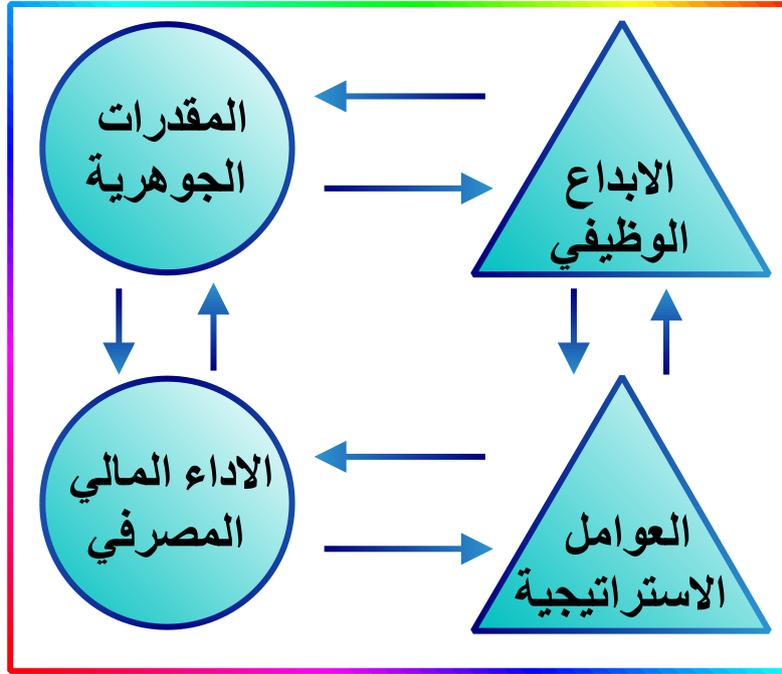
1. التعرف على العوامل المؤثرة في (الابداع) للمصارف عينة الدراسة وتحديد سبل المقارنة بينها.
2. تحليل العوامل الإستراتيجية للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (فرص وتهديدات) وتأثيرها فيها.
3. تحليل عوامل المقدرات الجوهرية لتحديد أي المصارف يتمتع بالقوة أو الضعف من جانب الموقع التنافسي.
4. تشخيص مستويات الأداء المالي لهذه المصارف من خلال إتباع أسلوب المقارنة بينهما.
5. دراسة العلاقة بين (الابداع) والعوامل الإستراتيجية للمصارف، والتحقق من طبيعة العلاقة بينهما وانعكاس ذلك في إيجاد عوامل التفوق التنافسي ضمن مقدراتها الجوهرية من جهة، والتفوق في الأداء المالي للمصارف من جهة أخرى.

(د) المخطط الفرضي للدراسة :

من المخطط الفرضي للدراسة المنوه عنه في الشكل (1) يتبين أنّ هناك علاقات تبادلية بين الابداع والعوامل الاستراتيجية، وينعكس تأثير هذين المتغيرين في المقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي المصرفي اللذان بدورهما يتسمان بالعلاقات التبادلية أيضاً، وإنّ الأثر التبادلي لكل هذه المتغيرات يكون ناجماً عن اعتماد (الابداع) ذات الأثر الشمولي التكاملي لجميع نواحي المصرف ونشاطاته المختلفة، والتي تهتم بتقديم خدمات بأعلى جودة وبأعلى أداء وتعمل على زيادة الإنتاجية وترشيد تكاليفها المختلفة والذي ينعكس على الأداء المالي والمقدرات الجوهرية التنافسية ، هذا فضلاً عن اعتماد المدخل الإستراتيجي في



تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية، والذي يُعدّ مدخلاً تكاملياً لجميع جوانب المصارف عينة الدراسة. والشكل (1) يبين المخطط الفرضي للعلاقات التبادلية لمتغيرات الدراسة.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

هـ) فرضية الدراسة :

يسهم (الابداع الوظيفي) وتحليل العوامل الاستراتيجية في ايجاد المقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمصارف، وهي الفرضية الرئيسية للدراسة .

المبحث الثاني - عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من المصارف العراقية الاهلية والمبينة في الجدول (5) والمتداول أسهمها في سوق بغداد للأوراق المالية.

جدول (5) تأريخ التأسيس، رأس المال، حجم الموجودات، عدد الفروع للمصارف عينة الدراسة كما هو عليه عام 2005 ((المبالغ بملايين الدينانير))

ت	اسم المصرف	تأريخ التأسيس	رأس المال	نحجم الموجودات	عدد الفروع
1	مصرف بغداد	1992/2/18	52.921	318.090	20
2	المصرف التجاري العراقي	1992/2/11	50.000	155.584	15
3	مصرف الاستثمار العراقي	1993/2/28	25.000	138.577	19

يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المصرف التجاري العراقي جاء في مقدمة عينة الدراسة من حيث تاريخ التأسيس، ويليه مصرف بغداد، ومن ثم مصرف الاستثمار العراقي. أما فيما يخص رأس المال، فيأتي مصرف بغداد في مقدمة العينة، حيث بلغ (52.921) مليون دينار، ويليه المصرف التجاري بمبلغ (50.000) مليون دينار، ومن ثم مصرف الاستثمار العراقي بمبلغ (25.000) مليون دينار. أما فيما



يخص حجم الموجودات فيأتي بمقدمة العينة مصرف بغداد بحجم موجودات (318.090) مليون دينار، ويليه المصرف التجاري العراقي بمبلغ (155.584) مليون دينار، ومن ثم مصرف الاستثمار العراقي بمبلغ (138.577) مليون دينار.

وعليه... يمكن القول بأن مصرف بغداد هو أكبر المنافسين في عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل المتغيرات المؤثرة في (الابداع الوظيفي) الرئيسية والفرعية:

لغرض التعرف على مدى تأثير العوامل الرئيسية الثلاثة - التي تم اختيارها لاتفاق أغلب الكتاب عليها - في (الابداع الوظيفي) ضمن النشاط المصرفي، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أ) المعرفة التقنية والاجرائية والفكرية :

يتضمن هذا العامل (4) فقرات مقسمة على محورين، هما (التطوير التنظيمي ، برامج التدريب)، وبعد إجراء التقييم لهذا العامل، ومن مجموع (20) نقطة كلية لاعتماد (3) نقاط كحد أعلى، فقد حصل المصرف التجاري العراقي على (16) نقطة وبنسبة (76%) وفي مصرف بغداد على (14) نقطة وبنسبة (66%)، وفي مصرف الاستثمار العراقي على (9) نقاط وبنسبة (41%).

ب) المهارات والسمات الشخصية :

يشتمل هذا العامل على أربعة محاور، وهي (التخصص الوظيفي ، المهارات الانسانية ، المهارات المفاهيمية ، تحسين مهارات التفكير والاستدلال)، حيث كانت مجموع الفقرات (13) نقطة ، ومن مجموع (49) نقطة كانت محصلة هذا العامل في مصرف بغداد على (33) نقطة وبنسبة (50%)، في حصل مصرف الاستثمار العراقي على (29) نقطة وبنسبة (42%)، وأخيراً المصرف التجاري العراقي على (25) نقاط وبنسبة (34%).

ج) الدافعية الخارجية والدافعية الداخلية :

ويشمل هذا العامل على محورين اساسيين هما (الدورية ، الحوار)، وبواقع (4) نقاط ، وكانت محصلة هذا العامل في المصرف التجاري العراقي ب(18) نقطة وبنسبة (78%)، وفي مصرف الاستثمار العراقي ب (15) نقطة وبنسبة (64%)، وفي مصرف بغداد ب(12) نقطة وبنسبة (51%).

وعند مقارنة النسب الكلية للمتغيرات الرئيسية المؤثرة في (الابداع) نجد أن المصرف التجاري العراقي قد حقق (188%)، ومصرف بغداد حقق نسبة (167%)، وأخيراً مصرف الاستثمار العراقي حقق نسبة (147%) كما في الجدول رقم (7).

كما يلاحظ الباحث أيضاً أن اهتمام المصارف عينة الدراسة كان مركزاً على المعرفة التقنية والاجرائية للمصرف التجاري العراقي ، وذلك بسبب ما يحققه الابداع من جوانب حيوية في الاداء اذ حصل على (76) نقطة قياساً بالمصرفين الاخرين اللذان حققا ادنى مستوى منه ، مصرف بغداد (66) نقطة ومصرف الاستثمار العراقي ب(41) نقطة مما يحتاج الى زيادة اهتمام ادارتهما بهذا العامل لغرض تحسين مستواههما . والدافعية الخارجية والداخلية لمصرفي التجاري العراقي والاستثمار العراقي بسبب الدور الحيوي الذي يشكلاه في تحفيز العاملين للقيام بأداء مهامهم ضمن الجهد المصرفي كونه يشكل اعتماداً كلياً على العنصر البشري الذي يعد الدعامة الاساسية فيهما اذ حصل المصرف التجاري العراقي



على اعلى مستوى ب (78) نقطة مما يدل على اهتمام ادارته بتحفيز العاملين ومن ثم يليه مصرف الاستثمار العراقي ب (64) نقطة وجاء مصرف بغداد بالمستوى الثالث ب (51) نقطة مما يدل ضعف اهتمام ادارة المصرفين الاخيرين بهذا الجانب قياساً بما حققه المصرف التجاري العراقي . يليه عامل المهارات والسمات الشخصية من خلال توجيه ادارات المصارف نحو محاولة تحسين خدماتها وتحقيق ما يمكن من الابداع ، وكذلك وجود بعض اللجان أو الفرق للمتابعة الميدانية للأعمال والمهام داخل المصارف بالإضافة الى التخطيط المسبق ووضوح الاهداف من هذه المصارف حيث جاء مصرف بغداد بالمرتبة الاولى ب(50) نقطة ويليها حصول مصرفي كل من الاستثمار العراقي والتجاري العراقي على التوالي (42) ،(34) نقطة لكل منهما مما يعكس انخفاض الاهتمام بهذا العامل من هذين المصرفين ، ولا بد من زيادة الاهتمام به ، الامر الذي يتطلب دراسة جادة من قبل ادارات المصارف للعوامل المشار اليها آنفاً بالاهتمام بها وكما هو واضح في الجدول (7).

جدول (6) عرض النتائج المتحققة لكل متغير رئيسي ومتغيراته الفرعية المؤثرة في (الابداع) في المصارف

عينة الدراسة

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية	عدد الفقرات	النقاط			النسبة المئوية*			
				بغداد	التجاري	الاستثمار	بغداد	التجاري	الاستثمار	
1	المعرفة التقنية والاجرائية والفكرية	التطوير التنظيمي	3	15	9	12	6	43%	58%	28%
		برامج التدريب	1	5	5	4	3	23%	18%	13%
		المجموع	4	20	14	16	9	66%	76%	41%
2	المهارات والسمات الشخصية	التخصص الوظيفي	4	16	8	8	12	12%	12%	20%
		المهارات الانسانية	3	9	6	6	6	8%	8%	8%
		المهارات المفاهيمية	3	9	9	6	6	14%	8%	8%
		تحسين مهارات التفكير والاستدلال	3	15	10	5	5	16%	6%	6%
		المجموع	13	49	33	25	29	50%	34%	42%
3	الدافعية الخارجية والدافعية الداخلية	الدورية	3	15	5	15	10	21%	66%	43%
		الحوار	1	7	7	3	5	30%	12%	21%
		المجموع	4	22	12	18	15	51%	78%	64%

* يتم استخراج النسبة المئوية من خلال [عدد النقاط التي حصل عليها المصرف بالفقرة / مجموع النقاط

المعيارية للفقرة ذاتها] X 100 - عدد محاور الفقرة



جدول (7) خلاصة نتائج تقييم المتغيرات المؤثرة في (الابداع) بحسب أهميتها في المصارف عينة الدراسة

ت	مصرف بغداد		المصرف التجاري العراقي		مصرف الاستثمار العراقي	
	المتغيرات الرئيسية	%	المتغيرات الرئيسية	%	المتغيرات الرئيسية	%
1	المعرفة التقنية والاجرائية الفكرية	66	الدافعية الخارجية (كالمكافآت) والدافعية الداخلية (الجوهرية) (كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)	78	الدافعية الخارجية (كالمكافآت) والدافعية الداخلية (الجوهرية) (كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)	64
2	الدافعية الخارجية (كالمكافآت) والدافعية الداخلية (الجوهرية) (كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)	51	المعرفة التقنية والاجرائية الفكرية	76	المهارات والسمات الشخصية	42
3	المهارات والسمات الشخصية	50	المهارات والسمات الشخصية	34	المعرفة التقنية والاجرائية الفكرية	41
	المجموع الكلي	167		188		147
	الترتيب	2		1		3

ثالثاً: تحليل العوامل الإستراتيجية:

يهدف هذا البند إلى تحليل العوامل الإستراتيجية بفرعيها الداخلية والخارجية، وكما يأتي:

أ) تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية:

يظهر من الجدول (8) نتائج العوامل الإستراتيجية الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف للمصارف عينة الدراسة، ومنه نلاحظ بأن المتغير (العاملون) قد حقق أعلى معدل (4) في مصرفي التجاري والاستثمار، ومعدل (3) في مصرف بغداد لأهمية هذا العامل في النشاط المصرفي الذي يعتمد الكلفة المتغيرة أكثر من الثابتة لافتقار هذا العامل للعنصر التكنولوجي، يليه الهيكل التنظيمي في مصرفي بغداد والتجاري وبمعدل (3) لكلا المصرفين. أما عامل (توفر الأموال) فقد حصل على المعدل (3) كلا من مصرفي التجاري والاستثمار بسبب توفر الأموال عن طريق رأس المال والأرباح وكثرة الإبداعات. إلخ.

أما في بقية المصارف عينة الدراسة فقد جاء بمعدل (3) لمصرف الاستثمار، في حين بلغ في مصرفي بغداد والتجاري بمعدل (2) لكل منها، أما هامش (الربح) فقد حصل كل من مصرفي بغداد والاستثمار على معدل (2)، في حين بلغ المصرف التجاري معدل (1). أما فيما يخص (البحث والتطوير)، فقد حصل مصرف بغداد على معدل (2) في حين بلغ مصرفا التجاري والاستثمار معدل (1). ومن خلال الأهمية النسبية في المصارف عينة الدراسة فقد بلغت بمقدار (0.26) في المصرف التجاري العراقي، ويليها (0.25) مصرف بغداد في حقل (الهيكل التنظيمي) بسبب انتشار عدد فروعها قياساً بمصرف الاستثمار.

وجاء عامل (البحث والتطوير) ليسجل انخفاضاً في المعدلات في كل مصرف من عينة الدراسة من حيث المعدل والأهمية النسبية، وهذا يدل على عدم الاهتمام بعمليات البحث والتطوير فيها.



وأخيراً يمكن القول بأن مصرف الاستثمار العراقي والمصرف التجاري العراقي يمتلكان عوامل قوة أكثر من عوامل الضعف بسبب حصولهما على معدل موزون بلغ (2.67) و(2.60) على التوالي، وهما يزيدان على (2.5) لكل منهما، على العكس منه في مصرف بغداد الذي حقق مركزاً أقل من منافسيه لحصوله على معدل موزون بلغ (2.45) وهو يقل عن (2.5)، مما يدل على زيادة عوامل الضعف على عوامل القوة فيه.

جدول (8) نتائج تحليل العوامل الاستراتيجية للبيئة الداخلية في المصارف عينة الدراسة

مصرف الاستثمار العراقي			المصرف التجاري العراقي			مصرف بغداد			المصارف
المعدل الموزون	الأهمية النسبية	المعدل	المعدل الموزون	الأهمية النسبية	المعدل	المعدل الموزون	الأهمية النسبية	المعدل	العوامل الداخلية الرئيسية (نقاط الضعف والقوة)
0.92	0.23	4	0.92	0.23	4	0.6	0.20	3	العاملون
0.6	0.20	3	0.34	0.17	2	0.3	0.15	2	نوعية الإنتاج
0.26	0.13	2	0.1	0.10	1	0.3	0.15	2	هامش الربح
0.45	0.15	3	0.33	0.11	3	0.2	0.10	2	توفر الأموال
0.3	0.15	2	0.78	0.26	3	0.75	0.25	3	الهيكل التنظيمي
0.14	0.14	1	0.13	0.13	1	0.3	0.15	2	البحث والتطوير
2.67	1		2.60	1		2.45	1		المجموع

ب) تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية:

يتضمن جدول (9) على نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات فيها وتقييم المصارف عينة البحث من حيث اغتنامها الفرص أو مجابهتها للتهديدات، ومن الجدول المذكور نلاحظ بأن التهديد الرئيسي لمصرفي بغداد والاستثمار العراقي يتمثل بمعدل الفائدة، وذلك لتعامل هذين المصرفين بالفائدة التي عند ارتفاعها تشكل تهديداً مباشراً لهما، حيث تزداد الإيداعات وتتحفض عمليات الاقتراض والاستثمار، وبالتالي ينعكس سلباً على الأرباح، على العكس تماماً في المصرف التجاري الذي تشكل معدلات القطاع العائدة له فرصة ثانوية، ومن ثم فإن ارتفاع الفائدة سوف يجذب الزبائن. أما عامل (التغيير الاجتماعي) فيشكل فرصة رئيسية لمصرف الاستثمار العراقي وفرصة ثانوية لمصرف بغداد، على العكس منه في المصرف التجاري العراقي الذي يشكل التغيير الاجتماعي تهديداً ثانوياً له، كون التغيير الاجتماعي يخطو بخطوات تكاد تكون بطيئة، أما فيما يخص عامل الحكومة فقد تمثل لمصرفي بغداد والتجاري العراقي تهديداً ثانوياً لهما، في حين شكّل العامل ذاته فرصة ثانوية لمصرف الاستثمار العراقي. وفيما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين، فإنّ هذا العامل يُعدّ تهديداً ثانوياً لكلٍ من مصرفي التجاري العراقي والاستثمار العراقي بسبب حجمهما وسمعتهما في العمل المصرفي، يأتي بعدهما مصرف بغداد، حيث يشكل (العامل) فرصة ثانوية له، وبالإمكان أن يُستفاد منه لصالح عمله المصرفي.

وأخيراً (المعلوماتية)، فإنّ مصرف الاستثمار العراقي يشكل له تهديداً رئيسياً بسبب قاعدة البيانات غير المتكاملة مع قلة الوعي المصرفي، مما يستدعي معالجتها من خلال القيام بحملات تثقيفية، مع إدخال دورات تخصصية بالأداء المصرفي للموظفين المختصين، على عكس كلٍ من مصرفي بغداد والتجاري



العراقي، حيث يشكل هذا العامل تهديداً ثانوياً لهما بسبب بطء الخطوات التي يسيرا بها، وبإمكانه الإستفادة من خبرات المختصين في هذا المجال لمعالجة هذا التهديد الثانوي لإزالته.

ووفقاً لما ذكر أعلاه، نجد أن مصرف بغداد قد حقق معدلاً مرتفعاً بلغ (2.4) ليأتي في مقدمة عينة الدراسة، وهذا يؤكد أن هذا المصرف يتمتع بوضع جيد، أي إن الفرص المقدمّة من البيئة أكثر من التهديدات، على العكس منه بقية العينة.

جدول رقم (9) نتائج تحليل العوامل الإستراتيجية للبيئة الخارجية في المصارف عينة الدراسة

مصرف الاستثمار العراقي			المصرف التجاري العراقي			مصرف بغداد			المصارف
المعدل الموزون	الأهمية النسبية	المعدل	المعدل الموزون	الأهمية النسبية	المعدل	المعدل الموزون	الأهمية النسبية	المعدل	العوامل الداخلية الرئيسية (نقاط الضعف والقوة)
0.20	0.20	1	0.75	0.25	3	0.30	0.30	1	ارتفاع معدلات الفائدة
0.80	0.20	4	0.40	0.20	2	0.60	0.20	3	التغير الاجتماعي
0.75	0.25	3	0.30	0.15	2	0.20	0.10	2	الحكومة
0.40	0.20	2	0.44	0.22	2	0.90	0.30	3	المنافسون الرئيسيون
0.15	0.15	1	0.36	0.18	2	0.40	0.20	2	المعلوماتية
2.30	1		2.25	1		2.40	1		المجموع

ملاحظة: تمثل المعدلات: 1 ← تهديد رئيسي، 2 ← تهديد ثانوي، 3 ← فرصة ثانوية، 4 ← فرصة رئيسية، المصدر: الزيارات الميدانية والكشوفات المحاسبية.

رابعاً: تحليل عوامل المقدرات الجوهرية :

نلاحظ من الجدول (10) نتائج تحليل عوامل المقدرات الجوهرية، ومنه يتّضح بأن مصرف بغداد قد حقق موقفاً تنافسياً جاء في مقدمة المصارف عينة الدراسة، محققاً معدلاً موزوناً بلغ (3.4)، ممّا يعكس وضعاً قوياً جداً كونه يفوق المعدل الأدنى (2.5) بمقدار (0.9)، وهذا ناجماً عن اغتنام هذا المصرف لأغلب الفرص البيئية معززاً النقاط الإيجابية، كما أنه تميّز عن بقية المصارف عينة الدراسة من خلال الموقف المالي الذي بلغ معدله (4) بشكل يفوق كل منافسيه، وكذلك تفوقه بولاء المستهلك الذي بلغ أيضاً (4).

إن تفوق مصرف بغداد عن طريق الموقف المالي من خلال رأس المال الذي بلغ (52.921) مليون دينار، وكذلك موجوداته البالغة (318.090) مليون دينار بشكل يفوق عينة الدراسة، هذا بالإضافة إلى الأرباح المتحققة - سوف نتناولها في البند القادم - وكذلك الأموال الأخرى من مصادر متنوعة ما يلي هذا المصرف، فقد حقق المصرف التجاري العراقي موقفاً تنافسياً رصيناً يفوق الحد الأدنى البالغ (2.5) بمقدار (0.1)، وقد تساوت بعض معدلاته مع مصرف الاستثمار، مثل معدل (الحصة السوقية، ونوعية الإنتاج)، في حين تفوق بعوامل المنافسة على مصرف الاستثمار والتي هي (الموقف المالي، ولاء المستهلك) الذي جاء بالمركز التنافسي الأخير بمعدل موزون قدره (2.3) وهو يقل عن الحد الأدنى



للمنافسة بمقدار (-0.2)، والسبب في ذلك يُعزى إلى قلة رأسماله البالغ (25) مليون دينار، قياساً بمصرفي بغداد والتجاري اللذين ما يقارب رأسمالهما الضعف عنه.

جدول رقم (10) نتائج تحليل عوامل المقدرات الجوهرية في المصارف عينة الدراسة

مصرف الاستثمار العراقي		المصرف التجاري العراقي		مصرف بغداد		الوزن النسبي	عوامل المقدرات الجوهرية
المعدل الموزون	المعدل	المعدل الموزون	المعدل	المعدل الموزون	الأهمية النسبية		
0.4	2	0.4	2	0.6	3	0.20	الحصة السوقية
0.6	3	0.4	2	0.6	3	0.20	السعر
0.8	2	1.2	3	1.6	4	0.40	الموقف المالي
0.3	3	0.3	3	0.2	2	0.10	نوعية الإنتاج
0.2	2	0.3	3	0.4	4	0.10	ولاء المستهلك
2.3		2.6		3.4		1	المجموع

المصدر: الزيارات الميدانية والكشوفات المحاسبية.

خامساً: تحليل الأداء المالي المصرفي:

يحاول هذا البند تسليط الضوء على بعض المؤشرات المالية ذات الأهمية في قياس الأداء المالي، وهي محل ثقة الكثير من كتاب الإدارة المالية، وهي:

أ) معدل العائد على الاستثمار: Return On Investment (R.O.I)

ويسمى كذلك معدل العائد على الموجودات (Return On Assets ROA) ويقاس الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقها الأرباح من مجمل استثماراتها في الموجودات، وتبحث الشركات دائماً على الزيادة في العائد على الاستثمار، لأنه المقياس لربحية كافة استثمارات الشركة القصيرة والطويلة، وإن ارتفع هذا المؤشر يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية، وتُحسب هذه النسبة وفق المعادلة الآتية: (العامري، 2001: 141)

$$\text{معدل العائد للاستثمار} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

ومن الجدول (11) نلاحظ أنّ مصرف بغداد قد حقق متوسطاً لهذا المؤشر بلغ (2.5)، يليه المصرف التجاري بمقدار (2.47)، وأخيراً مصرف الاستثمار بمقدار (1.15). عليه فإن مصرف بغداد قد حقق أعلى معدّل عائد على الاستثمار بالنسبة للمصارف عينة الدراسة، ممّا يعني كفاءة عالية في استثمار الأموال وتحقيق الأرباح بشكل يفوق المتوسط العام، يليه المصرف التجاري، إذ أنّه يعكس أيضاً كفاءة عالية في استثمار الأموال، والذي حقّق متوسطاً أعلى من المتوسط العام البالغ (2.04)، أمّا مصرف الاستثمار فقد حقّق متوسطاً أدنى من المتوسط العام، ممّا يعكس كفاءة متدنيّة في استثمار الأموال، وذلك بسبب قلة رأسماله كما ذكر سابقاً.



ب) معدل العائد على حق الملكية: Return on Equity (R.O.E)

يقيس معدل العائد المتحقق عن استثمار أموال المالكين، ويكشف عن أداء الإدارة، ولهذا فإن ارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفؤة، ويمكن أن يكون ارتفاعه دليل للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ بالقروض.

وتُحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية (العامري، 2001: 142):

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

ومن الجدول (12) نلاحظ أنّ المتوسط العام لهذا المؤشر قد بلغ (21.73) للمصارف عيّنة الدراسة ، وقد استطاع مصرف بغداد والمصرف التجاري تجاوز هذا المتوسط، حيث حققا (22.57)، (22.12) لكل منهما على التوالي، ممّا يعكس كفاءة لهذين المصرفين، كما في العائد على الاستثمار. أيضاً حقّق مصرف الاستثمار متوسطاً يقلّ عن المتوسط العام، ممّا يعكس حالة تدنيّ كفاءة إستعمال الأموال واستثمارها وقدرة قليلة على تحقيق أرباح للمساهمين.

ج) القيمة السوقية للسهم : Price – Earnings Ratio (PIE)

وهي من النسب المالية المهمة، وتحسب نسبة صافي الدخل للسهم الواحد قياساً بسعره السائد في السوق، وهي تظهر بشكل مضاعف Multiplier، وتعبّر عن قيمة السهم تعادل دخلاً سنوياً معيّناً، وتُحسب وفق المعادلة التالية (العامري، 2001: 144) (الشماع، 1975: 372):

$$\text{القيمة السوقية للسهم} = \frac{\text{السعر السائد في السوق للسهم الواحد}}{\text{مبلغ الدخل السنوي}} \times 100$$

أو

$$\text{نسبة السعر إلى الربحية EPS} = \frac{\text{سعر السهم في السوق الحالي}}{\text{ربحية السهم}} \times 100$$

يظهر من خلال الجدول (13) القيمة السوقية لأسهم المصارف عيّنة البحث الذي بلغ متوسطها العام (0.361)، وقد تجاوز مصرفا بغداد والتجاري متوسطاً بلغ (0.372) و(0.362) على التوالي، ممّا يعكس مؤشراً جيداً، كونه يقيس مدى إقبال المستثمرين على أسهمهما في سوق المال بسبب سمعتهما المالية هذه قياساً بمصرف الاستثمار الذي حقق متوسطاً بلغ (0.35) يقل عن المتوسط العام لعيّنة الدراسة. ومن الجدير بالذكر إنّ الباحث قد اعتمد مؤشرات العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية في قياس أداء المصارف وبيان مدى كفاءة استثمار الأموال وتحقيق الأرباح في المصارف عيّنة الدراسة ، والميل نحو أبعاد المؤشرات المالية الأخرى في قياس الأداء، وذلك للاختصار في مفردات الدراسة من جانب، ومن جانب آخر هو إنّ الهدف الأساس في المصارف التجارية هو تحقيق الربح كمبدأ أساس، بالإضافة إلى أنّ اعتماد أقيام الأسهم كعنصر تحقق كونه يعكس أداء المصارف في سوق المال، فكلما كانت أسعار أسهم المصارف عالية كلما دلّ على إدارة جيدة وكفؤة، وبالعكس عند انخفاض أسعار أسهمها.



عليه، يمكن القول بأن مصرف بغداد جاء في المستوى الأول، ثم يليه المصرف التجاري، وأخيراً مصرف الاستثمار، وعلى هذا الأساس نستنتج من كل ما تقدم بأن متغيرات الدراسة [الابداع الوظيفي ، تحليل العوامل الاستراتيجية، عوامل المقدرات الجوهرية ، الأداء المالي] جميعها متغيرات مركبة لا يمكن الفصل فيما بينها، والشركات التي تهتم بها جميعاً تصل إلى أداء متميز وتتفاني يمكنها من البقاء والنمو والتقدم المستمر .

جدول (11) معدل العائد على الاستثمار للمصارف عينة الدراسة

المتوسط العام	المتوسط	2004	2003	2002	2001	السنوات المصارف
2.04	2.5	3.0	1.9	3.6	1.5	مصرف بغداد
	2.47	1.8	1.7	2.9	3.5	المصرف التجاري
	1.15	1.0	0.01	3.6	1.7	مصرف الاستثمار

جدول (12) معدل العائد على حق الملكية للمصارف عينة الدراسة

المتوسط العام	المتوسط	2004	2003	2002	2001	السنوات المصارف
21.73	22.57	21.4	16.1	29.2	23.6	مصرف بغداد
	22.12	10.5	16.5	28.1	33.4	المصرف التجاري
	20.5	16.9	0.2	38.7	26.2	مصرف الاستثمار

جدول (13) القيمة السوقية لأسهم المصارف عينة الدراسة

المتوسط العام	المتوسط	2004	2003	2002	2001	السنوات المصارف
0.361	0.372	2.240	0.330	0.350	0.570	مصرف بغداد
	0.362	0.131	0.282	0.393	0.644	المصرف التجاري
	0.35	0.22	0.002	0.76	0.42	مصرف الاستثمار

سادساً: مقابلة متغيرات الدراسة:

يهدف هذا البند إلى مقابلة كل متغيرات الدراسة [الابداع الوظيفي ، تحليل العوامل الاستراتيجية، عوامل المقدرات الجوهرية ، الأداء المالي] لغرض الوقوف والتعرف على طبيعة العلاقة والترابط بين هذه المتغيرات وكيفية تحديد التأثيرات المتبادلة بينها، وهذا يمثل المحور الأساس للدراسة ، ويحاول الباحث هنا مقابلة النتائج التي حصل عليها جراء التحليل لهذه المتغيرات بعيداً عن التفاصيل بهدف مساعدة القارئ لفهم خط الدراسة العام، وكذلك إعطاء إيجاز لما توصلت إليه الدراسة ، وكالاتي:



جدول (14) مقابلة النتائج المستحصلة من التحليل وفقاً للمتغيرات

ت	متغيرات البحث	مصرف بغداد	المصرف التجاري	مصرف الاستثمار	نتائج التحليل معززاً بالمستوى		
					الأول	الثاني	الثالث
1	الابداع الوظيفي	165	186	155	بغداد	التجاري	الاستثمار
2	البيئة الداخلية	2.45	2.6	2.67	بغداد	التجاري	بغداد
3	البيئة الخارجية	2.4	2.25	2.3	بغداد	التجاري	الاستثمار
4	عوامل المقدرات الجوهرية	3.4	2.6	2.3	بغداد	التجاري	الاستثمار
5	العائد على الاستثمار	2.5	2.47	1.15	بغداد	التجاري	الاستثمار
6	العائد على حق المولدة	22.57	22.12	20.5	بغداد	التجاري	الاستثمار
7	القيمة السوقية (سعر السهم)	0.372	0.362	0.35	بغداد	التجاري	الاستثمار
		مصرف بغداد			الترتيب النهائي للمصاف عينة البحث	واحدة	واحدة
		المصرف التجاري العراقي				-	سنة
		مصرف الاستثمار				سنة	-
		الترتيب النهائي للمصاف عينة البحث				الاستثمار	التجاري

المبحث الثالث - الإستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات :

1. الإستنتاجات في المجال النظري:

1. تمّ التركيز على (الابداع الوظيفي) على المستهلك من خلال نظام متكامل موجّه نحو استغلال الافكار بنجاح لعمليات إنتاج السلع والخدمات بكلف تنافسية.
2. تمكين المصرف من تحديد أهدافه المستقبلية تمهيداً لصياغة إستراتيجية يتوجب من خلالها تحليل العوامل الإستراتيجية التي تؤثر في دراسة البيئة.
3. لغرض التطبيق المتكامل ل(الابداع الوظيفي) في المصارف، يتوجب التركيز على الزبون من خلال إيصال الخدمات المصرفية إليه بالدقة والسرعة والمعاملة الحسنة والجودة العالية.
4. ان كلاً من المتغيرات (المعرفة التقنية والاجرائية والفكرية، والمهارات والسمات الشخصية، الدافعية الخارجية والداخلية) هي رئيسية وتؤثر في (الابداع الوظيفي).
5. الأداء والأهداف هما مصطلحان متلازمان، فعندما تحقق الأهداف، فإنّ ذلك يعني كان الأداء جيداً، والعكس هو الصحيح، ولا بدّ من التنويه هنا إلى أنّ الأداء بطبيعته ينقسم إلى ثلاثة مجالات هي (الأداء المالي، الأداء المالي والعملي، والفاعلية التنظيمية).
6. قد تمّت الاستعانة في تقويم البيئة الداخلية والخارجية بنماذج تؤول لأحد الكتاب بهذا المجال، وعلى ضوءه تمّ تحديد ما تمتلكه من مقدرات جوهرية، حيث تميزت هذه النماذج بقدرة تحليلية فائقة في دراسة البيئة والتعرّف على عناصرها بشكل يسير بعيداً عن التعقيد.



2. الإستنتاجات في الجانب التطبيقي:

1. عندما تتناول المصارف المتغيرات (الابداع الوظيفي ، العوامل الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، التفوق في الأداء المالي) مجتمعة وتدرسها وتهتم بها بشكل دوري ومتواصل، فإنها سوف تحقق أداءً مالياً وعملياتياً وتنافسياً متميزاً يمكنها من البقاء والنمو والتوسع المستقبلي.
2. قد تفقد المصارف - نتيجة لاهتمامها ببعض المتغيرات ب (الابداع الوظيفي) وإهمال المتغيرات الأخرى - بعضاً من زبائنها وعدم الاحتفاظ بهم لفترة أطول لكونها لم تتمكن من الجانب الابداعي.
3. عندما يتمكن المصرف من امتلاك مقدرات جوهرية تنافسية متمثلةً بنقاط قوة وفرصاً في البيئة، فإنه قد تمكن بنفس الوقت أن يتخطى عوامل التهديد بمعالجته لنقاط الضعف في بيئة بشكل يفوق منافسيه.
4. إنَّ الاعتماد في التحليل على العوامل الإستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية يجعل المصرف يستفيد من نقاط القوة ويعززها ويعالج نقاط الضعف والغموض التي يتعرض لها، والعكس هو الصحيح، فالاعتماد على الجوانب التقليدية في التحليل سيجعل المصرف يعمل في بيئة عشوائية يسودها الغموض في أغلب جوانبها، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها.
5. تُعدّ المؤشرات المالية (E.P.S, R.O.E, R.O.I أو P/E) من النسب المالية الأساسية التي يعتمد عليها في قياس الربحية، وحيث كلما ازدادت هذه النسب فإنها تعطي مؤشراً إيجابياً لأداء المصارف، الأمر الذي يترتب عليه الزيادة في أسعار الأسهم، وبالتالي تؤثر في زيادة الربحية.
6. أمكن ثبات صحة فرضية الدراسة الرئيسية القائلة "اسهام الابداع الوظيفي وتحليل العوامل الاستراتيجية في إيجاد مقدرات جوهرية والتفوق في الأداء المالي للمصارف".

ثانياً: التوصيات:

1. من أجل جذب الزبائن وكسب ولائهم والاحتفاظ بهم فإنَّ على الإدارات أن تهتمَّ بكل المتغيرات الرئيسية والفرعية لـ(الابداع الوظيفي) بهدف التوصل لنظام شامل ومتكامل.
2. توجيه المصارف عيِّنة الدراسة بضرورة تحليل العوامل الإستراتيجية والتعرف على جميع متغيراتها التي يمكنها من اغتنام الفرص البيئية ومواجهة التهديدات فيها ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف، ومن ثم امتلاكها لمقدرات جوهرية تؤهلها لتحقيق جدارة متميزة، في بيئة العمل.
3. ضرورة قيام مصرف الاستثمار بزيادة الوعي المصرفي من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وهذا يسهم في جذب زبائن جدد وتحقيق ولاء كبير للمستهلك بالشكل الذي يمكنه من تحقيق موقع تنافسي رصين.
4. إمكانية الاستفادة من المفاهيم والنماذج المستعملة في الدراسة الحالية ونتائجها لغرض تطبيقها في قطاعات صناعية أو خدمية أخرى، وضرورة تكرار المساهمة بشكل دوري للاستفادة من تطوير أنشطة وأداء المؤسسات الإنتاجية.



المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- الشماع، خليل محمد حسن، "الإدارة المالية" مطبعة الزهراء، ط2، بغداد، 1975.
- 2- العامري، محمد علي إبراهيم، "الإدارة المالية"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر - بغداد، 2001.
- 3- الحريم ، حسين ،"السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، مطبعة الحامد ، عمان ، 20089.
- 4- الصرن ، رعد حسين ،"ادارة الابتكار والابداع : الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ج 1"، دار الرضا للنشر، ط1 ، دمشق ، 2000 .
- 5- العميان ، محمود سلمان ،" السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 .
- 6- الفاعوري ، رفعت عبد الحليم ،" ادارة الابداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2005، .
- 7- برنوطي ، سعاد نائف ، "الاعمال : الخصائص والوظائف الادارية"، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Abu -Zaid , EL -Sayed , "Knowledge Management and Business Strategies : Theoretical Frameworks and Empirical Research ", Information Science Reference, New York, 2008.
- 2- Amabile, Teresa .M, " How to Kill Creativity ", Harvard business review, September- October, 1998.
- 3- Bank, John, "The Essence of TQM", prentice, Hall of India New Delhi, 1996.
- 4- Bearben, William G., et al., " Marketing : Principles and Perspectives", 5th, Ed., Mc Graw – Hill Irwin, New York, USA, 2007.
- 5- Bergeron, P & Hiller, CA, " Competitive intelligence", Annual Review of information Science and Technology, Vol. 36. N.1, 2002.
- 6- Brown, Steve et, al., "Strategic Operation Management ", 2nd, Ed, Elsevier Butter Worth Heinemann, Britain, 2005
- 7- Capon, Claire, "Understanding Strategic Management" Ed, Prentice Hall Financial Times, England, 2008.
- 8- Chakravarty, B.S., "Measuring strategic performance" strategy Management Journal. Vol. 7, 1986.
- 9- Chapman, Christopher S., " Controlling Strategy : Management, Accounting and performance Measurement ", 1st, Ed., Oxford, New York, USA, 2005.
- 10- Charny, C.Y. & Conway, Kathy, " The Trainers Tool Kit ", 2nd ,Ed, American Management Association , USA , 2005



- 11-Click, Rick L., & Dueling Thomas N., " Business Process Outsourcing : The Competitive advantage ", John Wiley & Sons Inc., Canada, 2005.
- 12-Creek, Walnut, " Core Competencies Implementation and Change to the Appraisal Institutes Designation Requirements ", Appraisal News, USA ,Vo. 18, No, 5 , 2010.
- 13-Daft, Richard L., "Organization Theory and Design". 17th, Ed., South – western, Canada, 2001.
- 14-Daft, Richard L., "Organization: Theory & Design", 4th, Ed., West – Publishing Co. U.S.A., 1992.
- 15-Daft. Richard and Noe, Raymond A., " Organizational Behavior ", Harcourt College Publishers, 2001.
- 16-David, Robert and Lie, "Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage", West Pub Company, 1989.
- 17-Eccles, Robert, the performance measurement manifesto, Harvard Business Review. Vol. 96, No. 1, winter, 1991.
- 18-Ford. D., and Schell Enberg D. A., "Conceptual issues of tankage in Assessment of organizational performance academy of Management Review, Vol. 7, 1982.
- 19-Greasley, Andrew et al., "Business Information Systems: Technology, Development Management for the E- Business ", 3 rd, Ed, Prentice Hall Financial Times , England, 2006.
- 20-Griffin Ricky W., "Management". 6th Ed., Houghton Mifflin Company, New York, 1999.
- 21-Hitt and others, Ireland & Hoskisson, M.A., R.D.R.E., "Strategic Management", 4th, Ed., Australia, 2001.
- 22-[http:// WWW .adb. org/documents/information / knowledge – Solution/ harnessing – Creativity – and – innovation – in- the – workplace – pdf.](http://WWW.adb.org/documents/information/knowledge-Solution/harnessing-Creativity-and-innovation-in-the-workplace-pdf)
- 23-[http: // WWW2. Warwick. Ac. Uk/fac/ Soc/ wbs/ conf/ olke/ archive/ olk5/ papers/ paper 33.pdf.](http://WWW2.Warwick.Ac.Uk/fac/Soc/wbs/conf/olke/archive/olk5/papers/paper33.pdf)
- 24-[http:// WWW. Ndinnovators. Com / pdf / Amabile –Kill. Pdf.](http://WWW.Ndinnovators.Com/pdf/Amabile-Kill.Pdf)
- 25-Hucznski & Buchanan, A., D, "Organizational Behavior", 4th, Ed., Prentice Hall, New York, 2001.
- 26-Jacobs, F. Robert, et al. " Operations and Supply Chain Management" ,12th, Ed., Mc Graw – Hill Irwin, New York, USA, 2009.
- 27-Johnson & Scholes, Gerry, Kevan, "Exploring Corporate strategy, Text and Cases", 5th, Ed., prentice Hall, England, 1999.
- 28-Judy H.,_Matthews, " Knowledge Management And Organizational Leaning: Strategies And Practices For Innovation, 2000.
- 29-Miller, K.D., & Brambly, Philip, "strategic Risk & Corporate Performance: An analysis of alternative Risk measures", Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 4, 1990.
- 30-Nair, Mohan, " Essentials Of Balanced Scorecard ", John Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2004.
- 31-Nickels, William G. et. al., " Understanding Business ", 7 th , Ed. Mc Graw- Hall Irwin, New York, USA, 2005.



- 32-Noe, Raymond. A, et, al., "Fundamentals of Human Resource Management ", Mc Graw – Hill Irwin, New York, USA, 2004.
- 33-Park, Kichan , & Abn Taher, " Exploring Core Competencies of Sustainable Industry Application of Exploratory Factor Analysis ", 2010.
- 34-Poyho nem, Aino, " Modeling And Measuring Organizational Knowledge Capacity ", Act Universities Lappeenrantaensis, 2004.
- 35-Robbins, Jaren's, and Wireman Margarethe F., "A Resource-Based Approach to the multibusiness Firm: Empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance, strategic Management Journal, Vol. 16, No. 4, May, 1995.
- 36-Robbins, Stephen P. & Barnwell Neil, " Organization Theory: Concepts and Cases " , Ed., Pearson Prentice Hall, China, 2006.
- 37-Robbins, Stephen P., " Organizational Behavior " , 10 th , ed, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, 2003.
- 38-Schermerhom, Hunt & Osborn, John R. James G., Richard N., "Organizational Behavior", 7th, Ed., John Wiley & sons, New York, 2000.
- 39-Schilling, Melissa. A., "Strategic Management of technological innovation ", international edition, Mc Grow – Hill, Singapore, 2008..
- 40-Serrat, Olivier, " Harnessing Creativity and innovation in the work place" , 2009.
- 41-Thompson, John L. "Strategic Management Awareness and change", 2nd, Chapman & Hall Pub, 1994.
- 42-Turban & Mclean, Eruvim, Ephraim, "Information Technology for Management Making connections for strategic Advantage", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York, 1999.
- 43-Venkateraman, G. & Ramanujan, K. "Investment", 2nd, ed, the Dry don press, 1986.
- 44-Venkatraman N. & Raman jam V., "Management of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, Vol.11, No. 4, 1986.
- 45-Wheelmen P. & Hunger. C.D. "Strategic Management, text and cases", 3rd, Ed., Allyn and Bacon Boston, 1986.
- 46-Whelm, Tomas L. & Hunger David J., "Strategic Management and Business Policy", 8th, Ed., Addison – Wesley Publishing Co., 2000.
- 47-Wild, John j., et al, "International business: the challenges of globalization " , 5th, Ed. Pearson, New Jersey , 2010.



ملحق - تقييم نتائج متغيرات الابداع الوظيفي الرئيسية والفرعية

ت	(1) المعرفة التقنية والاجرائية والفكرية	نعم	جزئياً	كلا
(*)	التطوير التنظيمي			
1	توفر ادارة المنظمة قاعدة معلومات عن اشطتها السابقة .			
2	تحدد ادارة المنظمة سبل حل مشاكلها باستخدام أساليب جديدة .			
(*)	برامج التدريب			
1	تعد المنظمة تدريب العاملين أحد وسائل نقل المعرفة .			
	(2) المهارات والسمات الشخصية			
(*)	التخصص الوظيفي			
1	المهارات التقنية			
A	التنوع في عملي يكسبني مهارات فنية .			
B	تدرك ادارة المنظمة وبشدة أهمية التكنولوجيا في الحياة المهنية .			
C	تقوم ادارة المنظمة بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة .			
2	المهارات الانسانية			
A	التواصل مع الآخرين يحفز على العمل أكثر.			
B	تزداد الرغبة بالعمل اذا تم العمل مع اشخاص يتم الانسجام معهم .			
C	بالإمكان بناء علاقات ناجحة مع الافراد العاملين في الاقسام الاخرى.			
	المهارات المفاهيمية			
A	تهتم ادارة المنظمة بتنمية قابليات الافراد للتعامل مع المواقف المختلفة.			
B	فهم الآخرين يمكن من اداء مهام العمل بإتقان .			
C	وجود القدرة على رؤية المنظمة بصورة شاملة .			
4	تحسين مهارات التفكير والاستدلال			
A	تواظب ادارة المنظمة بإدخال العاملين في دورات تدريبية في تخصصهم .			
B	تهتم ادارة المنظمة باطلاع العاملين على جميع الانظمة والتعليمات المعتمدة في سير عمل المنظمة.			
C	تشجع ادارة المنظمة على ابداء الرأي بحرية .			
	(3) الدافعية الخارجية (كالمكافآت) ، الدافعية الداخلية (الجوهرية) (كالرغبة الداخلية للقيام بالأشياء)			
(*)	الدورية			
A	توفر ادارة المنظمة بيئة عمل مناسبة تشجع على الابداع .			
B	تعتمد ادارة المنظمة نظام مكافآت عادل .			
C	غالباً ما تشجع ادارة المنظمة عمل الفريق .			
(*)	الحوار			
1	تناقش مشاكل العمل بصورة جماعية وتشكل فرق عمل لإنجاز مهمات محددة داخل المنظمة .			