

إدارة التغيير في المصارف وتأثرها بمنافسة المصارف الأجنبية (دراسة حالة مصرف الائتمان العراقي)

المدرس الدكتور حيدر حمزة جودي
الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تهدف الدراسة الى معرفة إدارة التغيير في المصارف وتأثرها بمنافسة المصارف الأجنبية، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة، جرى دراسة حالة مصرف الائتمان العراقي. استخدمت البيانات المالية المستخرجة من التقارير السنوية للمصرف من سنة ٢٠٠١ ولغاية سنة ٢٠٠٩ وان دخول المصارف الأجنبية بنسبة من رأس مال المصرف كان في سنة ٢٠٠٥ ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان المصرف قد استفاد من خبرة المصارف الاجنبية وحدثت تغييرات تتناسب مع هذه الاستفادة .

Abstract

The study aims to know the change management in banks and affected by competition from foreign banks, in order to achieve the goal of the study, it was a case study Credit Bank of Iraq. Used financial data extracted from annual reports of the bank from 2001 until the year 2009 and the entry of foreign banks by the Bank's capital was in the year 2005, the study found a set of results the most important that the bank has benefited from the experience of foreign banks and the latest changes to fit with this benefit.

المقدمة

تشهد المصارف في الوقت الراهن تطوراً متسارعاً نظراً للتقدم الحاصل في مجال تقنية المعلومات وعوامل المنافسة والانفتاح على الأسواق العالمية، وهذا التطور يستدعي من المصارف التجارية الخاصة في بلد مثل العراق يسعى الى تفعيل بنية مصارفه لتعتمد على أساليب خدمية تقتزن أهميتها مع هذا التطور ومن تلك الأساليب ما يعرف بإدارة التغيير، حيث تمكنها من استشراق المستقبل لمعرفة المقومات والمحددات من اجل اجراء النقلة النوعية من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي المرغوب به، وهذا لا يتم الا اذا أحسنت إدارة مواردها وعززت من عوامل قوتها وتغلبت على مواطن ضعفها في ظل منافسة مصارف عالمية تسعى الى الاستحواذ على السوق المصرفي من خلال إمكانات ضخمة وإدارات متطورة .

وبناء على هذه الظروف فان حقل إدارة التغيير ينمو من خلال التعرف على ان المصارف محل الدراسة ذات اطلاع على بيئتها وان سلوك المجتمع وطموحاته هي المخرجات التي تسعى اليها تلك المصارف.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً - أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال مناقشة ما يلي:

- ١- أهمية موضوع إدارة التغيير في العمل المصرفي وفاعليتها في ظل منافسة مصارف أجنبية ومحاولة سيطرتها على السوق العراقية.
- ٢- تلعب المصارف دوراً مهماً رائداً في الاقتصاد المحلي ولذا يقتضي الأمر زيادة فاعلية هذا الدور بإتباع أساليب حديثة في مجال توجهاتها المستقبلية

ثانياً - أهداف البحث

من خلال منظور أهمية البحث تتحدد أهداف الدراسة في إطارها العام بما يأتي :

- ١- الكشف عن الاتجاه السائد في التغيير.
- ٢- توصيف أنواع التغيير وبيان النمط المتبع في المصارف .
- ٣- كيفية إدارة التغيير واتخاذ القرارات حول الإستراتيجية الواجب إتباعها من اجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل.
- ٤- اقتراح حلول وتوصيات لإنجاح عملية التغيير في المستقبل و تخفيض مقاومة التغيير.

ثالثاً - مشكلة البحث

يترتب على تنفيذ العمليات المصرفية في ظل أنظمة معلومات الكترونية تتبع مسارات هذه العمليات والتأكد من صحتها وما دامت المصارف العراقية في كلا القطاعين العام والخاص تعاني من مشاكل كثيرة منها ضعف الفاعلية والأداء لذلك فإن دخول مصارف أجنبية إلى العراق سوف يسبب إخفاق في عمل المصارف إذا لم يكن هناك تجاوب مع المتغيرات التي تحدث مع ملاحظة ضرورة إجراء تغيير في طرائق العمل وأساليبها واعتماد الأسس العلمية في إدارة هذا التغيير لتحقيق التغيير المطلوب وفق أسس علمية مخططة تفترض تغييرات ضمن سلوك المصارف ومن تلك الأسس اختيار البحث في إدارة التغيير التي تسعى الى :

- ١- التغيير في طرق التشغيل للعمليات المصرفية .
- ٢- إعادة تصميم العمليات .
- ٣- الاهتمام بتدريب كوادر إدارية من اجل طريق التطورات الحديثة .

رابعاً - منهجية البحث

لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأسلوب الوصفي للتحليل حيث يتم الاطلاع ميدانياً على مجريات العمل المصرفي في القطاع الخاص والتعرف على أسلوب الإدارة التي يتبعها المديرون التنفيذيون وتشخيص أهم المحددات في هذا الأسلوب ويمكن تقسيم المنهجية إلى قسمين :

- ١- الإطار النظري: الذي يتناول أهم الأفكار التي تتعلق بإدارة التغيير من حيث التغييرات الإستراتيجية والتغييرات التكنولوجية والتغيرات التي تتعلق بسلوك العاملين.
- ٢- الإطار العملي: وهو يستند على الدراسة الميدانية والأسلوب الإحصائي الذي اشتمل على استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها لشريحة المصارف التجارية الخاصة في العراق حيث استخلصت منها النتائج والتوصيات.

خامساً - فروض البحث

- ١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدمات العلمية لإدارة التغيير في المصارف وبين أنماط التغيير من أجل تنفيذ عمليات مصرفية تتجاوب وسوق العمل.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة معنوية من أجل الحث على تتبع أساليب حديثة في إدارة العمليات المصرفية تتمتع بالفعالية وتتجاوب مع متغيرات البيئة.

سادساً - عينة الدراسة

ستتناول الدراسة المصارف الخاصة العراقية كمجتمع بحث أما عينة البحث فهو دراسة حالة مصرف الائتلاف العراقي باعتباره احد المصارف الذي ساهمت المصارف الأجنبية بدخولها بنسبة من رأس المال المدفوع وهي بنك الكويت الوطني بنسبة ٧٥% من رأس المال ومؤسسة التمويل الدولية بنسبة ١٠% من رأس المال .

سابعاً - أسلوب الدراسة

تم استخدام البيانات المستخرجة التقارير السنوية للمصرف لإجراء عملية التحليل المالي لمصرف الائتلاف العراقي للسنوات من سنة ٢٠٠٠ لغاية سنة ٢٠٠٩ وتم استخدام بيانات سنة ٢٠٠٠ كمصدر لاحتساب التغير النسبي لسنة ٢٠٠١ وسوف نتناول عملية التغير في المصرف من خلال التحليل والمقارنة للفترة قبل دخول المصارف الأجنبية بأربعة سنوات وسنة الدخول ثم للفترة بعد دخول المصارف الأجنبية ولمدة أربعة سنوات ايضاً لتتوضح لنا التغيرات في حالة حدوثها بشكل جلي ، من خلال التغييرات في الهيكل التنظيمي وفي جانبي الموجودات والمطلوبات .

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً- مفهوم التغيير

يحدث التغيير في يومنا هذا باستمرار بحيث إن معدلته يتضاعف قبل أن تكون لدى العاملين فرصته للاستجابة، خاصة وإن التغيير يعتبر مطلب أساسي للبقاء التنظيمي لكي يستطيع المستثمرون تلبية متطلبات السوق (morris:1995,p:30) وإن التغيير كما جاء في لسان العرب هو تغير الشيء عن حاله أي تحوله ، وغيره : حوله أو بدله أي جعله غير ما كان عليه فالتغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوب بها يفترض أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى الأغلبية في المنظمة (حمزة: ١٩٩١ ، ص: ١١٢) وإن علماء الاجتماع يقولون " أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه " وذلك لأن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عند قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، وقد يكون التغيير في البيئة بكل انعكاساته السلبية والإيجابية (السويدان: ٢٠٠١، ص: ٢٩) .

إذا التغيير هو حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات وعدم التجمد ومن باب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزي إبداعي وخلاق وكونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة حسب أسبقيات الأحداث والأنشطة وتوقيتاتها الزمنية مدعوماً بإمكانيات وقدرات مهارات محسوبة عن سبق تفكير وإصرار .

ثانياً - إدارة التغيير

لابد من أن التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، إن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر (certo:2000,p:212) ويذكر (Stickland:1998,p:153) أن التغيير الإداري هو أحد أنواع التحدي الكامنة التي ينبغي أن يكرس له المدير التنفيذي جزءاً كبيراً من وقته و للفكر الخلاق جزءاً ويجب أن يستخدم الرؤساء التنفيذيون مدخل جديد لتحسين مستوى الأفكار والأداء والمسمى غزو العقول brain storming وذلك لزيادة مشاركة الملاحظين في الكشف عن الأفكار الجديدة وإن الهدف من مهمة إدارة التغيير في المنظمات إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية. (nicholas:2000,p:113) ولذا تعتبر إدارة التغيير عبارة عن منهج مركب يهدف إلى انتقال الأفراد والمصارف من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

ثالثاً - التغيير المنظمي

يعتبر التغيير عمل إداري يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالة إلى أخرى أكثر ايجابية ويعرف (certo:2000,p:238) بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بمقتضاه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة الى حالة أخرى بناءة من بين حالات تطورها المتوقعة وذلك ما اتفق عليه (محمد: ١٩٨١، ص: ٢٧) حيث يذكر ان التغيير المنظمي هو الانتقال من الحالة الراهنة التي يكون عليها المجتمع او النظام أو أي شيء ما الى حالة أخرى في المستقبل .أما (Sherman :1996,p:) فقد نظر الى التغيير التنظيمي من ناحية أخرى بأنه " استجابة المنظمة لضغوط البيئة من خلال إعادة هندسة عملياتها بشكل يحقق تناغماً تنظيمياً وموقعاً ريادياً في المنافسة واتفق بذلك تعريفه مع تعريف (الدهان ، ١٩٩٢) بأنه التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة او العمليات وعرفة (العديلي: ١٩٩٥)، بأنه تحسين أداء المنظمة ونقلها من مرحلة الى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً .

ويقترح Kanter ان يتضمن التغيير المنظمي تبني تصرف جديد وسلوكيات جديدة ووظائف جديدة وقد يحدث التغيير المنظمي بزمان معين او أزمان مختلفة (الخصيري: ٢٠٠٣، ص: ٢٣) ومن الخطأ اعتبار التغيير المنظمي سلسلة من الأحداث ولكنه عملية مستمرة لذلك يمكن القول ان هناك نوعين من التغيير التنظيمي وكما يأتي:

١ - تغيير من الدرجة الأولى: first order change

ويذكر (pettigrew:1991,p:292) وهو تغيير يحدث بصورة مستمرة وتأثيره قليل قد لا يمكن ملاحظته ولا يمس المكونات الأساسية للتنظيم أي يحدث بشكل اعتيادي .

٢ - تغيير من الدرجة الثانية: second order change

يعد هنا التغيير جوهري ويذكر (meyer & goes:1990,p:93) ان هذا التغيير أساس يرمي الى تغيير جذري في المنظمة ويؤثر في الهياكل التنظيمية وفي العاملين .

إذا يمكن القول ان هناك ثلاث مفاهيم أساسية تشملها إدارة التغيير وهي:

- ١ - ان عملية التغيير يجب ان تتم بأسلوب مخطط ومنظم.
- ٢ - يجب الاستجابة الى أي تغيرات بيئية تحدث لما لها من تأثير على أنشطة المنظمة .
- ٣ - تحديد المدى او مساحة التغيير .

رابعاً - أسباب التغيير :

تحتاج المصارف دائماً لهزة قوية ومؤلمة لتعيد التفكير بالطريقة التي تسير بها أعمالها وتواجه المصارف اليوم تحديات لا سبق لها بها في خضم التغيرات المستمرة وعالم المنافسة لذلك لابد من معرفة الاستراتيجيات المطلوبة ومعرفة أسباب هذه التغيرات (حسن: ٢٠٠١، ص: ٢٧) إذا هناك عدة

تغيرات يتم فرضها على المصارف بعضها يتم تفعيلها داخليا او تكون بدوافع خارجية ونظرا إلى ان التغيير يحدث بشكل سريع جدا فان هناك حاجة الى طرق جديدة في الأداء لكي تستمر المصارف في البقاء ضمن هذه البيئة المعقدة. (Harvey & brown:2001,p:3)

١- المصادر الداخلية للتغيير : internal change

من أهم المصادر التي تؤدي إلى تبني التغيير هي: (calvin:1989,p:202)

أ- زيادة الإنتاجية .

ب- زيادة الاستجابة للعملاء .

ج- زيادة الوضع التنافسي .

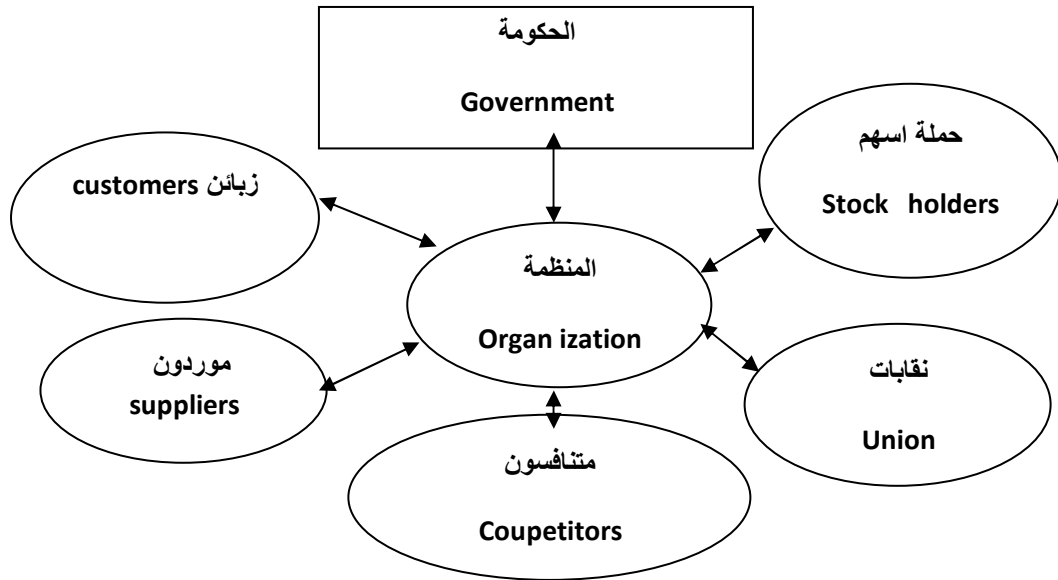
د- زيادة مشاركة العاملين لرفع معنوياتهم.

هـ- تطوير مهارات إدارية جديدة ضمن استراتيجيات معينة.

٢- المصادر الخارجية للتغيير : external change

إن التغيرات البيئية الخارجية سريعة جدا بحيث ان على المنظمات ان تصبح اكثر تكيفا للبيئة وذات ميزة تنافسية اكبر من اجل مواجهة معدل التطور لان المنظمات لايمكن ان تكون ساكنة static بشكل كامل وانما في تفاعل مستمر مع القوى الخارجية ضمن البيئات الاقتصادية والقانونية او السياسية والاجتماعية و الشكل (١) يوضح مصادر التغيير الخارجية .

الشكل (١) مصادر التغيير الخارجية



Source; (Harvey & brown: 2001, p: 3)

ويمكن القول ان هناك صعوبات جمة تواجه قادة التغيير التنظيمي تبدأ مع بداية تنفيذ عملية التغيير والتنظيم له ولذلك فان تخطيط عملية التغيير وتحديد الوسائل المستخدمة لعملية التغيير لابد ان تكون قادرة على الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تتمثل :-

- ماهي مشكلة المنظمة ؟
- كيف يمكن جمع المعلومات عن المشكلة وتشخيص البدائل لاختيار الحل المناسب ؟
- من هم المستهدفون في التغيير ؟
- من سيقوم بالتغيير وفي اي مستوى سيتم تنفيذه ؟

خامساً - وسائل التغيير

يذكر (jamie Mc, kenzie:2000,p:) ان التغيير هي عملية حتمية وذلك يعني ما يلي:

- ١- وجود تكتيك جديد يتماشى مع المتطلبات الجديدة .
 - ٢- إستراتيجية عمل تساعد على اجراء التغيير .
 - ٣- رفع مستوى الأداء إلى حيز التغيير الجديد .
- ويجب ان يكون التغيير مخطط له بدقة و ذو خطة زمنية محددة وحتى يمكن تمييزه عن التغيير الذي يكون نتيجة عوامل طبيعية (تغير تلقائي) لذلك يمكن إيجاز اهم الوسائل التي تعتبر مفاتيح للتغيير في المصارف محل البحث وكما يأتي :

- ١- افراد قائمين بالتغيير .
- ٢- هيكل مطلوب تغييره .
- ٣- ناحية تكتيكية وعملية للتغيير .

سادساً - مشاكل التغيير

من الاستعراض السابق يتضح هناك صعوبات جمة تواجه قادة التغيير وممكن هذه الصعوبات ان تزيد في المقاومة المحتملة للتغيير لعدم إلمام المتأثرين به بخطوته وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد ان يصبح التغيير واقعاً ملموساً وقد أوجز (القيوتي: ٢٠٠٤، ص: ٦٨) هذه المشاكل بالاتي:

- ١- الموارد البشرية المطلوبة للتغيير.
- ٢- شبكة تنظيم الموظفين .
- ٣- متطلبات عملية التغيير.
- ٤- الزمن اللازم للتعديل .
- ٥- مدة الخطة اللازمة للتغيير .

ولهذا فان المصرف العراقي محل البحث لابد ان يشخص هذه المشاكل ويسعى للحلول الناجحة.

سابعاً - عناصر تنفيذ التغيير

يرى (daft:2001,p:) ان هناك خمسة عناصر لتنفيذ التغيير بنجاح وأياً كان نوعه او مداه ، فإن من الواجب المدير التأكد من حدوثه على كل عنصر في المنظمة والا ستفشل عملية التغيير في حالة فقدان عنصر واحد من هذه العناصر والتي هي :

١- الأفكار ideas : لا يمكن لاي مصرف ان يبقى منافسا من دون أفكار جديدة فهنا التغيير هو التغيير الخارجي لتلك الأفكار ، فالفكرة هي طريق جديد للقيام بالأمر ، فقد تكون مفهوما إدارياً جديداً او إجراء جديد للعمل ويمكن أن تأتي هذه الأفكار من داخل المنظمة او خارجها .

٢- الحاجة need : ان الأفكار لا تدرس بشكل جدي الا إذا كان هناك احتياج مدرك للتغيير ويظهر هذا عند حدوث فجوة تعلن عن الحاجة الى التغيير .

٣- التبني adoption : ويظهر التبني عندما يختار صانعوا القرار تنفيذ فكرة مقترحة ويحتاج المدراء الاساسيون والمستخدمون الى انسجام لدعم التغيير وفي التغييرات الكبيرة ربما يحتاج القرار الى توقيع وثيقة قانونية تصادق عليها الإدارة ، اما التغييرات الصغيرة فان التبني ربما يحدث بموافقة غير رسمية من المعنيين بذلك

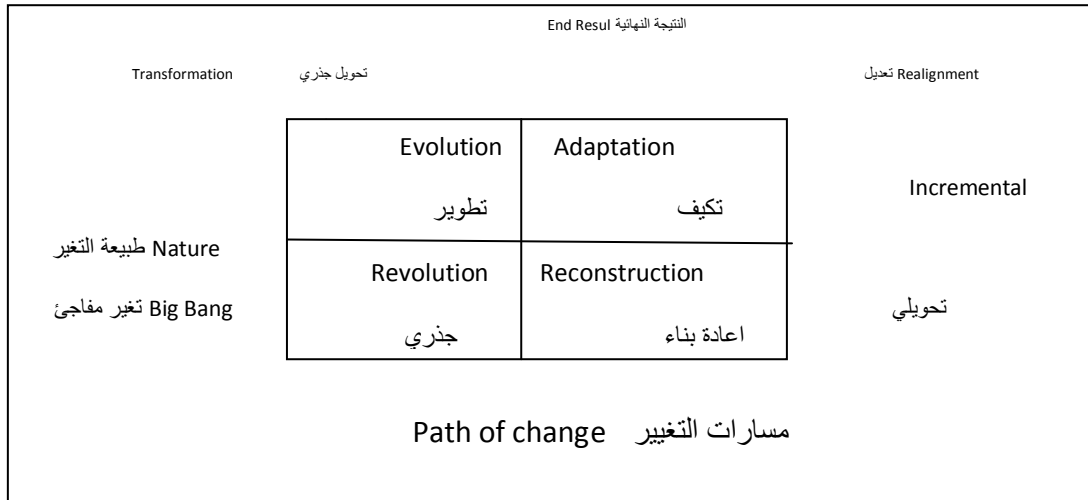
٤- التنفيذ implementation : ويحدث التنفيذ عندما يستعمل اعضاء المنظمة فكرة او تقنية جديدة او سلوكا جديدا فعلا ، وتعتبر عملية التنفيذ خطوة مهمة جدا لانه بدون التنفيذ فان الخطوات السابقة تكون عديمة الفائدة وغالبا ما يكون التنفيذ جزء صعبا جدا من عملية التغيير ولا يمكن ان يكون هناك تغيير بدون الاستفادة من الفكرة الجديدة .

٥- الموارد resource : ان الطاقة والنشاط البشري مطلوبان لاحداث التغيير وان التغيير لا يحدث في حد ذاته ، بل يتطلب الوقت والموارد من اجل خلق وتنفيذ فكرة جديدة . ويجب توفير الوقت والجهد لتنفيذه .

ثامناً - مسارات التغيير : path of change

لكي يحقق المصرف التحول الجذري في الأمد الطويل يجب ان تكون هناك تغييرات جديدة بحيث تحقق الهدف النهائي للمنظمة لذلك يمكن الربط بين مسارات التغيير وانماط التغيير التي يمكن ان يتعرض لها أي مصرف فاذا كان المسار الرئيس للتغيير إعادة هيكلة او إعادة بناء يجب ان تجري تغيير تطوري كما في الشكل (٢) .

الشكل (٢) مسارات التغيير



Source; Miller, A.in balogun j f hailey, h. v, Explering strategic change, prentic Ital. 1999, p: 26.

يجب ان ينظر المصرف في البداية هل يريد إعادة بناء ام تطوير حتى يتم التغيير اذ يتم تصنيف أنماط التغيير وفق بعدين، الأول النتيجة النهائية والثاني طبيعة التغيير والأول يتمثل بشكل محوري حول مدى وصحة التغيير المرغوب تحقيقه في المنظمة وفق اجرائين تحويل كامل (Evoiution) او إدخال تعديلات او تعديل Realignment وهو إحداث تغيير في جزء من العمل او اعادة هيكلته (Miler:1998,p:18) اما البعد الثاني وهو طبيعي التغيير Nature فيتم أما تزايدى بدفعة واحدة Big bang أي تدريجيا وبشكل منتظم ويحدث في فترة توازن المنظمة وعندما يكون التغيير صغير (هيجان:٢٠٠٥، ص:٧٠)

إن التغيير الذي يستهدف التطور هو تحويلي ويكون تدريجيا اما التغيير الجذري فيكون تغيير قسري وملزم وضمن فترة زمنية قصيرة أما التكيف واعادة البناء Adaptation& reconslruction فيتم ببطء وتدرجيا .

تاسعاً - تصنيف نطاق التغيير

يصنف (Senior:1997,p:٦٥) و (Grundy:1993,p:38) طبقة التغيير التنظيمي الى عدة أشكال وكما يأتي:

- ١- تغيير شامل Frame-brecking change وهو تغيير تحويلي جذري وان التعديلات الجذرية تؤدي الى تغيرات جذرية ايضا في الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي لذلك يمكن القول ان هذا النوع من التغيير يجب ان يهتم بما يلي :
- أ- تبني مهمة تنظيم جديدة .
- ب- ادخال تحسينات على وضع المنظمة .
- ج-وضع استراتيجية جديدة ضمن هيكل تنظيمي جديد .

د- تغيير في تدفق العمل الذي يحوي على تداخلات .

هـ- تغييرات في اتجاه اتخاذ القرارات .

و- قد تحتاج المنظمة الى تغيير في المديرين التنفيذيين لكي تتم عملية التغيير بنجاح .

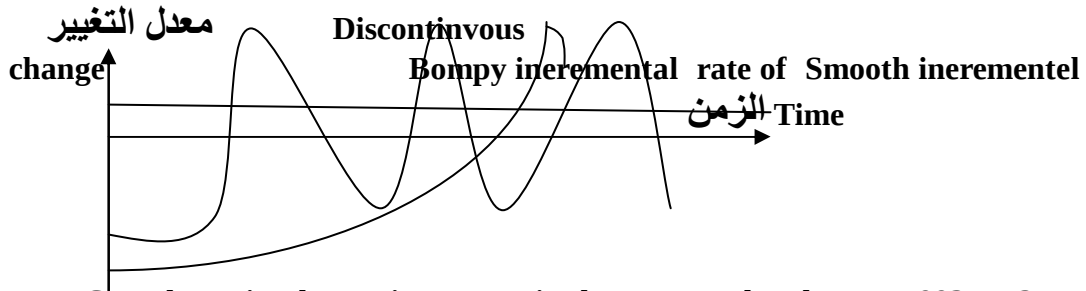
٢- انتقال تدريجي هادئ: Smooth incremental change

وهو يكون على نوعين :

أ- تغيير تدريجي مستمر: يكون منتظم ومتوقع ويزداد بهدوء ويحدث بمعدل ثابت ومستمر ويهدف

الى النمو المنظم Evolution (Orderly growth)

الشكل (٣) انماط التغيير



Source; Grundy, T, implementing strategic change, London, kogan, 1993, p: 25.

In: Senior, B, organizational change, prentic hall, 2002, p: 38.

ب- تغيير تدريجي مفاجئ: Pumpy incremental change

وهو ايضا تغيير متوقع ومستمر ومتزايد لكنه مفاجئ لان هناك سلسلة من التغييرات التدريجية المستمرة ثم تنقطع بتغير مفاجئ شديد ويمكن ان يحدث نتيجة تغييرات في البيئة الخارجية المفاجئة لذلك يذكر (Grundy:1993,p:26) ان هذا التغيير لا يؤثر على اهداف المنظمة بحد ذاتها .

٣- تغيير متقطع غير مستمر: Discontinuous change

وهو تغيير يحدث في فترات زمنية مختلفة وتبدلات سريعة تطرأ على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقد أطلق عليه (Grundy:1993,p:25) نقطة التحول divergent Break point كما في توسيع حدود البيع وظهور تقنيات متطورة في عمليات الانتاج والجدول (١) يوضح لنا انماط التغيير وظروف البيئة الخارجية .

الجدول (١) انماط التغيير وظروف البيئة الخارجية

Environwental forces for change			Types of change			
Ansoff and mc Donnell 1990	Strobe 1996	Stacey 2000	Tushman etat (2000)88	Dunphy& stace 2003 93	Grundy 2005 93	Stacey 2007 20
Predictable threat and opportunities				Modular transformation تحول جزئي	Dumpy in cremental متزايد غير منتظم	
Partially predictoble opportunitres	Strong قوي			Corporale teansformation تحول جذري كامل		
Unpredictuble surprises		Far from certainty بعيدة عن التاكيد	Discontinvors from braking جذري غير منتظم		Discontinueus منتظم غير مستمر	Open ended له نهاية مستمر
Foreeastable by extrapolation	Moderate متوسط	Close to certainty أقرب الى التاكيد	Converging incemental تدريجي منتظم	Inerementel adjustment تكيف تدريجي متزامن		Contained غير مستمر
Predictable	Weak ضعيف	Closeal certainty أقرب الى التاكيد	Converging fine-tuning تصميم مستمر	Fine t vning منتجات مستمرة محدودة	Smooth in-cremental متزايد مستمر منتظم	Closed مغلق

Source : Senion,B,organizetionel change , prentic Hall,2002, p. 58

عاشراً - المنافسة : Competition

تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً للمصارف التي تبغي النمو والبقاء إذ كلما كانت الميزة التنافسية التي تمتلكها المصارف صعبة التقليد عالية المعايير كلما حافظت المنظمة على ميزتها . وتعمل الإدارة العليا في المصرف على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل هيكل الصناعة للوصول الى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن او القيمة التي يرغب الزبائن الحصول عليها من تلك الخدمة ، مما يؤدي الى تحسين المؤشر وزيادة الحصة السوقية فضلاً عن الدخول الى اسواق جديدة . ان الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الاولى - تحديد بنية القطاع الذي ينتمي اليه المصرف :

ويتم تحديد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس وهي (المنافسون في الصناعة، قوة مساومة المشتري، قوة مساومة المجهزين، تهديد الداخلين الجدد، وتهديد المنتجات البديلة) ومن خلال دراسة هذه القوى، يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع والموقف التنافسي للمنظمة . (thomas,walther;1997,38).

المرحلة الثانية- إقرار الإستراتيجية التنافسية :

اذ ينبغي على المنظمة القيام باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية سواء من خلال استراتيجية قيادة الكلفة اي اكتساب ميزة تنافسية مستنتجة اقل تكاليف اجمالية او التمايز اي اكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صحة المنتج لدى الزبون . ويحدد Lynch عناصر اساسية تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية في السوق وان تكون لها قدرات مبدعة وان توزع وتخصص نتائج هذه الميزة عن كافة أغراض أصحاب المصالح والحقوق في المصرف .



Lynch , richard, "corporate strategy, prentice hall, 2nd 3d

المرحلة الثالثة : تطبيق الإستراتيجية التنافسية :

إن المنظمة في هذه المرحلة بأنها لا تنتهي بعد مدة محددة بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي (: ٢٠٠٢ : ٢٧) ان مراحل تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على الموائمة بين امكانات وقدرات المنظمة اي البيئة الداخلية وبين العوامل الخارجية المؤثرة على المصرف اي البيئة الخارجية يذكر (غراهام: ٢٠٠٢، ص: ١٦) ان بيئة المنافسة تضم ما ياتي:

- ١- منافسة عالمية .
- ٢- اندماج المنظمات والتوحد بينها .
- ٣- نمو التخصص في بيع التجزئة.

وتتعرض المنافسة الى تغييرات عديدة ويعني الاقتصاد العالمي ان المنافسين سوف ياتون من مناطق مختلفة ،قد تكون داخلية وقد تكون خارجية .وان ازدياد المنافسة تعني بان على المصارف ان تحمي نفسها، والمصارف الناجحة سوف تتغير بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها ،بان تكون قادرة على تطوير نفسها بسرعة والتكيف في ظل الظروف المستجدة. ويتضح انه من اكثر اسباب تبني المصارف للتغيير هو كما ياتي:

- ١ - مستوى المنافسة .
- ٢ - التطورات التقنية.
- ٣ - التغيير في طلبات وحاجات الزبائن : ويعتبر البقاء هو من أول أسباب التغيير.
- ٤ - التشريعات الحكومية.
- ٥ - طبيعة قوة العمل.
- ٦ - التغييرات الاجتماعية والديموغرافية.
- ٧ - السياسات العالمية.

أحد عشر - مصادر الميزة التنافسية :

يتطلب بناء الميزة التنافسية امتلاك المصرف قدرات داخلية وما يتمتع به من نقاط قوة وربطها وموائمتها مع البيئة الخارجية، مما يؤدي الى اكتساب المصرف ميزة تنافسية ينفرد فيها على منافسيه وتعدد معايير الميزة التنافسية للمصرف كما يلي (فتاوي : ٢٠٠١ ص ٢٧)

- ١ - مدى تبني مفهوم وأسلوب اداة الجودة الشاملة .
- ٢ - مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك
- ٣ - مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي
- ٤ - مدى وجود توجز تسويق والاستجابة لمستجدات المحاصصات ورغبات ...
- ٥ - مدى ردع روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المصرف .
- ٦ - مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة .
- ٧ - مدى استخدام احدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية .
- ٨ - العمل على التعاون مع المتغيرات البنية المحلية والعالمية .

المبحث الثالث

الجانب العملي

لقد تم استخدام البيانات المستخرجة من الميزانيات العمومية لاجراء عملية التحليل المالي لمصرف الائتمان العراقي للسنوات من سنة ٢٠٠٠ ولغاية سنة ٢٠٠٩ وتم استخدام بيانات سنة ٢٠٠٠ كمصدر لاحتساب التغيير النسبي لسنة ٢٠٠١ وسوف نتناول عملية التغيير في المصرف من خلال التحليل والمقارنة للفترة قبل دخول المصارف الأجنبية بأربعة سنوات وسنة الدخول ثم للفترة بعد دخول المصارف الأجنبية ولمدة اربعة سنوات ايضا لتوضح لنا التغييرات في حالة حدوثها بشكل جلي وكما يلي:

أولاً - تاريخ التأسيس

تأسس مصرف الائتمان العراقي برأسمال مقداره (٢٠٠) مليون دينار وذلك بموجب إجازة التأسيس المرقمة م ش / ٦٦١٥ والمؤرخة ١٩٩٨/٠٧/٢٥ الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات. وبعد حصوله على إجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بتاريخ ١٩٩٨/١٠/٠٦ ، افتتح المصرف أبوابه للعمل المصرفي بتاريخ ١٩٩٨/١٠/١٤ ، تمكن بنك الكويت الوطني من الدخول مع المصرف بنسبة من رأس المال بلغت ٧٥% ودخول مؤسسة التمويل الدولية بنسبة ١٠% والبالغ (٢٥) مليار دينار في سنة ٢٠٠٥ .

ثانياً - الهيكل التنظيمي

لم تجري أي تغييرات على الهيكل التنظيمي بعد دخول المصارف الخارجية سوى إستحداث فروع داخلية اضافية في العراق وان الفروع التابعة لمصرف الائتمان العراقي هي ١٢ فرع لغاية عام ٢٠٠٥ ، وتم فتح فروع إضافية على مدى السنوات لتصل الى ١٤ فرع في نهاية سنة ٢٠٠٩ ، وقد تم استخدام شبكة بنك الكويت الوطني حول العالم بدلا من فتح فروع خارجية للمصرف. وتم تأسيس شركة الائتمان المحدودة للوساطة في بيع وشراء الأوراق المالية مملوكة بالكامل للمصرف وبرأسمال قدرة (١٠٠) مليون دينار بتاريخ ١٢/٥/٢٠٠٨ للمساهمة في خدمة المستثمرين وتوجيه استثماراتهم في أسهم الشركات بشكل امثل.

ثالثاً - عدد الموظفين :

وبلغ عدد منتسبي المصرف (٣٧٤) منتسب لغاية سنة ٢٠٠٥ .
وبلغ عدد منتسبي المصرف (٣٨٩) منتسب لغاية سنة ٢٠٠٦ .
بلغ عدد منتسبي المصرف (٤٥٨) منتسب لغاية سنة ٢٠٠٩ .
ونلاحظ ان عدد الموظفين يعتبر قليل على ضوء عدد الفروع مما ينعكس سلبا على مستوى وسرعة الاداء في انجاز اعمال المصرف من قبل الموظفين .

رابعا - تحليل البيانات المالية للمصرف :

لقد تم تحليل البيانات المالية للموجودات والمطلوبات وتم ايجاد التغير النسبي لكل فقرة فيهما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التغير النسبي} = \frac{\text{س ٢} - \text{س ١}}{\text{س ١}} * ١٠٠ \%$$

حيث ان س ١: السنة السابقة

س ٢: السنة الحالية

١- جانب الموجودات:

يشير الجدول (١) المبين ادناه الى كل من مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف، الاستثمارات، الائتمان النقدي، المدينون والموجودات الثابته اضافة الى التغير النسبي للمتغيرات للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٩ .

الجدول (١) يبين جانب الموجودات										
المبالغ (مليون دينار)										
البيان	السنة	مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف	التغير النسبي (%)	الاستثمارات	التغير النسبي (%)	الائتمان النقدي	التغير النسبي (%)	المدينون	التغير النسبي (%)	الموجودات الثابته
قبل الدخول	2000	1703	٠	673	0	4352	0	306	0	509
قبل الدخول	2001	3659	115	1784	165	7058	62	1486	386	771
قبل الدخول	2002	3844	5	2976	67	9545	35	886	-40	1794
قبل الدخول	2003	6781	٧٦	2579	-13	10443	9	1355	53	1231
قبل الدخول	2004	10645	٥٧	3868	50	8970	-14	2771	105	1138
سنة الدخول	2005	135013	١١٦٨	42138	989	28530	218	5778	109	2410
بعد الدخول	2006	162297	٢٠	150388	719	24029	-15.8	18491	220	2217
بعد الدخول	2007	167744	٣	155783	3.6	19010	-21	14852	-20	1940
بعد الدخول	2008	167379	٠.٢-	143788	-7.7	5091	-73	19885	34	1849
بعد الدخول	2009	160640	٤-	173142	20	11729	130.4	16710	-16	1739

أ- مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف:

بلغ مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف في سنة ٢٠٠١ (٣٦٥٩) مليون دينار وبنسبة تغير (١.١٥%) ويمثل رصيد النقد نسبة (٣٠%) من مجموع حجم الودائع لسنة ٢٠٠١ بسبب زيادة التعامل في العملات الأجنبية، وارتفع مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف الى (٣٨٤٤) مليون دينار في سنة ٢٠٠٢ وبنسبة تغير (٥%) ويمثل رصيد النقد نسبة (٢٤%) من مجموع حجم الودائع لسنة ٢٠٠٢، الامر الذي يعكس سياسة المصرف في الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة تعزيراً لمركزه المالي، وفي سنة ٢٠٠٣ ارتفع مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف الى (٦٧٨١) مليون دينار وبنسبة تغير (٧٦%) وبذلك ارتفعت نسبة رصيد النقد الى مجموع حجم الودائع الجارية الى (٣٦%) وفي سنة ٢٠٠٤ أصبح مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف (١٠٦٤٥) مليون دينار وبنسبة تغير (٥٧%) وبذلك أصبحت نسبة رصيد النقد الى حجم الودائع الجارية نسبة (٤٧%) وأصبح مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف في سنة ٢٠٠٥ (١٣٥٠١٣) مليون دينار وبنسبة تغير (١١٦٨%)، وتشكل نسبة ٢٢% من إجمالي الودائع الأمر الذي يعكس سياسة المصرف في الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة تعزيراً لمركزه المالي.

وفي سنة ٢٠٠٦ أصبح مجموع النقدية بالصندوق ولدى المصارف (١٦٢.٢٩٧) مليار دينار وبنسبة تغير (٢٠%) ، واما في سنة ٢٠٠٧ أصبح مجموع النقدية بالصندوق ولدى المصارف مساويا الى (١٦٧.٧٤٤) مليار دينار وبنسبة تغير (٣%) وفي سنة ٢٠٠٨ اصبح مجموع النقدية بالصندوق ولدى المصارف (١٦٧.٣٧٩) مليار دينار وبنسبة تغير (٠.٢%-) وفي سنة ٢٠٠٩ اصبح مجموع النقدية بالصندوق ولدى المصارف (١٦٠.٦٤٠) مليار دينار وبنسبة تغير (٤%-) .

ب- الاستثمارات :

يشير الجدول (١) الى مجموع الاستثمارات وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٩ . استمرت استثمارات المصرف القائمة في الاوراق المالية بالارتفاع عن سنة ٢٠٠٠ حيث وصلت الى (١٧٨٤) مليون دينار وبنسبة تغير (١٦٥%) لسنة ٢٠٠١ ويمثل رصيد الاستثمارات نسبة (١٣.٧%) من رصيد الحسابات الجارية والودائع ، وفي سنة ٢٠٠٢ بلغ رصيد الاستثمارات (٢٩٧٦) مليون دينار وبنسبة تغير (٦٧%) ويمثل رصيد الاستثمارات نسبة (١٨.٢%) من رصيد الحسابات الجارية والودائع ، وفي سنة ٢٠٠٣ حصل انخفاض قليل في رصيد الاستثمارات اذ بلغ (٢٥٧٩) مليون دينار وبنسبة تغير (١٣%-) ويمثل رصيد الاستثمارات نسبة (١٨%) من رصيد الحسابات الجارية والودائع ، وحصل هذا الانخفاض بسبب العمليات العسكرية في سنة ٢٠٠٣ ، وسجلت استثمارات المصرف في الاوراق المالية (٣٨٦٨) مليون دينار في سنة ٢٠٠٤ وبنسبة تغير (٥٠%) ويمثل رصيد الاستثمارات نسبة (١٧%) من رصيد الحسابات الجارية والودائع ، حيث تم شراء اسهم لتسوية ديون ، وسجلت استثمارات المصرف في الاوراق المالية (٤٢١٣٨) مليون دينار في سنة ٢٠٠٥ وبنسبة تغير (٩٨٩%) ويمثل رصيد الاستثمارات نسبة (٢٤%) من رصيد الحسابات الجارية والودائع ، وشكلت حوالات الخزينة احد اهم مؤشرات الزيادة وكذلك الاستثمارات في البنك المركزي. وبلغت الاستثمارات لسنة ٢٠٠٦ مبلغ (١٥٠٣٨٨) مليون دينار وبنسبة تغير (٧١٩%) وتمثل استثمارات مالية قصيرة الاجل في القطاعات الحكومي، المالي، المختلط والخاص، وبلغت الاستثمارات في سنة ٢٠٠٧ مبلغ (١٥٥٧٨٤) مليون دينار وبنسبة تغير (٣.٦%) ، وبلغت الاستثمارات في سنة ٢٠٠٨ مبلغ (١٤٣٧٨٩) مليون دينار وبنسبة تغير (٧.٧%-) ، وبلغت الاستثمارات في سنة ٢٠٠٩ مبلغ (١٧٣١٤٢) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٠%) ، وتتضمن استثمارات لدى البنك المركزي العراقي وفي المصارف خارج العراق اضافة للاستثمارات المالية قصيرة الاجل في القطاعات المختلفة .

ج- الائتمان النقدي:

يشير الجدول (٢) المبين ادناه الى مجموع الائتمان النقدي وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٩ .

وصل الائتمان النقدي الى مبلغ (٧٠٥٨) في سنة ٢٠٠١ وبنسبة تغير (٦٢ %) عن سنة ٢٠٠٠ وسبب هذا الارتفاع الملحوظ هو ان المصرف بدا بمنح قروض بالعملة الاجنبية واستمر هذا الارتفاع ليصل الى (٩٥٤٥) في سنة ٢٠٠٢ وبنسبة تغير (٣٥ %) وفي سنة ٢٠٠٣ بلغ حجم الائتمان (١٠٤٤٣) مليون دينار وبنسبة تغير (٩ %) وانخفض حجم الائتمان في سنة ٢٠٠٤ حيث بلغ (٨٩٧٠) مليون دينار وبنسبة تغير (١٤ % -) بسبب الظروف التي واجهت البلد ، وبعد عملية مشاركة المصرف ارتفاع حجم الائتمان الى (٢٨٥٣٠) مليون دينار في سنة ٢٠٠٥ وبنسبة تغير (٢١٨ %) ، حيث بلغت نسبة الائتمان النقدي الى اجمالي الودائع (١٦ %) في نهاية سنة ٢٠٠٥ ويعود هذا الارتفاع بسبب مشاركة المصرف مع بنك الكويت الوطني ومؤسسة التمويل الدولية وزيادة رأس المال . وصل الائتمان النقدي الى مبلغ (٢٤٠٢٩) في سنة ٢٠٠٦ وبنسبة تغير (١٥٠٨ % -) وصل الائتمان النقدي الى مبلغ (١٩٠١٠) في سنة ٢٠٠٧ وبنسبة تغير (٢١ % -) وصل الائتمان النقدي الى مبلغ (٥٠٩١) في سنة ٢٠٠٨ وبنسبة تغير (٧٣ % -) ويعود انخفاض الرصيد الى تحويل جزء من الائتمان الى حساب الديون لغرض تسويتها وبلغت نسبة الائتمان النقدي الى اجمالي الودائع ٢٠٤ % الى اجمالي وصل الائتمان النقدي الى مبلغ (١١٧٢٩) في سنة ٢٠٠٩ وبنسبة تغير (١٣٠٠٤ %) ويعكس ذلك تحسن الاوضاع في المصرف بشكل عام.

د- المدينون:

يشير الجدول (٢) المبين في ادناه الى مجموع حساب المدينون وكذلك التغير النسبي للفترة

من ١٩٩٩-٢٠٠٩.

ارتفع رصيد المدينين في سنة ٢٠٠١ عنه في سنة ٢٠٠٠ ليصبح (١٤٨٦) مليون دينار وبنسبة تغير (٣٨٦ %) وسبب هذا الارتفاع هو وجود ديون متأخرة التسديد وحصل انخفاض ملحوظ في رصيد المدينين في سنة ٢٠٠٢ ليصل الى (٨٨٦) مليون دينار وبنسبة تغير (٤٠ % -) حيث واصل المصرف اتباع إجراءاته لتسوية ديونه وحصل ارتفاع مفاجئ في رصيد المدينين في سنة ٢٠٠٣ ليصل الى (١٣٥٥) مليون دينار وبنسبة تغير (٥٣ %) بسبب العمليات العسكرية في سنة ٢٠٠٣ ، وقيام المصرف بمنح القروض بدون ضمانات مما أدى الى ارتفاع المدينون واستمر بالارتفاع ليصل الى (٢٧٧١) مليون دينار وبنسبة تغير (١٠٥ %) في سنة ٢٠٠٤ ووصل الى (٥٧٧٨) مليون دينار وبنسبة تغير (١٠٩ %) في سنة ٢٠٠٥ ، في سنة ٢٠٠٦ وصل الى (١٨٤٩١) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٢٠ %) ، في سنة ٢٠٠٧ ووصل الى (١٤٨٥٢) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٠ % -) ، في سنة ٢٠٠٨ وصل الى (١٩٨٨٥) مليون دينار وبنسبة تغير (٣٤ %) ، وفي سنة ٢٠٠٩ ووصل الى (١٦٧١٠) مليون دينار وبنسبة تغير (١٦ % -) .

هـ - جانب الموجودات الثابتة :

يشير الجدول (١) الى مجموع الموجودات الثابتة وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٩. نلاحظ حصول ارتفاع في الموجودات الثابتة واستمر بالارتفاع عن سنة ٢٠٠٠ حيث بلغ رصيد الموجودات الثابتة في سنة ٢٠٠١ مبلغ (٧٧١) مليون دينار وبنسبة تغير (٥١ %) ويعود سبب هذا الارتفاع في ان المصرف انه استمر في سياسته الرامية الى التوسع في فتح الفروع داخل محافظة بغداد وخارجها ، وفي سنة ٢٠٠٢ بلغ (١٧٩٤) مليون دينار وبنسبة تغير (١٣٣ %) ، وحصل انخفاض في الموجودات الثابتة لسنة ٢٠٠٣ حيث بلغ رصيد الموجودات الثابتة (١٢٣١) مليون دينار وبنسبة تغير (٣١ % -) ، واستمر الانخفاض في سنة ٢٠٠٤ حيث بلغ رصيد الموجودات الثابتة (١١٣٨) مليون دينار وبنسبة تغير (٨ % -) ، وذلك بسبب تعرض بعض فروع المصرف لاعمال السلب والنهب عقب العمليات العسكرية في سنة ٢٠٠٣.

وارتفع رصيد الموجودات الثابتة في سنة ٢٠٠٥ بعد حصول بنك الكويت الوطني ومؤسسة التمويل الدولية على نسبة من رأس المال وبلغ (٢٤١٠) مليون دينار وبنسبة تغير (١١٢ %) وذلك بسبب شراء المصرف لمنظومة اتصالات حديثة وعبر الاقمار الصناعية ، وكذلك بسبب تجهيز المصرف بحاسبات مايكروية وذلك لاستخدامها في تشغيل منظومة الاتصالات الحديثة والتي من خلالها تمكن المصرف من الحصول على قاعدة بيانات شاملة تخدم المسيرة المصرفية ، بلغ رصيد الموجودات الثابتة في سنة ٢٠٠٦ مبلغ (٢٢١٧) مليون دينار وبنسبة تغير (١ % -) ، بلغ رصيد الموجودات الثابتة في سنة ٢٠٠٧ مبلغ (١٩٤٠) مليون دينار وبنسبة تغير (١٢ % -) ، بلغ رصيد الموجودات الثابتة في سنة ٢٠٠٨ مبلغ (١٨٤٩) مليون دينار وبنسبة تغير (٥ % -) ، بلغ رصيد الموجودات الثابتة في سنة ٢٠٠٩ مبلغ (١٧٣٩) مليون دينار وبنسبة تغير (٦ % -) ، مما يشير الى تغيير سياسة المصرف تجاه اقتناء الموجودات الثابتة.

جانب المطلوبات

يشير الجدول (٢) المبين ادناه الى كل من مجموع النقد في الصندوق ولدى المصارف، الاستثمارات ، الائتمان النقدي ، المدينون والموجودات الثابتة إضافة الى التغير النسبي للمتغيرات للفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٩ .

أ- الحسابات الجارية والودائع

يشير الجدول (٢) المبين في ادناه الى مجموع الحسابات الجارية والودائع وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٩. ويشير الجدول الى ان مجموع الحسابات الجارية والودائع قد ارتفع في السنة ٢٠٠١ فقد بلغت (١٣٠٥٥) مليون دينار وبنسبة تغير مقدارها (١١٠ %) و السنة ٢٠٠٢ بلغت (١٦٣٧٧) مليون دينار وبنسبة تغير مقدارها (٢٥ %) ، عما كان عليه في سنة ٢٠٠٠ وذلك بسبب تبني المصرف سياسات استثمارية جديدة ادت الى زيادة حجم ايداعات الزبائن حتى وصلت في سنة ٢٠٠٣ بلغت (١٨٩٧١) مليون دينار وكانت نسبة التغير (١٦ %) واخذت بالارتفاع لتصل

الى (٢٢٦٩٨) مليون دينار و بنسبة التغير (٢٠%) في سنة ٢٠٠٤ ، اما في سنة ٢٠٠٥ اصبح الرصيد للحسابات الجارية والودائع (١٧٤٥٠٧) مليون دينار وبنسبة تغير (٦٦٩%) ، اما في سنة ٢٠٠٦ وبعد دخول المصارف الخارجية ارتفع مجموع الحسابات الجارية والودائع بشكل حاد جدا لتصل الى (٣٠٥٥٣٣) مليون دينار وبنسبة تغير تصل الى (٧٥%)، ثم بدأت بالانخفاض لسنة ٢٠٠٧ لتصل الى (٢٥٢٨٨٥) مليون دينار وبنسبة تغير (-١٧%) ولتصل الى ادنى مستوياتها خلال سنة ٢٠٠٨ حيث بلغت (٢١٠٩٨٩) مليون دينار، وبدأت بالارتفاع في سنة ٢٠٠٩ لتصل الى (٢٢٢٥٧٨) مليون دينار وبنسبة تغير (٥%) وهذا يشير الى تحسن قدرة المصرف على جذب الودائع

الجدول (٢) يبين جانب المطلوبات المبالغ (مليون دينار)

البيان	السنة	الحسابات الجارية والودائع	التغير النسبي (%)	الدائنون	التغير النسبي (%)	التخصيصات	التغير النسبي (%)	رأس المال والاحتياطيات	التغير النسبي (%)	الإيرادات	التغير النسبي (%)
قبل الدخول	2000	6223	0	252	0	0	0	1063	0	828	0
قبل الدخول	2001	13055	110	372	48	249	0	1083	0	1643	98
قبل الدخول	2002	16377	25	490	32	400	61	1778	64	2607	59
قبل الدخول	2003	18971	16	494	1	525	31	2400	35	1988	-24
قبل الدخول	2004	22698	20	1128	128	1000	90	2567	7	4526	128
سنة الدخول	2005	174507	669	5967	429	2423	142	30972	1107	11991	165
بعد الدخول	2006	305533	75	3916	-34	14265	489	33709	9	34249	1856
بعد الدخول	2007	252885	-17	7943	103	20625	45	77876	131	37651	10
بعد الدخول	2008	210989	-17	9544	20	24390	18	93070	19	38478	2
بعد الدخول	2009	222578	5	5629	-41	23841	-2	111913	20	24873	35-

ب-الدائنون:

يشير الجدول (٢) الى مجموع حساب الدائنون وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٩. حيث بلغ رصيد الدائنون لسنة ٢٠٠١ (٣٧٢) مليون دينار وبنسبة تغير عن سنة ٢٠٠٠ (٤٨%)، وإزداد الرصيد ليصل الى (٤٩٠) مليون دينار خلال عام ٢٠٠٢ وبنسبة تغير (٣٢%) وكانت الزيادة في عام ٢٠٠٣ قليلة حيث بلغ الرصيد (٤٩٤) مليون دينار وبنسبة تغير (١%)، وارتفعت في سنة ٢٠٠٤ لتصل الى (١١٢٨) مليون دينار وبنسبة تغير (١٢٨%) اما رصيد سنة ٢٠٠٥ يشير الى ان مجموع حسابات الدائنين بلغ (٥٩٦٧) مليون دينار بالمقارنة مع السنوات السابقة وبنسبة تغير (٤٢٩%) ، اما في سنة ٢٠٠٦ فقد انخفض الرصيد ليصل الى (٣٩١٦) مليون دينار وبنسبة تغير (-٣٤%)، مما يشير الى تسوية المصرف لمطلوباته بعد دخول المصرف الكويتي برأس المال، اما في سنة ٢٠٠٧ فقد ارتفع الرصيد الى (٧٩٤٣) مليون دينار وبنسبة تغير (١٠٣%)، اما في سنة ٢٠٠٨ واصل الارتفاع الى (٩٥٤٤) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٠%)، وفي سنة ٢٠٠٩ انخفض الرصيد الى (٥٦٢٩) مليون دينار وبنسبة تغير (-٤١%) ويشير ذلك الى تحسن موقف المصرف بتسوية ديونه .

ج- التخصيصات

يشير الجدول (٢) الى مجموع حساب التخصيصات وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٩. حيث بلغ رصيد التخصيصات المتراكمة لسنة ٢٠٠١ (٢٤٩) مليون دينار ويتكون من مخصص مخاطر الائتمان والديون بمبلغ (٢٣٨) مليون دينار ومخصص هبوط قيمة الاستثمارات المالية بمبلغ (١١) مليون دينار وارتفع رصيد التخصيصات المتراكمة لسنة ٢٠٠٢ الى (٤٠٠) مليون دينار والذي يمثل مخصص مخاطر الائتمان والديون منها (٩١) مليون دينار تم نقلها الى هذا المخصص من رصيد الارباح غير الموزعة المدور من العام الماضي وبنسبة تغير تبلغ (٦١ %) ، وتجدر الاشارة الى ان رصيد مخصص هبوط قيمة الاستثمارات المالية لسنة ٢٠٠١ قد انخفض بالكامل خلال سنة ٢٠٠٢ بحيث اصبح الرصيد صفر في نهايتها لان أسعار أسهم محفظة المصرف في سوق العراق للأوراق المالية خلال السنة كانت أعلى من قيمتها الدفترية ، الأمر الذي أدى إلى انتفاء الحاجة للإبقاء على هذا المخصص ، وارتفع رصيد التخصيصات المتراكمة لسنة ٢٠٠٣ الى (٥٢٥) مليون دينار وبنسبة تغير (٣١%) وذلك بسبب زيادة مخصص مخاطر الائتمان والديون بمقدار (١٠٠) مليون دينار ، كما استحدث مخصص جديد لمواجهة مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية ورصد له مبلغ (٢٥) مليون دينار، واستمر رصيد التخصيصات بالارتفاع ليصل الى (١٠٠٠) مليون دينار وبنسبة تغير (٩٠ %) لسنة ٢٠٠٤ لمواجهة مخاطر الائتمان والديون الناتجة عن منح القروض بدون ضمانات ، وأصبح رصيد التخصيصات المتراكمة لسنة ٢٠٠٥ (٢٤٢٤) مليون دينار وبنسبة تغير (١٤٢ %) ، منها (١٥٠٠) مليون دينار تخصيصات للديون المشكوك في تحصيلها بزيادة قدرها (٥٠٠) مليون دينار عن سنة ٢٠٠٤ ومبلغ (٩٢٤) مليون دينار تخصيصات ضريبية لسنة ٢٠٠٥ ، وبلغ رصيد التخصيصات لسنة ٢٠٠٦ بمبلغ (١٤٢٦٥) مليون دينار وبنسبة تغير (٤٨٩ %) ، بلغ الرصيد لسنة ٢٠٠٧ بمقدار (٢٠٦٢٥) مليون دينار وبنسبة تغير (٤٥ %) بينما بلغ لسنة ٢٠٠٨ (٢٤٣٩٠) مليون دينار وبنسبة تغير (١٨ %) ، وبلغ رصيد التخصيصات لعام ٢٠٠٩ (٢٣٨٤١) مليون دينار وبنسبة تغير (-٢ %) وهو مساوي تقريبا لما كان عليه في سنة ٢٠٠٨ ولكن بانخفاض نسبي بسيط .

د- رأس المال والاحتياطيات

يشير الجدول (٢) الى مجموع حساب رأس المال والاحتياطيات وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠١-٢٠٠٩. تمت زيادة رأس المال في سنة ٢٠٠١ الى (١٠٠٠) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٠ %) اما الاحتياطيات فقد بلغت (٨٣) مليون دينار منها (٦٤) مليون دينار يمثل الاحتياطي القانوني المقرر بموجب قانون البنك المركزي العراقي و(١٩) مليون دينار تمثل الارباح غير الموزعة على المساهمين وبنسبة تغير (٢ %) وذلك لدعم المركز المالي للمصرف وتوسيع قابليته في المجالات التمويلية والاستثمارية ، وبلغ رأس مال المصرف في سنة ٢٠٠٢ (١٢٥٠) مليون دينار

وبنسبة تغير (٢٥%) اما الاحتياطيات فقد بلغ رصيدها (٥٢٨) مليون دينار منها (١٦٢) مليون دينار يمثل الاحتياطي القانوني المقرر بموجب قانون البنك المركزي العراقي و(٣٦٦) مليون دينار تمثل الارباح غير الموزعة على المساهمين وبنسبة تغير (٦٤%) ، وارتفع رأس مال المصرف ليصبح (١٦٠٠) مليون دينار في سنة ٢٠٠٣ وبنسبة تغير (٢٨) اما الاحتياطيات فقد بلغت (٨٠٠) مليون دينار منها (٢٨٦) مليون دينار يمثل الاحتياطي القانوني المقرر بموجب قانون البنك المركزي العراقي و(٥١٤) مليون دينار تمثل الارباح غير الموزعة على المساهمين وبنسبة تغير (٣٥%) ، وفي سنة ٢٠٠٤ لم تحصل زيادة على رأس مال المصرف وذلك بسبب العمليات العسكرية في سنة ٢٠٠٣ اما الاحتياطيات فقد بلغت (٩٦٧) مليون دينار منها (٤٢٠) مليون دينار يمثل الاحتياطي القانوني المقرر بموجب قانون البنك المركزي العراقي و(٥٤٧١٩) مليون دينار تمثل الأرباح غير الموزعة على المساهمين وبنسبة تغير (٧%) وبلغ رأس مال المصرف في سنة ٢٠٠٥ (٢٥٠٠٠) مليون دينار وبنسبة تغير (١٤٦٢%) وذلك بسبب المشاركة مع بنك الكويت الوطني ومؤسسة التمويل الدولية اما الاحتياطيات فقد بلغت (٥٩٧٢) مليون دينار منها (١٥٢٣) مليون دينار يمثل الاحتياطي القانوني و(٤٤٤٩) مليون دينار تمثل الارباح غير الموزعة على المساهمين وبنسبة تغير (١١٠٧%) وكما مبين في الجدول رقم (٢). لم تجري اي زيادة على رأس مال المصرف لسنة ٢٠٠٦ الا ان الاحتياطيات بلغت (٨٧٠٩) مليون دينار ، وسنة ٢٠٠٧ بلغ رأسمال المدفوع (٥٠٠٠) مليون وبنسبة تغير (١٠٠%) ، وبلغ رأس المال المدفوع لسنة ٢٠٠٨ (٧٠٠٠٠) مليون دينار وبنسبة تغير (٤٠%) اما الاحتياطيات فقد بلغت (٢٣٠٧٠) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٠%)، بينما تمت زيادة رأس مال المصرف (٨٥٠٠٠) مليون دينار لسنة ٢٠٠٩ وبنسبة تغير (٢١%) مع الاحتياطيات فقد بلغت (٢٦٩١٣) مليون دينار وبنسبة تغير (٢٠%) وقد تم دفع مبلغ ٤,٢ مليار دينار الى الهيئة العامة للضرائب عن ضريبة حوالات الخزينة ولل سنوات السابقة وتم دفعها من الاحتياطيات العام. وحدثت الزيادات في رأس المال ونسب التغير كما مذكور في الجدول (٣) أدناه:

الجدول (٣) يبين زيادات رأسمال المصرف

السنة	قيمة رأس المال	نسبة التغير %
٢٠٠٠	٨٠٠ مليون دينار	صفر
٢٠٠١	١٠٠٠ مليون دينار	٢٠
٢٠٠٢	١٢٥٠ مليون دينار	٢٥
٢٠٠٣	١٦٠٠ مليون دينار	٢٨
٢٠٠٥	٢٥٠٠٠ مليون دينار	١٤٦٢
٢٠٠٧	٥٠٠٠٠ مليون دينار	١٠٠
٢٠٠٨	٧٠٠٠٠ مليون دينار	٤٠

٢٠٠٩	٨٥٠٠٠ مليون دينار	٢١
------	-------------------	----

هـ- تحليل الإيرادات

يشير الجدول (٢) المبين في أدناه إلى مجموع حساب الإيرادات وكذلك التغير النسبي للفترة من ٢٠٠٩-٢٠٠١. استمرت الإيرادات بالارتفاع حيث وصلت في سنة ٢٠٠١ (١٦٤٣) مليون دينار وبنسبة تغير (٩٨%) وفي سنة ٢٠٠٢ بلغت (٢٦٠٧) مليون دينار وبنسبة تغير (٥٩%) وانخفضت الإيرادات في سنة ٢٠٠٣ لتصل الى (١٩٨٨) مليون دينار وبنسبة تغير (-٢٤%) بسبب العمليات العسكرية في سنة ٢٠٠٣ وارتفعت الإيرادات ارتفاع ملحوظ اذ بلغت في سنة ٢٠٠٤ (٤٥٢٦) مليون دينار وبنسبة تغير (١٢٨%) وذلك بسبب تبني المصرف لسياسات استثمارية جديدة وأخذت الإيرادات بالارتفاع لتصل في سنة ٢٠٠٥ الى مبلغ (١١٩٩٢) مليون دينار وبنسبة تغير (١٦٥%) وذلك بسبب مشاركة المصرف مع بنك الكويت الوطني ومؤسسة التمويل الدولية وكذلك بسبب استمرار المصرف في استثمار النقد المتاح لدى البنك المركزي، بلغت الإيرادات المحققة خلال سنة ٢٠٠٦ (٣٤٢٤٩) مليون دينار وبنسبة تغير (١٨٥٦%)، و بلغت الإيرادات لسنة ٢٠٠٧ مبلغ (٣٧٦٥٢) مليون دينار وبنسبة تغير (١٠%)، وبلغت الإيرادات لسنة ٢٠٠٨ مبلغ (٣٨٤٧٨) مليون دينار وبنسبة تغير (٢%)، وبلغت إجمالي الإيرادات التي تحققت لسنة ٢٠٠٩ (٢٤٨٧٣) مليون دينار وبنسبة تغير (٣٥%-) وان سبب الانخفاض عن سنة ٢٠٠٨ يعود الى انخفاض أسعار الفوائد بشكل عام.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً - الإستنتاجات :

- ١- إن الاعتماد على دخول المصارف الأجنبية قد أصبح خياراً استراتيجياً أمام القطاع المصرفي العراقي لرفع القدرات التنافسية والوفاء بمتطلبات العمل المصرفي والمالي الشامل والحديث .
- ٢- ان عمليات دخول رأس المال الأجنبي ضمن القطاع المصرفي والمالي يؤدي الى الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير ونطاق الأعمال الأوسع، والاستفادة بشكل أفضل من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة وتسريع خطى النمو والتوسع.
- ٣- عدم الاستفادة من الأنظمة الحديثة بشكل كامل لأنه برغم استخدام الأتمتة لأغلب الأنشطة المصرفية الا انه مازال يتم استخدام الأسلوبين اليدوي والالكتروني مما يؤدي إلى التأخر في انجاز العمل بسبب تكراره لمرتين فضلا عن انه يسبب زيادة في الكلف على حساب المنفعة من الأنظمة المصرفية الالكترونية الحديثة.

- ٤- لقد تم تطوير الفروع داخل بغداد والمحافظات بشكل اكبر من الفروع خارج العراق للاستفادة من فروع البنك الكويت الوطني.
- ٥- ربط الأنشطة المصرفية والتجارية والاستثمارية بإدارة المخاطر لدى بنك الكويت الوطني.
- ٦- ان نسب الدخل العالية في رأس المال لبنك الكويت الوطني ٧٥% و مؤسسة التمويل الدولية ١٠% افقد مصرف الائتمان العراقي هويته وأصبحت الملكية الأساسية للمصارف الأجنبية مما يؤدي الى ضياع هوية المصرف بإدارة العراقية وقدرتها على اتخاذ القرار الوطني.
- ٧- لقد تم إثبات فرضيتي البحث وذلك لوجود تغييرات قامت بها إدارة المصرف في مختلف مجالات العمل بعد دخول المصارف الأجنبية في رأس مال مصرف الائتمان العراقي.

ثانياً - التوصيات :

- ١- يمكن استخدام رؤوس الأموال الأجنبية من خلال المصارف لتوفير الاحتياجات التمويلية الضخمة لمشروعات التنمية والاعمار.
- ٢- الاستفادة من حالة دخول المصارف الأجنبية في تنويع وتعميق الإدارة والموارد البشرية في المصارف ، وتحسين عمليات البحث والتطوير ، وتدعيم القواعد الرأسمالية ومواكبة الفرص الاستثمارية بشكل افضل .
- ٣- يتطلب السعي لإنشاء ثقافة خاصة لدى الموظفين والإدارة العليا والمواطنين من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة -مثل أجهزة الصرافة الالكترونية - وعلى أسلوب استخدام الائتمنة في العمل المصرفي بشكل كامل .
- ٤- الايضاء بفتح فروع لمصرف الائتمان العراقي خارج البلاد للاستفادة من الخبرات المكتسبة لموظفي المصرف في مجال العمل الخارجي وعدم الاعتماد بشكل كامل على شبكة فروع بنك الكويت الوطني لان ذلك يؤدي الى خسارته لفرص ربحية واعدة وخبرات كبيرة .
- ٥- نوصي بضرورة استقلال القرار المالي عن الإيرادات الخارجية والتأثر بالآزمات المالية الدولية بشكل مباشر مما يؤثر سلباً على تنفيذ السياسة النقدية في البلد مما يحتاج الى استخدام أساليب جديدة وملزمة من قبل البنك المركزي العراقي لتلافي ذلك.
- ٦- نوصي بإصدار تشريعات قانونية ومالية تنظم عملية الدخل ونسبها بما لا يؤثر على اتخاذ القرار وللحفاظ على وطنيته.
- ٧- الايضاء بإجراء تغييرات اكثر وذات بعد اكبر في الاستفادة من تطبيقات وخبرات المصارف الأجنبية في مجال الأعمال المصرفية والإدارة المتخصصة.

المصادر

- ١- الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان (٢٠٠٠) مكان المنظمات وعلاقتها بالتغير التنظيمي دراسته استطلاعية لاداء عينة من الجداول في شركات التنافس العراقية العامة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال /كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد
- ٢- الخضير، محسن احمد، إدارة التغير، مدخل اقتصادي للسايكولوجيا الادارية للتعامل مع مثيرات الحاضر لتحقيق التفوق ، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٣ .
- ٣- الدهان ١٩٩٢ اميمة نظريات منظمة الاعمال "عمال دار النشر" .
- ٤- روبرت ، غراهام ، راندل ، انجلاني ، تكوين البيئة المنافسة ، تعريف ايمن للطباعة ، عمان، ٢٠٠٢ .
- ٥- طارق السويدي ، منهجة التغير في المنظمات ، شركة الابداع الخليجي، ٢٠٠١ .
- ٦- عبد الرحمن، هيجان ، نموذج لاستراتيجية المملكة في إدارة التغير ، ٢٠٠٥ .
- ٧- العديلي ١٩٩٥، ناصر محمد ، السلوك الانساني والتنظيمي ، منظور كلي قصارن الرياض ، معهد الإدارة العامة
- ٨- القريوتي ، موسى قاسم ، علي خضير مبارك ، اساسيات الإدارة الحديثة - دار النسيم ، عمان ، ٢٠٠٤ .
- ٩- مجلة الرشيد المصرفي ، مجلة متخصصة في الشؤون الاقتصادية والمالية تصدر عن مصرف الرشيد -شركة عامة - العدد الثالث -إدارة التغير حنان عبيد حسن، ٢٠٠١ .
- ١٠- ميشيل ارمسترونج " اذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون اكثر نجاحا ، الطبعة الاولى، ٢٠٠١ .
- 11- Calvin, T.J.kilmann, R.H, a profile of large change programs, proceedings, southen management assn, (1989).
- 12- Certo, S. modern management. New Jersey, prentice hall (2000).
- 13- Harvey, D.brown, R. D. an experiential approach to organi zation developent .new jersey; prentice-hall. Inc (2001).
- 14- Meyer, A, D, Brooks, G.r, &Goes,J.B, environmental johs and industry revolution; organizational responses to discontinuous change. Strateogic management jounrl, 11,(1990).
- 15- Morris, L.managinge the evolving corporation, New York; van nostrand reinhold (1995).
- 16- Nicholas, E.occupational health & safety administration, washington.D.C, government printiny off ice, (2000).
- 17- Nicholas, M.T.sikes, J. isselmann, M.M & Ayres, R.S. Survival in transition (Core competencies) Bulletin of the American sociely for infromation science, (22) ,(1996).
- 18- Pettigrew, AM.and Whipp, R. manging change. (2nd Ed) the open university/paul chapman publishing; London (1993).
- 19- Senion, B, organizationl change – england; Pearson education L.td (2002).
- 20- Sherman, S. Stace, R. Strategic management and organizational dynamics. Pitman; London, (1993).
- 21- Sticklan,J, F.the dynamics of change; insights into organizational transition from the natural world, routledge; London, (1998).
- 22- www.al- jazirah – Abed – Alrhman. Change.
- 23- www.dahsha-change management. Com / viewarticle =27825
- 24- thomas , walther, etal , reineventing the c f o ; moving from financial manag cuaut to start egic mana new yourk; me grow- hill, 1997.