

## دور الاستشراف بالمستقبل في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في العراق) سعد سالم غانم

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاستشراف بالمستقبل في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العراقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا لغرض، واعتمد قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لبعض الإدارات العليا ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية، وبلغ حجم المجتمع (١٦٦٧)، وبلغت عينة الدراسة (٣١٢)، بنسبة استرداد (٨٥%)، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كحزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط بين الاستشراف بالمستقبل والقرارات الاستثمارية بنسبة متوسطة على الرغم من معنوية التأثير، فضلاً عن تقارب قيم الوسط الحسابي العام للاستشراف بالمستقبل لعينة الدراسة.

أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- إعطاء المزيد من الاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين الاستشراف بالمستقبل ودورها في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العراقية.
- السعي لتعزيز ورفع مستوى مهارات وخبرات الإدارة في البنوك التجارية محل الدراسة.



## **Abstract:**

This study aimed to know the role of prospecting in the future in rationalizing the processes of making and making investment decisions in Iraqi commercial banks.

The researcher used the descriptive analytical method for this purpose. The survey list was adopted as a main data collection tool, in addition to the personal interview of some senior departments and heads of departments in the commercial banks. The size of the society reached (1667) The sample of the study (312), recovery rate (85%), The statistical analysis program (SPSS) was used as a statistical package for the introduction, processing and analysis of data. The study concluded that there is a correlation between the outlook for the future and the investment decisions at a moderate level despite the significance of the effect.

The main recommendations of the study:

- Giving more attention to the nature of the relationship between the prospect of the future and its role in rationalizing the processes of making and making investment decisions in Iraqi commercial banks.
- Seeking to strengthen and upgrade the skills and experience of management in the commercial banks under study.

## الجزء الأول : منهجية الدراسة

### المقدمة:

تواجه البنوك التجارية ظروفاً متغيرة وتعمل في أوضاع متقلبة وتواجهها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمراً غير مؤكد ويخضع للعديد من الصعوبات والتحديات كالإبداع المستمر، والعولمة، والتغيير والتطور التكنولوجي، والتنوع، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من التحديات في البيئة المصرفية، فالمؤسسات البنكية لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها، وهذا ما جعل تلك المؤسسات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات في بيئة عملها وأنشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية مستقبلية، واعتمادها في رسم ملامح توجهات العمل المصرفي، ثم اعتماد عمليات تضمن الاتساق الاستراتيجي لتلك البنوك، وتزودها بالأدوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، كما تمكنها من إعادة اكتشاف نفسها بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في البنوك التجارية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها المالي وخلق القيمة للمستفيدين، وهنا برز الاستشراف بالمستقبل كأحد تلك الآليات في خضم السعي لمواجهة تلك التحديات بدلاً من انتظار أن تفرع أجراس الخطر كي تسارع من أجل إيجاد حلول مناسبة لتتخطى تلك التحديات، فضلاً عن تهيئته آلية رصينة لتوفير المعلومات لصياغة صناعة القرارات الاستثمارية.

### مشكلة الدراسة:

تبين من خلال دراسة واقع البنوك التجارية العراقية عموماً أن هناك تذبذباً في أرباح البنوك من سنة إلى أخرى، وهذا السبب يعود إلى قصور في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية نتيجة لعدم الاهتمام في الاستشراف بالمستقبل، وعليه يمكن للباحث بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى الاستشراف بالمستقبل لدى القيادات في البنوك التجارية العراقية؟



٢- ما مدى الاختلاف في الأهمية النسبية التي يوليها مدراء البنوك التجارية العراقية للاستشراف بالمستقبل الذي يستخدم عند اتخاذهم القرارات الاستثمارية؟

### فروض الدراسة:

يعتمد البحث على فرضية مفادها لا توجد علاقة معنوية بين الاستشراف بالمستقبل وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العراقية.

### أهمية الدراسة:

#### أ- الأهمية العلمية للدراسة :

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفهوم الاستشراف بالمستقبل، والقرارات الاستثمارية، وتوضيح علاقة بين الاستشراف بالمستقبل وترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العراقية.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

تحفيز إدراك القائمين على البنوك التجارية العراقية اتجاه موضوع الاستشراف بالمستقبل على اعتباره موضوعاً جديراً بالأهمية وخاصة في ظل الظروف والتغيرات التي يشهدها السوق المصرفي في جمهورية العراق.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: الاستشراف بالمستقبل :

##### أ- مفهوم الاستشراف بالمستقبل:

يعرف الاستشراف "بأنه القدرة على التنبؤ والاستعداد للأحداث والاحتياجات المستقبلية"<sup>(١)</sup> وعرف الاستشراف من قبل (Costanzo & MacKay) بأنه القدرة على رؤية الظاهرة من خلال الارتباك لاكتشاف التطورات قبل أن تتحول إلى اتجاهات، لمعرفة الأنماط قبل ظهورها بشكل كامل وفهم السمات التي من المحتمل أن تشكل اتجاه الأحداث المستقبلية ويعبر



الاستشراف عن قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل<sup>(١)</sup>، كما يشير البعض الى أنه بصيرة الفرد ونظره في عواقب الامور ورؤيته للاتجاهات البيئية عبر رصد (فحص) العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر<sup>(٢)</sup>.

#### ب- إيجابيات الاستشراف بالمستقبل:

يتصف الاستشراف بالمستقبل بوجود عدة إيجابيات وفوائد له من بينها ما يأتي<sup>(٤)</sup>:

- ١- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلاً من وصفها صندوقاً مغلقاً، لا يؤثر بما يحيط به من متغيرات.
- ٢- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.
- ٣- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- ٤- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
- ٥- تحقيق التكيف والمواءمة والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة للتهيؤ والاستعداد للازمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- ٦- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.

#### ثانياً: ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية:

##### أ- مفهوم ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية:

تعددت المحاولات الهادفة إلى وضع تعريف محدد لعملية ترشيد واتخاذ القرارات فمنهم من عرفها على أنها "عملية اختيار حل من حلين أو أكثر من



البدائل المتاحة في بيئة العمل لحل مشكلة معينة" (٥)، ويعتبر اتخاذ القرارات الاستثمارية من أهم القرارات في البنوك التجارية إذ يجب أن يعطي اهتمام مناسب لتحديد معدل العائد المناسب والمطلوب على الاستثمارات المنظمة في الأصول الرأسمالية وذلك في أي مشروع استثماري ولكل قسم في المنظمة وأيضاً على مستوى المنظمة ككل (١).

وأخذ مفهوم الاستثمار عدة اتجاهات اختلفت باختلاف وجهات النظر حول طبيعة الاستثمار والطريقة التي ينظر من خلالها الفرد أو الوحدة الاقتصادية إلى رأسمالها وكيفية تنميتها، ويستمد الاستثمار أصوله العلمية من علم الاقتصاد، كون مضمونه يشير إلى التخصيص الكفوء للموارد المتاحة وتقويمها (٧)، فمن وجهة نظر الاقتصاد يتمثل الاستثمار في استعمال لجزء من الموارد المتاحة (المدخرات) لدى المجتمع لتكوين رأس المال سواء أكان هذا التكوين للتوسع أم لإنشاء وحدات جديدة يعاد استعمالها في العملية الإنتاجية لإنتاج سلع أخرى (٨)، وأن عملية نقل الموارد المتاحة (المدخرات) لدى المجتمع إلى المشروعات لأغراض الاستثمار تقوم به المؤسسات المالية الوسيطة التي تتولى مهمة إيصال الفوائض النقدية إلى من هم بحاجة إليها عن طريق عملية الاقتراض وان المؤسسات المالية الوسيطة عديدة في مقدمتها المصارف التجارية والمتخصصة ومصارف الاستثمار والادخار وشركات التأمين وغيرها (٩).

وعرّف الاستثمار من الجانب الاقتصادي، بأنه "عملية تدفق الموارد إلى إنتاج رأسمالي جديد، أي إنه العمل والمدخلات الأخرى المخصصة خلال الفترة نفسها لتشبيد المصانع، المخازن، سكك الحديد والأجزاء الرأسمالية الأخرى (١٠) وكذلك عرفه الاستثمار أيضاً بأنه "أي موجود ملموس أو غير ملموس والذي من المحتمل أن يؤدي إلى تحقيق عائد دوري أو يؤدي إلى زيادة في القيمة.

نلاحظ مما تقدم أن للاستثمار أهمية كبيرة في التأثير على الاقتصاد الوطني ويعد المحرك الأساسي لنمو وتنمية الاقتصاد وزيادة رفاهية المجتمع

ويعرّف المشرع العراقي الاستثمار كما جاء في قانون الاستثمار العراقي رقم (13) لسنة (2006)م<sup>(١١)</sup> على انه "توظيف المال في أي نشاط أو مشروع اقتصادي يعود بالمنفعة المشروعة على البلد".

وبالمفهوم العام والشامل يعرف الاستثمار بأنه " توظيف الأموال في الموجودات المختلفة التي تهدف من خلالها الوحدات الاقتصادية إلى استعمال الفائض لديها في شراء الأراضي والمباني أو إنشائها أو إيداع الودائع النقدية طويلة الأجل في المؤسسات المالية وفي شراء الأسهم والسندات والحوالات أو المساهمة في تأسيس المصارف والوحدات الاقتصادية"<sup>(١٢)</sup>.

فالاستثمار هو توظيف الأموال الفائضة في (المشاريع الاقتصادية، شراء الأسهم والسندات، إيداع الودائع النقدية) للحصول على عوائد مستقبلية متمثلة بـ (الأرباح) مع احتمال عدم تحقق العوائد المطلوبة

#### ب-أنواع القرارات الاستثمارية:

والتصنيف المعايير، من للعديد يمكن تصنيف انواع القرار الاستثماري وفقا الزمني، وفيما يلي شرح لكل الهدف او وفقاً للبعد أساس المتفق عليه هو على نوع:

#### ١- التصنيف حسب الهدف: وتقسم الى:

- القرارات الاستثمارية الاحلالية: وهي قرارات تهدف إلى إحلال المعدات الجديدة بدل القديمة نتيجة استهلاك الآلات أو بسبب التقدم التكنولوجي، ويتخذ قرار الإحلال عند المقارنة بين التكاليف المستقبلية في حالة الاستمرار في استخدام الآلة القديمة والتكاليف عند استخدام الآلة الجديدة وتنخفض درجة الخطر على مثل هذا النوع من الاستثمارات لعدم تغير طبيعة المنتج.<sup>(١٣)</sup>
- القرارات الاستثمارية الابتكارية أو التطويرية: وهي التي تعتمد على التغيرات التكنولوجية لتلبية أذواق المستهلكين أو لمواكبة التطور التكنولوجي وزيادة القدرة على المنافسة وتعرض مثل هذه القرارات إلى ارتفاع درجة الخطر نتيجة لتغير طبيعة المنتج نفسه.<sup>(١٤)</sup>



● القرارات الاستثمارية التوسعية: وتهدف هذه القرارات إلى توسيع الطاقة الإنتاجية للمشروع نظراً لحصول المشروع على أسواق جديدة ويكون القرار الاستثماري على أساس جدوى القيام بتوسيع الطاقة الإنتاجية من خلال المقارنة بين الدخل الناتج من الإيراد الإضافي والتكاليف الإضافية طول حياة المشروع الاستثماري الإضافي وتنخفض درجة الخطر فيها نسبياً إذا لم يحصل أي تغيير في طبيعة السلعة المنتجة.

#### ٢- التصنيف حسب البعد الزمني: ويقسم إلى<sup>(١٥)</sup>:

● القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تمثل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسة، بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الوظيفة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وعناصرها الرئيسية مثل النقديات. والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة دورة الاستغلال وبقدرة المؤسسة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار الجيد هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

● قرارات الاستثمار طويل الأمد: تهتم هذه القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأجل والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكونه المبالغ التي يطلبها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في المؤسسة وليس من السهولة التخلص منه عند الانتهاء من العملية الاستثمارية.

#### ج- أهمية اتخاذ القرارات الاستثمارية:

يشير جوهر القرار الاستثماري إلى أنه ذلك الخيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، كونه يقوم على التدابير والحساب في الغاية



- 1- الوسيلة، كما أنه يتخذ في ظل ثلاثة ظروف اساسية وهي (التأكد، المخاطرة، اللاتأكد)، وتستمد القرارات الاستثمارية عموماً أهميتها بسبب الاتي<sup>(١٦)</sup>:
- ١- المبالغ المنفقة على هذه الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزناً مهماً من الهيكل المالي.
- ٢- نتائج الاستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة بحيث أن هذه الحقيقة تعني إن متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته.
- ٣- يشكل الاستثمار خطراً من خلال أن مردوبيته لا تظهر في الأجل القصير، وكذلك في كون العوائد الإيجابية غير أكيدة لأن الاستثمار يرتبط بعدم التأكد.
- ٤- صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة ما يؤدي إلى خسائر كبيرة في حالة عدم نجاح المشروع.

ويستدعي اتخاذ القرارات الاستثمارية عناية خاصة للاعتبارات الآتية<sup>(١٧)</sup>:

- ١- إن اتخاذ قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة يقلل من المرونة في اتخاذ القرارات المستقبلية لأن نتائج القرارات الرأسمالية تمتد لآجال طويلة نسبياً.
- ٢- يؤدي التنبؤ الخاطيء بالاحتياجات من الأصول الثابتة إلى نتائج خطيرة ذلك أن الاستثمار دون الحد المطلوب يعني عدم تجديد أو تطوير الأصول الثابتة وبالتالي عدم استيعاب التطورات التكنولوجية مما يقلل من القدرة التنافسية، كما قد يؤدي إلى فقدان لبعض الحصة السوقية نتيجة انخفاض الطاقة الإنتاجية، وبالمقابل فإن الاستثمار فوق الحد المطلوب يعني إضافة طاقة فائضة تعكس زيادة التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من المنتج.
- ٣- يتطلب اتخاذ قرارات الاستثمار إجراء دراسات معمقة ومنتشعبة تنطوي على دراسات جدوى اقتصادية وتحليل القيمة المتوقعة للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة وهذا يتطلب جهود بشرية، مادية وإدارية، وقد يتم اللجوء إلى مكاتب استشارية متخصصة لإجراء مثل هذه الدراسات.

٤- تؤدي قرارات الاستثمار الناجحة إلى تحسين كل من توقيت شراء الأصول الثابتة وجودتها، فالتنبؤ بالاحتياجات من الأصول الثابتة مقدما يمكنه بالنتيجة من توفير أو شراء وتشغيل تلك الأصول في الوقت الذي يرتفع فيه الطلب على المبيعات والإنتاج بالجودة المطلوبة والكمية الملائمة والتكاليف المحددة.

٥- يترتب على اتخاذ قرارات الاستثمار إنفاق مبالغ كبيرة والدخول في تعاقدات طويلة الأمد والتزامات مالية لذلك يجب على المستثمر أن يضع الخطط اللازمة للحصول على مصادر التمويل اللازم قبل مدة كافية والبحث عن مصادر تمويل بشروط ملائمة وبكثافة اقتراض مناسبة.

#### د- مبادئ وأنماط اتخاذ القرارات الاستثمارية:

يقوم القرار الاستثماري على العديد من المبادئ من أهمها<sup>(١٨)</sup> <sup>(١٩)</sup>:

١- **مبدأ الاختيار:** وفق هذا المبدأ يقوم المستثمر باختيار المناسب لها من بين فرص الاستثمار بدلاً من توظيفها في أول فرصة تتاح لها. ويعتبر هذا المبدأ أحد الأركان الأساسية للقرار الاستثماري، ويعتمد على أن الفوائد النقدية لدى الأفراد والجماعات تتسم غالباً بالندرة، بينما المجالات الاستثمارية المتنافسة على استقطاب تلك الفوائد كثيرة في معظم الأحيان لذا فعلى متخذ القرار مراعاة تلك الحقيقة وذلك بالانتقاء المناسب للفرصة الاستثمارية التي تتفق مع استراتيجية وهدفه من الاستثمار ولا يوجه أمواله إلى أول فرصة استثمارية تتاح له.

٢- **مبدأ الخبرة والتأهيل:** من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم فإن ذلك يتطلب مستوى معين من الدراية والخبرة والتي قد لا تتوفر لجميع فئات المستثمرين، لذا لابد للمستثمر المستجد والذي لا يتوفر لديه الحد الأدنى من الخبرة، والمعرفة بأمور الاستثمار، أن يستعين في اتخاذ قراره الاستثماري بفئة المستشارين، والمحللين المختصين بمجال استثماره حتى لو كلفه ذلك بعض المال، إذ إن المبالغ المدفوعة مهما بلغ حجمها ستبقى منخفضة وقليلة مقارنة بالفائدة المرجوة منها في ترشيد القرار الاستثماري.



٣- مبدأ الملاءمة: تقوم المؤسسة باختيار الاستثمار الذي يلائم احتياجاتها وعلى ضوء الإمكانيات المتوفرة لديها. ويشكل مبدأ الملاءمة جانباً هاماً لنجاح القرار الاستثماري، وذلك بمراعاة متخذ القرار باختيار المجال الاستثماري المناسب من بين عدة بدائل مقترحة لعدد من العوامل منها: (العمر، والوظيفة، مستوى الدخل، الحالة الاجتماعية، الحالة الصحية...إلخ)، وذلك من خلال استعمال متخذ القرار لمنحنى تفضيله الخاص، ويقوم منحنى تفضيل المستثمر على فرضية مفادها، أن لكل مستثمر نمطاً معيناً يحدد درجة اهتمامه تجاه العناصر الأساسية في قراره الاستثماري والتي تتمثل في العائد المتوقع، ودرجة المخاطرة، ودرجة الأمان، والسيولة.

٤- مبدأ التنوع بهدف توزيع المخاطر: وهنا يقوم المستثمر بتنويع استثماراته بهدف تقليل مخاطر الاستثمار. حيث يجب على متخذ القرار الاستثماري مراعاة تنوع الاستثمارات وعدم استثمار ما لديه من أموال في مجال أو نشاط استثماري واحد بل يفضل عدة مجالات، وذلك لتخفيف درجة المخاطرة المرافقة لعملية الاستثمار وبخاصة الاستثمارات طويلة الأجل أو الاستثمارات الحقيقية.

فيما تم تحديد مجموعة من المبادئ التي يجب اخذها بنظر عند اتخاذ القرار الاستثماري وهي: (٢٠)

١- تحديد مواصفات الاستثمار مثل، فئات الأصول، أوزان الفئات، مجالات التخصيص إذ تعتمد هذه المواصفات لغرض الوصول إلى الأمثلية في تشكيل المحفظة الاستثمارية.

٢- تنويع النشاط الاستثماري بحيث لا ينفرد مجال واحد أو بديل واحد بكافة القرارات الاستثمارية المتوافرة وذلك لأن هذا التنويع يساعد على ضمان استمرار التدفقات الصافية.

٣- الاهتمام بالأبعاد الزمنية للنشاطات الاستثمارية المعتمدة كافة ولا سيما بالنسبة لجداول الالتزامات المالية المترتبة على هذه النشاطات وبذلك يمكن رفع



معدلات التأكد في ظروف الاستثمارات المعينة ويمنع أيضاً الانكشاف المالي وهو ما يزيد من درجة التصنيف الائتماني للمستثمر ويحمي سمعته من صدمات أو تقلبات مستقبلية.

- ٤- التحصين الإداري والذي يتحقق من خلال الاهتمام بالتفاصيل الإدارية كافة من الوظائف المختلفة والمبادئ الحديثة ولا سيما للإدارات الاستراتيجية.
- ٥- تعزيز الكفاءة التنافسية للمستثمر ولمجمل نشاطاته الاستثمارية، وهذا يساعد على توسع هذه النشاطات وبلوغ منافذ جديدة في الأسواق المحلية والدولية.

### **ثالثاً: العلاقة بين الاستشراق بالمستقبل وترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية:**

يتمثل الاستشراق بالمستقبل في القدرة التنافسية الاستراتيجية الكلية مع التركيز على الهيمنة نسبة إلى المنافسين المحددين للمنظمة ونسبة إلى السوق ككل، ومن هذا المنطلق فالقصد الاستراتيجي مستقر ومستمر، ومع تأكيده الكبير على الحصة السوقية والتزامه بالأهداف الغامضة، يمتد القصد الاستراتيجي إلى أبعد من الرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة لتحقيق مكاسب الأداء إلى التركيز أيضاً على بناء قاعدة العملاء التي تتم خدمتها بصورة جيدة وبناء امتيازات العملاء القوية<sup>(٢١)</sup>، والأكثر أهمية هو أن القصد الاستراتيجي استباقي وسريع الاستجابة وتفاعلي، والمنظمة ذات القصد الاستراتيجي تكون تنافسية وقوية ومستمرة في الضغط من أجل تحقيق المزايا من خلال التعرف على الفرص والخطط والتنفيذ وتجميع وبناء الموارد من أجل رفع فعاليتها واستغلالها، والضرورة العاجلة والتركيز اللذين يدعمان الاستشراق الاستراتيجي يتم توصيلهما ومشاركتهما في جميع أنحاء المنظمة عبر المستويات الإدارية والتنشغيلية المتعددة، حيث إن المنظمة ذات القصد الاستراتيجي القوي تكون ذات قوة تنافسية قوية في جهودها للبقاء في المقدمة والفوز تنافسياً مع التوكيد على السعي إلى كسب الحصة السوقية والرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة من أجل تحقيق مكاسب الأداء<sup>(٢٢)</sup>.

وفي المنظمة التي لديها استشراق استراتيجي قوي يتم توزيع الموارد حتى يمكن رفع فعاليتها واستغلالها بصورة فعالة لتحقيق المزايا، أي إن الموارد توفر

القدرة على التصرف بصورة تنافسية مع وجود منطقتين لتوزيع الموارد والذين لهما أهمية في الوضع الاستراتيجي للمنظمة وهما مدى ركود الموارد المحتفظ بها والاستثمار في البحث والتطوير، ونستنتج أنه من خلال تأثيره على هذه الخيارات الرئيسية لتوزيع الموارد يؤثر القصد الاستراتيجي على أداء المنظمة، حيث يعمل ركود الموارد كأداة داعمة تمكن المنظمة من الاستجابة للفرص والتهديدات الطارئة وتغيير الأوضاع بصفة عامة، والموارد الراكدة تسمح للمنظمة بنشر وإعادة نشر الموارد عند الضرورة نحو التأقلم والانسجام أو تطوير وتوليد التغيير في أوضاع المنظمة، ولكن كيفية تأثير الركود على أداء المنظمة يبدو معقداً وغير واضح<sup>(٢٣)</sup>.

نتوقع أن المنظمات ذات الاستشراف الاستراتيجي القوي سوف تتبنى المدخل الأكثر صلابة في الاستثمارات في البحث والتطوير، والاستشراف الاستراتيجي يعني أن المنظمة تعمل بصورة متعمدة على تحسين كل السبل المتاحة للأداء، والشركات التنافسية استراتيجياً سوف تميل إلى تكرار تحسين وتجميع وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير بصورة إبداعية بسبب العوائد العاجلة والمحددة، حيث إن الاستثمار المستمر في مبادرات البحث والتطوير المنفذ بواسطة المنظمة يمكن التحكم فيه بصورة معتدلة، والبحث والتطوير هو استثمار طويل الأجل مع العوائد غير المتوقعة الممتدة إلى الأطر الزمنية غير المتوقعة<sup>(٢٤)</sup>.

ويعتبر التفكير في الاستشراف الاستراتيجي على أنه البناء شبه الموازي للرؤية ولكن هناك اختلافات، ففي حين تميل المنظمة إلى وجود رؤية واحدة شاملة وواسعة، نجد أن القصد الاستراتيجي يكون أكثر تحديداً وأكثر تعدداً، بمعنى آخر المنظمات قد يكون لديها رؤية واحدة مركزية والتي يتم تحليلها إلى المقاصد المتعددة، والأدبيات حول إجراءات الشركات والديناميكيات التنافسية تمثل نظيراً لها لأنها تربط الحالة الاستراتيجية للمنظمة باليات تحقيق الهدف<sup>(٢٥)</sup>.

وهناك ارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي وأداء المنظمة، فالاستشراف الاستراتيجي يجب أن يعمل حدسياً كأداة تنبؤ إيجابية بالأداء لأن قصد المنظمة



لا بد أن يعمل على توسعة خبرتها أو نطاقها لأن إدخال قصد المنظمة يتطلب تطوير القدرات، فإن الربحية سوف تعاني بسبب التكاليف الإضافية لتطوير القصد الاستراتيجي. والمنظمات التي تتحصل على القدرات الضرورية لدعم القصد البارز سوف تتم مكافأتها بالعوائد المثلى وإن كانت خلال الفترات المستقبلية. وتعرفت بحوث الإجراءات التنافسية على العديد من المناطق المختلفة التي فيها تستطيع المنظمة الالتزام استراتيجياً وهي:

- الجانب المالي.
- رأس المال البشري.
- الطاقة الإنتاجية.

وتوزيع الموارد يشير إلى التزام فريق الإدارة العليا إما باستغلال الموارد الحالية أو استكشاف الموارد الجديدة، وأن الإجراءات الإجمالية تؤدي إلى ضعف الحصة السوقية للمنظمة البورية، مما يدعم أن هذه الإجراءات التي تعكس القصد قد يكون لها علاقة سلبية بالأداء، والأدلة المباشرة على هذه العلاقة السلبية تأتي من مؤلفات الاستكشاف، حيث يؤكد أن القصد الاستراتيجي في الأجل الطويل يكون إيجابياً ولكنه باهظ التكلفة في الأجل القصير<sup>(٢٦)</sup>.

### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### **أولاً: مجتمع البحث:**

يمثل مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وموضع مشكلة البحث، ونظراً للانتشار الجغرافي للبنوك العراقية في كافة أنحاء البلاد، ولمحدودية إمكانية الباحث المادية والزمنية، فقد وجد الباحث صعوبة في تطبيق البحث على كافة هذه البنوك، فقد تم اختيار كل من: (بنك بغداد، بنك التجاري العراقي، بنك الشرق الأوسط، بنك الاستثمار العراقي، بنك الأهلي العراقي) مجال تطبيق هذه الدراسة.



وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن عينة الدراسة تتمثل في كل من: المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في (البنوك التجارية العراقية محل الدراسة)، ويبلغ العدد الإجمالي للإدارات ورؤساء الأقسام في البنوك محل الدراسة (١٦٦٧)، وفق الإحصائية الصادرة من دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة للبنك المركزي العراقي لعام (٢٠١٥) كما موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (١)

#### عدد المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في البنوك التجارية العراقية ٢٠١٥

ت	اسم البنك	سنة التأسيس	المدراء ورؤساء الأقسام
١	بغداد	١٩٩٢	٣٩٦
٢	التجاري العراقي	١٩٩٢	٣٤٢
٣	الشرق الاوسط	١٩٩٣	٣٢٥
٤	الاستثمار العراقي	١٩٩٣	٢٨١
٥	الاهلي العراقي	١٩٩٥	٣٢٣
	المجموع الكلي		١٦٦٧

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات مديرية الإحصاء، دائرة الدراسات والتخطيط، قسم الإحصاء، البنك المركزي العراقي، ٢٠١٥.

#### ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من السادة (المدراء ورؤساء الأقسام) في البنوك التجارية العراقية محل الدراسة، وذلك بسبب:

أ- مجتمع الدراسة غير متجانس، حيث يضم مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ب- اختلاف عدد المدراء ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية العراقية محل الدراسة من بنك إلى آخرى.

وتم حساب حجم العينة في المعادلة كالاتي:



$$N = \left( \frac{Z}{2M} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة  $Z = 1.96$  لمستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية  $(\pm 0.05)$ .  
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{n N}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد إن حجم العينة يساوي:

$$N = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع البحث المتمثل بالمدراء ورؤساء الأقسام بلغ عددهم (1667)،  
فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 1667}{1667 + 384 - 1} \cong 312$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (312) تقريباً.

بلغ حجم العينة للمدراء ورؤساء الأقسام، (312) مفردة نظراً لعدددهم في البنوك التجارية محل الدراسة والذي بلغ (1667)، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة (312) استثماراً، تم استرداد (264) استثماراً، مما يعني أن نسبة الاسترداد بلغت (85%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة، وقد تم استبعاد عدد (48) استثماراً لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها (264). كما موضح في الجدول رقم (2).



جدول رقم (٢) عينة الدراسة والاستثمارات الموزعة والمستردة

رقم	اسم البنك	عدد المدراء ورؤساء الأقسام	النسبة	العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	نسبة الاستجابة
١	بغداد	٣٩٦	%٢٤	٧٥	٧٥	٦٤	%٨٥
٢	التجاري العراقي	٣٤٢	%٢١	٦٦	٦٦	٥٨	%٨٨
٣	الشرق الاوسط	٣٢٥	%١٩	٥٩	٥٩	٤٤	%٧٥
٤	الاستثمار العراقي	٢٨١	%١٧	٥٣	٥٣	٤٧	%٨٩
٥	الاهلي العراقي	٣٢٣	%١٩	٥٩	٥٩	٥١	%٨٦
	المجموع	١٦٦٧	١٦٦٧	١٦٦٧	%١٠٠	٣١٢	٣١٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي:

أ- الإحصاء الوصفي:

١. النسب المئوية: حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة من المعادلة.

٢. الانحراف المعياري ومعامل التباين: وهو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن الانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، ويعد الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.



ب- الإحصاء الاستدلالي: اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على ثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

١. المتوسط الحسابي: ويشمل مجموع مفردات عينة الدراسة/ إجمالي العدد.

٢. معامل الارتباط (بيرسون):

٣. معامل ألفا كرونباخ:

٤. نموذج الانحدار الخطي المتعدد: بطريقة المربعات الصغرى OLS وذلك لاختبار العلاقة وكذلك قياس حجم التأثير بين متغيرين أحدهما تابع والثاني مستقل.

رابعاً: التحليل الوصفي واختبار فروض الدراسة:

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١. التحليل الوصفي للاستشراف بالمستقبل:

جدول رقم (٣) المقاييس الوصفية لفقرات محور الاستشراف بالمستقبل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير الأستراتيجيات في الامد البعيد.	٤.٣٩	٠.٧٤	١٦.٨
٢	متابعة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاساتها على العمليات المصرفية.	٤.٤٧	٠.٧٣	١٦.٣
٣	تأجيل التفكير في القرارات المستقبلية.	٢.٨	١.٣٢	٤٧.١



٤	دعم عملية التعلم والاستعداد الدائم لمواجهة التغيرات البيئية المحتملة.	٤.٥٢	٠.٧٤	١٦.٣
٥	الأيمان بأن الاهتمام بالحاضر وابتكار المعرفة يجعلنا نتواصل مع المستقبل.	٤.٥٧	٠.٥٧	١٢.٤
٦	الأهتمام بالقضايا الاستراتيجية ذات التأثير في مستقبل المصرف.	٤.٥٤	٠.٧١	١٥.٦
المتوسط العام		٤.٢١	٠.٨٠	١٩.٠

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يشير الاستشراف إلى القدرة على التنبؤ والاستعداد للأحداث والاحتياجات المستقبلية، ويعكس الجدول (٣) وسطاً موزوناً عاماً لبعد الاستشراف بلغت قيمته (٤.٢١) وبتشتت ضئيل في الإجابات عكسته قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (٠.٨٠). إذ تم قياس هذا البعد من خلال ستة أسئلة، وقد تراوحت الأوساط المرجحة بين (٢.٨) وهي قيمة ادنى من الوسط الفرضي حققها السؤال الثالث وهو سؤال معاكس تضمن تأجيل التفكير في القرارات المستقبلية، أما إجابات المدراء فكانت متباينة وهذا ما عكسته قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (١.٣٢) وهذا يعكس اهتمام أفراد العينة بأهمية التفكير المستقبلي لاستدامة النجاح، أما أعلى قيمة للأوساط المرجحة على مستوى محور الاستشراف حققها الفقرة الخامسة وهي الإيमान بأن الاهتمام بالحاضر وابتكار المعرفة يجعلنا نتواصل مع المستقبل إذ بلغت قيمة الوسط المرجح (٤.٥٧) وبتوافق في الآراء عكسته قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (٠.٥٧) فإجابات المدراء عكست خطة التواصل مع المستقبل انطلاقاً من الحاضر عبر جسر المعرفة .



بشكل عام عكست الإجابات رغبة مدراء البنوك المبحوثة في توجيه بُعد الاستشراف لتكوين رؤى استراتيجية قابلة للتفعيل، لكن محدودية مستوى معرفتهم عن البيئة وتغيراتها وتحدياتها يؤدي بالنتيجة الى بقاء مفاهيم الإدارة الاستباقية\* مجرد شعارات غير مفعلة

## ٢. التحليل الوصفي للمتغير التابع القرارات الاستثمارية:

### جدول رقم (٤) المقاييس الوصفية لفقرات محور القرارات الاستثمارية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تعمل إدارة المصرف على تعزيز تحقيق النمو المالي والارباح مقابل تحمل المخاطرة المدروسة.	٣.٩٩	١.٠٤	٢٦
٢	يهتم المصرف بالمراجعة المستمرة لأولوياته للموازنة بين السيولة والربحية في خطته الاستثمارية.	٣.٨٩	٠.٩٤	٢٤.١
٣	يمنح المصرف اسبقية الاقتراض للمشاريع ذات الطابع الصناعي والانتاجي .	٣.٤١	١.٢٢	٣٥.٧
٤	يؤخذ على المصرف المغالاة في توظيف اموال المودعين في مجالات تنصف بالمخاطرة العالية.	٣.٣٤	١.١٢	٣٣.٥
٥	يحافظ المصرف على سلامة مركزه التنافسي خلال تأدية الالتزامات المترتبة عليه في مواعيد الاستحقاق.	٤.٢٥	٠.٧٩	١٨.٥
٦	يعزز المصرف ثقة الزبائن من خلال المحافظة على اموالهم.	٤.٣٢	٠.٨٥	١٩.٧
٧	يعتمد المصرف على سعر الفائدة كأساس للتنافس في جذب الودائع.	٣.٥٥	١.٠٤	٢٩.٢

٢٣.٤	٠.٩٣	٣.٩٧	٨	يتجنب المصرف الاستثمار في الاوراق المالية ذات المخاطر العالية.
٣٥	١.١٨	٣.٣٧	٩	يعمل المصرف كمستشار مالي لمساعدة الزبائن في تحقيق اهدافهم بعيدة المدى لحياة افضل.
٢٨.٣	١.٠٤	٣.٦٧	١٠	يهتم المصرف بضمان سرعة ودقة الخدمة المقدمة للزبائن مما يشجعهم على ايداع اموالهم فيه.
٢٥	٠.٩٨	٣.٩١	١١	يعمل المصرف على الاستثمار في أوراق مالية قصيرة الاجل لتجنب المخاطرة.
٢٦.٤	١	٣.٧٨	١٢	تحاول ادارة المصرف توظيف مهارات بشرية كفوءة لتحقيق التميز.
٣٥.٣	١.١٨	٣.٣٤	١٣	يعتمد المصرف تكنولوجيا متقدمة في تنفيذ الانشطة الخدمية.
٢٧.٧	١.٠٢	٣.٧٥		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات العينة المبحوثة بخصوص قرارات الاستثمار، اذ يعكس الجدول المذكور لهذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغت قيمته (٣.٧٥) وبانحراف معياري (١.٠٢) يعكس انسجاماً متوسطاً بين الاجابات.

وأما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا البعد من خلال ثلاثة عشر سؤالاً وكانت النتائج قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس المتعلق بتعزيز إدارة المصرف لثقة الزبائن من خلال المحافظة على اموالهم. إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح (٤.٣٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبنسجام متوسط في إجابات المدراء تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (٠.٨٥) وهذا يؤكد حرص إدارة المصرف على الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد لكسب ثقة الزبائن. وأما أدنى مستوى إجابة فقد حققها السؤال الرابع وهو سؤال معاكس



يتعلق بمغالاة إدارة المصرف في توظيف أموال المودعين في مجالات تنصف بالمخاطرة العالية. فقد بلغت قيمة الوسط المرجح لهذه الفقرة (٣.٣٤) وبمستوى تشتت عالٍ في الاجابات تعكسه قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (١.١٢).

أما فيما يتعلق بالسؤال (١٠) والذي يتعلق باهتمام المصرف بضمان سرعة ودقة الخدمة المقدمة للزبائن مما يشجعهم على إيداع أموالهم فيه. حققت هذه الفقرة وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٣.٧٦) وبتشتت عالٍ في الإجابات عكسته قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (١.٠٤) عكست إجابات المدراء ما تطمح الإدارة إلى تحقيقه خصوصاً وأن ضمان سرعة الخدمة المقدمة يتطلب نوعاً من الانتشار المصرفي وهو غير متوفر وهذا ما أكدته التقرير الاقتصادي للبنك المركزي العراقي للعام ٢٠١١ بأن الكثافة المصرفية في العراق ما زالت بحدود فرع واحد لكل (٤٥) الف نسمة، هذا التقرير الصادر عن البنك المركزي العراقي يدعم دراسة اجريت في العام ٢٠٠٩ من قبل صندوق النقد العربي حول الانتشار المصرفي في البلدان العربية حلت السعودية بالمرتبة الأولى بمعدل (٩٩٩٤) جهاز صراف الي لكل مليون نسمة أما العراق فقد جاء بالمرتبة الأخيرة بمعدل (٣٠) جهاز صراف الي لكل مليون نسمة.

وقد حقق السؤال (١٢) والمتضمن محاولة إدارة المصرف توظيف مهارات بشرية كفوءة لتحقيق التميز حققت هذه الفقرة وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٣.٧٨) وبتشتت عالٍ في الاجابات عكسته قيمة الانحراف المعياري (١.٠٠٦) الاجابات الحالية تعكس طموح المدراء وليس الحالة الراهنة فلا وجود لخطة واضحة للقوى العاملة كما لا يوجد أي نظام لإدارة الأداء بالتالي سيحتاج المصرفان إلى تنفيذ مجموعة من أنظمة الموارد البشرية ذات الأولوية العليا وتتضمن (١) تحليل الاحتياجات التدريبية ووضع خطة أساسية للتدريب والتطوير بما في ذلك تحديد الأولويات (٢) المطابقة بين الفرد والوظيفة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب (٣) الشروع في برامج ذات أولوية عليا تتمثل في استخدام أساليب استباقية لاختيار المواهب الأساسية والاحتفاظ بها كذلك وضع خطة للتعويض



لجذب المديرين والفنيين والموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وايضا إدارة الأداء من خلال وجود نظام فعال لإدارة الأداء الفردي يستند للأهداف والمعايير والرصد والتقييم، أما السؤال الأخير والمتعلق باستخدام المصرف لتكنولوجيا متقدمة في تنفيذ الأنشطة الخدمية، فقد حصل هو الآخر على نفس قيمة الوسط المرجح لسابقه إذ بلغت (٣.٣٤)، وبمستوى تشنت أعلى في الإجابات عكسته قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (١.١٨)، نلاحظ عدم وجود اتفاق على رأي معين والسبب في رأي الباحث هو عدم وجود حوكمة لتكنولوجيا المعلومات وعدم توفر لائحة تنظيمية عن التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا وأمن المعلومات في المصارف عينة البحث ، فوجود خطة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تدعم تنفيذ الاستراتيجيات العامة في التشغيل في تلك المصارف بما يعزز أدائها ويتحقق ذلك من خلال توفير أنظمة تكنولوجيا تعمل على (١) تقديم الدعم الفعال للعمليات المصرفية الأساسية (٢) وتلبي احتياجات العمل المصرفي وتوقعات المستفيدين في الحاضر والمستقبل (٣) توفير إدارة فعالة لصيانة البيانات ومراقبة مدى توافرها وسلامتها وسريتها.

بشكل عام تعكس الإجابات اهتمام إدارة المصرفين بالأنشطة الاستثمارية المتنوعة لتعزيز الأداء المستقبلي للمصرف.



## الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

- تبين أن هناك علاقة ارتباط بين الاستشراف بالمستقبل والقرارات الاستثمارية بنسبة متوسطة على الرغم من معنوية التأثير، فضلاً عن تقارب قيم الوسط الحسابي العام للاستشراف في عينة الدراسة.
- أوضحت الدراسة أن إدارة البنوك لا تقوم بعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.
- عندما لا يتمكن المدراء من تقديم تنبؤات قوية، تضعف لديهم القدرة على تقديم سيناريوهات ذات احتمالية التحقيق في المستقبل، بسبب ضعف الترابط بين الحاضر والمستقبل، الذي ينتج من وضع افتراضات ضعيفة، ويكون التطلع نحو الحاضر والمستقبل ضمن التفكير بالوقت أكثر استعمالاً من التطلع نحو الماضي، لذلك أظهرت نتائج الدراسة ان مدراء المصارف عينة البحث يفضلون استخدام العوامل الحدسية والشعورية في صنع القرارات أكثر من العوامل العقلانية وهذا ما عكسته استجاباتهم.

### ثانياً: التوصيات:

- إعطاء المزيد من الاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين الاستشراف بالمستقبل ودوره في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العراقية.
- ضرورة العمل على أن تقوم إدارة البنوك بمسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.
- ضرورة توجيه العمل على إنشاء دورات تدريبية لجميع العاملين في البنوك التجارية بحيث يكون الاستشراف بالمستقبل أكثر شمولاً ولا يقتصر على اتجاه معين مثل الحدس والتوقعات بل يجب أن يكون على أساس التقارير السنوية التي تصف مستوى أداء البنك.



## المراجع

- 1- Oxford, , (2006). Dictionary of the Language, University of Oxford, p.30.
- ٢- يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢) الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص١٠٧.
- ٣- البرواري، عمر حسين ويسى(٢٠٠٦)، " دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٤- الظاهر، نعيم إبراهيم، (٢٠٠٩) " الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات"، ط١، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص١٨. ص٣٣.
- ٥- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣) " نظم معلومات الادارية" دار النهضة، القاهرة، مصر، ص ٥١.
- ٦- جاد الرب، سيد محمد والكتبي، محسن على عبده، (بدون سنة نشر) " الادارة المالية والاستثمار" مكتبة عبد الدايم، الاسماعيلية، مصر، ص ١٩.
- ٧- مطر، محمد. (٢٠٠٦) "إدارة الاستثمار: الإطار النظرية والتطبيقات العملية"، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٥.
- ٨- حمد، منى كامل (٢٠٠٩) "المحاسبية عن الاستثمارات في المصارف التجارية وفق القواعد المحاسبية العراقية والمعايير المحاسبية الدولية -دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ٩- أبو فخر، نادية (٢٠٠٦) " المؤسسات المالية " مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٦٥.
- 10- Baumal , William J & Blinder, Alan S.(2003) "economics: Principles and Policy", 9th Ed, Dryden Press.
- ١١- قانون الاستثمار العراقي رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٦م، جريدة الوقائع العراقية رقم العدد ٤٠٣١، ٢٠٠٧.
- ١٢- صالح، زهرة حميد وعبد الرؤوف، وجدان وحسن، حنان عبد حسن، (٢٠٠٩)، "تقويم الاستثمارات المصرفية لدى مصرف الرافدين والرشيد للفترة من ٢٠٠٧-٢٠٠٩، <http://www.mof.gov.iq/ar/pic1/al%20istthmarat.doc>



- <sup>١٣</sup>- آل شبيب، دريد كامل، (٢٠٠٩)، الاستثمار والتحليل الاستثماري، الاردن - عمان، الطبعة العربية، اليازوري، ص ٢٧٢.
- <sup>١٤</sup>- التيمي، أرشد فؤاد، وسلام، أسامة عزمي، (٢٠٠٤)، الاستثمار بالأوراق المالية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ١٠٥.
- <sup>١٥</sup>- الزبيدي، حمزة محمود، (٢٠٠١)، الاستثمار بالأوراق المالية، عمان، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ٤٧.
- 16- Chiha , Khemissi , (2009) , Corporate Finance (strategic approach) , Houma edition , Algiers pp 136-137.
- ١٧- العلي، اسعد حميد، (٢٠١٠)، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الاردن، ط١، دائل وائل للنشر، ص ٢٧٨.
- ١٨- خصاونة، محمد قاسم، (٢٠١١)، أساسيات الإدارة المالية، الاردن، ط١، دار الفكر، ص ٧٧.
- ١٩- آل شبيب، دريد كامل، (٢٠٠٧)، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الأردن، ط١، دار المسيرة، ص ٢٦٩ - ٢٧٠.
- 20- Hoffmann , A.O. & Jager W.,(2004) , Investors' Needs and the Investment Professional: Lessons from Marketing , **Journal of Investment Consulting** 8.p10.
- 21- Mariadoss, Babu John & Johnson, Jean L. & Martin, Kelly D.,(2014) "Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions", Journal of Business Research, ISS. 67.
- 22- Ferrier, W. J., (2001), "**Navigating the competitive Landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness**", Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 4 , p860.
- 23- George, G., (2005), "**Slack resources and the performance of privately held firms**", Academy of management Journal, Vol. 48, No. 4 , p668.
- 24- He, Z, L., & Wong, P. K., (2004), "**Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis**", Organization Science, Vol. 15, No. 4, p488.



- 25- Lovas, B. & Ghoshal, S., (2000), "**Strategic as Guided Evolution**, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 9, p p875-896.
- 26- Brown, Richard S., (2013), "**Capabilities, Strategic Intent and Firm Performance: An Empirical Investigation**", A Dissertation Proposal Submitted to The Temple University Graduate Board in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.