

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي

– دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الخاصة في بغداد –

أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد في جامعة دمشق
و هي من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

من قبل
حيدر حمزة جودي محمود الدليمي

بإشراف
الأستاذ المساعد الدكتور
جمال اليوسف
&
الأستاذ المساعد الدكتور
رائد عبد الخالق ثروت

DAMASCUS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
BUSINESS ADMINISTRATION Department

EFFECTS OF FEASIBILITY STUDY AND STRATEGIC DECISION IN BANKING PERFORMANCE

**APPLIED COMPARATIVE STUDY
OF PRIVATE BANKS IN BAGHDAD**

Submitted

**To the council of the FACULTY OF Economics in fulfillment of the
Requirements for the Degree of PhD in Business Administration**

By

HAIDAR HAMZA JODY

Supervised by

Assistant Prof. Dr. JAMAL AL_ YUOSIF

&

Assistant Prof. Dr. RAED ABDULLA

م 2009

المحتويات	رقم الصفحة
الاهداء .	أ
شكر وتقدير .	ب
المستخلص .	ج
المحتويات .	د
ثبت الجداول .	هـ
ثبت الاشكال .	و
ثبت الملاحق .	ز
المقدمة	٣-١
الباب الاول:الاطار النظري	١١٦-٤
الفصل التمهيدي .	٣٦-٤
المبحث الاول: منهجية البحث	٢١-٥
المبحث الثاني: دراسات سابقة	٣٦-٢٢
الفصل الاول:دراسة الجدوى	٦٧-٣٧
المبحث الأول : البدايات والمفهوم	٤٩-٣٨
المبحث الثاني: المراحل و الأنواع	٥٥-٥٠
المبحث الثالث: مكونات دراسة الجدوى في المصارف	٦٧-٥٦
الفصل الثاني - القرار الاستراتيجي	٨٧-٦٨
المبحث الأول: المفهوم والمميزات	٧٧-٧٠
المبحث الثاني: الأنواع والمراحل	٨٥-٧٨
المبحث الثالث: علاقة القرار الاستراتيجي بدراسة الجدوى	٨٧-٨٦
الفصل الثالث - الاداء المصرفي	١٢٦-٨٨
المبحث الأول : البدايات والمفهوم	١٠٥-٩٠

١١٥-١٠٦	المبحث الثاني: الأنواع والمراحل
١٢٦-١١٦	المبحث الثالث: مؤشرات القياس
٢٣١ - ١٢٧	الباب الثاني - الاطار العملي
١٩٣-١٢٨	الفصل الرابع: مستوى متغيرات الدراسة
١٥٧-١٢٨	المبحث الأول : مستوى دراسة الجدوى
١٦٦-١٥٨	المبحث الثاني: مستوى القرار الاستراتيجي
١٩٣-١٦٧	المبحث الثالث: مستوى الاداء المصرفي
٢٣١-١٩٤	الفصل الخامس - الإختبار الاحصائي لمتغيرات الدراسة
١٩٩-١٩٥	المبحث الاول- التحليل العاملي - متغير دراسة الجدوى
٢١٠-٢٠٠	المبحث الثاني- التحليل العاملي - متغير القرار الاستراتيجي
٢١٢-٢١١	المبحث الثالث- التحليل العاملي- متغير الاداء المصرفي
٢١٩-٢١٣	المبحث الرابع- التحليل العاملي لكل متغيرات البحث
٢٣١-٢٢٠	المبحث الخامس- اختبار فرضيات الدراسة
٢٤٢-٢٣٢	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات.
٢٣٩-٢٣٤	المبحث الاول- الاستنتاجات.
٢٤٢-٢٤٠	المبحث الثاني- التوصيات.
٢٤٥-٢٤٤	المصادر
٢٨٩ - ٢٥٦	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠	يبين نبذة عن عينة الدراسة	١
١٢	يبين خصائص عينة الدراسة	٢
٢٤	طرق التقييم المالية دراسة الخفاجي	٣
٢٤	طرق التقييم في ظل عدم التأكد دراسة الخفاجي	٤
٢٥	نتائج طرق التقييم دراسة سانكستر	٥
٢٦	نتائج دراسة ولسن	٦
٢٦	نتائج طرق التقييم دراسة بايك	٧
٢٧	التوزيع التكراري لطرق التقييم دراسة بايك	٨
٢٧	نتائج طرق التقييم دراسة بيكر	٩
٢٨	نتائج معيار مدة الاسترداد دراسة بايك	١٠
٢٨	نتائج تحليل المخاطر دراسة بايك	١١
١٣١	يبين التكرارات والوزن والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير دراسة الجدوى (X1)	١٢
١٣٦	تحليل بيانات مصرف الاستثمار العراقي	١٣
١٣٨	تحليل بيانات مصرف الأهلي العراقي	١٤
١٤١	تحليل بيانات مصرف الائتمان العراقي	١٥
١٤٤	تحليل بيانات مصرف دار السلام للاستثمار	١٦
١٤٧	تحليل بيانات مصرف بابل	١٧
١٥٠	تحليل بيانات مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	١٨
١٥٢	مصرف سومر التجاري	١٩
١٥٤	تحليل بيانات مصرف الخليج التجاري	٢٠
١٥٧	تحليل بيانات مصرف الوركاء للاستثمار	٢١
١٦١	يبين التكرارات والوزن والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير القرار الاستراتيجي (X2)	٢٢
١٦٦	يبين نسبة نمو المصارف عينة الدراسة	٢٣

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٦٨	يبين التكرارات والوزن والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير الاداء المصرفي (X3)	٢٤
١٧٢	يبين نسبة معدل العائد الى الموجودات للمصارف عينة الدراسة	٢٥
١٧٥	يبين نسبة معدل العائد على حق الملكية للمصارف عينة الدراسة	٢٦
١٧٨	يبين نسبة الرصيد النقدي للمصارف عينة الدراسة	٢٧
١٨١	يبين نسبة حقوق الملكية الى الموجودات للمصارف عينة الدراسة	٢٨
١٨٤	يبين نسبة حق الملكية الى القروض للمصارف عينة الدراسة	٢٩
١٨٧	يبين نسبة الائتمان النقدي الى الودائع للمصارف عينة الدراسة	٣٠
١٩٠	يبين نسبة المصروفات المصرفية الى الايرادات للمصارف عينة الدراسة	٣١
١٩٣	يبين نسبة المصروفات الادارية الى الايرادات للمصارف عينة الدراسة	٣٢
١٩٦	يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرين (X_{12}, X_{11})	٣٣
١٩٦	يبين القيم المميزة ونسبة التباين الكلي والتباين المجتمع للعامل للمتغيرات X_{12} و X_{11} الخاصة بمتغير دراسة الجدوى	٣٤
١٩٦	يبين مصفوفة العوامل (X_{12}, X_{11})	٣٥
١٩٦	يبين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة (X_{12}, X_{11})	٣٦
١٩٨	يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات $(X_{120}, X_{124}, X_{123}, X_{122}, X_{11}, X_{121})$	٣٧
١٩٨	يبين القيم المميزة ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل - للمتغيرات الخاصة بمتغير دراسة الجدوى	٣٨
١٩٩	يبين مصفوفة العوامل $(X_{120}, X_{124}, X_{123}, X_{122}, X_{11}, X_{121})$	٣٩
٢٠١	يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات (X_{21}, X_{22}, X_{23})	٤٠
٢٠١	يبين القيم المميزة ونسبة تباين العامل في التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل - المتغيرات X_{23}, X_{22}, X_{12} الخاصة بمتغير القرار الاستراتيجي	٤١
٢٠١	يبين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة للمتغيرات (X_{23}, X_{22}, X_{12})	٤٢
٢٠١	يبين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة للمتغيرات (X_{23}, X_{22}, X_{12})	٤٣

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٠٣	يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات ($X_{,221} X_{,222} X_{,223} X_{,23} X_{21}$)	٤٤
٢٠٣	يبين القيم المميزة ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل - للمتغيرات ($X_{,221} X_{,222} X_{,223} X_{,23} X_{21}$) الخاصة بمتغير القرار الاستراتيجي	٤٥
٢٠٤	يبين مصفوفة العوامل ($X_{,221} X_{,222} X_{,223} X_{,23} X_{21}$)	٤٦
٢٠٤	يبين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة ($X_{,221} X_{,222} X_{,223} X_{,23} X_{21}$)	٤٧
٢٠٨	يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات ($X_{234}, X_{233}, X_{232}, X_{231}, X_{223}, X_{222}, X_{221}, X_{21}$)	٤٨
٢٠٩	يبين القيم المميزة ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل للمتغيرات ($X_{234}, X_{233}, X_{232}, X_{231}, X_{223}, X_{222}, X_{221}, X_{21}$) الخاصة بمتغير القرار الاستراتيجي	٤٩
٢٠٩	يبين مصفوفة العوامل ($X_{234}, X_{233}, X_{232}, X_{231}, X_{223}, X_{222}, X_{221}, X_{21}$)	٥٠
٢١٠	يبين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة ($X_{234}, X_{233}, X_{232}, X_{231}, X_{223}, X_{222}, X_{221}, X_{21}$)	٥١
٢١٢	يبين مصفوفة الارتباط للمتغيرات (X_{31}, X_{33}, X_{32})	٥٢
٢١٢	يبين القيم المميزة ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل - للمتغيرات (X_{31}, X_{33}, X_{32}) الخاصة بمتغير الاداء المصرفي	٥٣
٢١٢	يبين مصفوفة العوامل (X_{31}, X_{33}, X_{32})	٥٤
٢١٢	بين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة (X_{31}, X_{33}, X_{32})	٥٥
٢١٦	يبين مصفوفة الارتباط لجميع متغيرات الدراسة	٥٦
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم

الجدول		
٥٧	يبين القيم المميزة ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل - لجميع المتغيرات الخاصة بالدراسة	٢١٧
٥٨	يبين مصفوفة العوامل لكل متغيرات الدراسة	٢١٨
٥٩	يبين مصفوفة تحميلات العوامل المدورة لكل متغيرات الدراسة	٢١٩
٦٠	يبين الارتباط ومعامل التحديد للمتغيرين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي	٢٢٠
٦١	يبين جدول تحليل التباين للمتغيرين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي	٢٢١
٦٢	يبين المعلمات للنموذج للمتغيرين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي	٢٢٢
٦٣	يبين الارتباط ومعامل التحديد للمتغيرين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٣
٦٤	يبين جدول تحليل التباين للمتغيرين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٤
٦٥	يبين جدول المعالم للمتغيرين دراسة الجدوى والاداء المصرفي	٢٢٤
٦٦	يبين الارتباط ومعامل التحديد للمتغيرين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٦
٦٧	يبين جدول تحليل التباين للمتغيرين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٧
٦٨	يبين المعلمات للنموذج للمتغيرين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٧
٦٩	يبين الارتباط ومعامل التحديد للمتغيرات دراسة الجدوى و القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٨
٧٠	يبين جدول تحليل التباين للمتغيرات دراسة الجدوى و القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٢٩
٧١	يبين المعالم والنموذج للمتغيرات دراسة الجدوى و القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي	٢٣٠

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٢٥٦	الاستبانة	١
٢٦٢	خلاصة دراسة جدوى مصرف الاستثمار العراقي	٢
٢٦٣	بيانات مصرف الاستثمار العراقي	٣
٢٦٥	خلاصة دراسة جدوى مصرف الاهلي العراقي	٤
٢٦٦	بيانات مصرف الأهلي العراقي	٥
٢٦٨	خلاصة دراسة جدوى مصرف الائتمان العراقي	٦
٢٧٠	بيانات مصرف الائتمان العراقي	٧
٢٧٢	خلاصة دراسة جدوى مصرف دار السلام للاستثمار	٨
٢٨٣	بيانات مصرف دار السلام للاستثمار	٩
٢٧٥	خلاصة دراسة جدوى مصرف بابل	١٠
٢٧٦	بيانات مصرف بابل	١١
٢٧٨	خلاصة دراسة جدوى مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	١٢
٢٧٩	بيانات مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	١٣
٢٨١	خلاصة دراسة جدوى مصرف سومر التجاري	١٤
٢٨٢	بيانات مصرف سومر التجاري	١٥
٢٨٤	خلاصة دراسة جدوى مصرف الخليج التجاري	١٦
٢٨٥	بيانات مصرف الخليج التجاري	١٧
٢٨٧	خلاصة دراسة جدوى مصرف الوركاء التجاري	١٨
٢٨٨	بيانات مصرف الوركاء التجاري	١٩

مليون دينار

ملحق رقم (٢) خلاصة دراسة جدوى مصرف الاستثمار العراقي

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
رأس المال	١٠٠					
الاحتياطات القانونية						
المجموع						المدفوع منه (٢٥٠) مليون X ١٦ مره فيه قبول الإيرادات = ٤٠٠ مليون
مصادر الأموال	ثابتة					
	جارية					
	توفير					
مجموع مصادر الأموال	٤٠٠					
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢						
احتياطي ثانوي						
موجودات ثابتة (صافيه)						
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب						
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)						
استخدام الأموال المتاحة	قروض					لا توجد أرقام أخرى في الدراسة
	تحويل عمليات ذات جدوى					
	سندات					
	حوالات					
تكلفة الموجودات الثابته						
اندثار الموجودات						
تكاليف تشغيل إدارية						
تكاليف مصرفية						
مجموع التكاليف						
الإيرادات المتوقعة						
الربح المتوقع						
المعايير المالية	لا توجد					

التفاصيل	سنة ١٩٩٩	سنة ٢٠٠٠	سنة ٢٠٠١
النقود	٦٥٢,٩٧٠	٢١١٦,٠٢٨	٣٩٢٦,٥٢٥
الاستثمارات	٤٠٣,١٦٠	١٦٤٤,٢٩٦	٢٥٤٩,٥٢٣
الائتمان	٩٥,١٦٦	٣٨٢,٠٧٨	٩٧٧,٩٨٠
النقدي	٨٩٥,٧٠٢	٢٢٤٥,٦٦٦	٤٤٠٩,٦٣٨
مجموع الائتمان النقدي	٩٩٠,٨٦٩	٢٦٢٧,٧٤٥	٥٣٨٧,٦١٨
الموجودات	٢٦٨,٢١٣	٥٤٢,١٩٨	٧٣٣,٥٩٨
الأخرى	٢٨٩,٨٣٦	٧١٩,٠٩٦	٩٤٦,٩٢٥
مجموع الموجودات	٢٦٠,٥٠٠	٧٦٤٩,٣٦٥	١٣٥٤٤,١٩١
رأس المال (المدفوع)	٤٠٠	٨٠٠	١٢٠٠
الاحتياطيات	--	٦٩,٢٠٧	٦٨,٢١٤
عجز العمليات الجارية	(١٣,٠٣٠)	--	(٠,٩٩٣)
حسابات جارية وودائع	١٨٩٠,١٤٤	٥٨٨٣,٥٠٧	١٢٠٦٧,٨٠١
المطلوبات			٢٠٨,١٧٥
الأخرى	٣٢٧,٩٣٦	٨٩٦,٦٥٠	
مجموع مصادر التمويل	٢٦٠,٥٠٠	٧٦٤٩,٣٦٥	١٣٥٤٤,١٩١
إيرادات العمليات المصرفية	١١١,٧٢٦	٥٦٩,٥١٧	١٢٠٧,١٥٦
إيرادات الاستثمارات	١٩,٢٣٣	١٢٦,٧٠٢	٨١,٧٣٣
إيرادات أخرى	٠,٥٠٣	٥,٥٩٨	٥٧,٤١٤
مجموع الإيرادات	١٣١,٤٦٢	٧٠١,٨١٧	١٣٤٦,٣٠٣
فروق تقييم عملة			
مصرفات العمليات المصرفية	١٠,٨٠٢	٢٠٢,٣٥٢	٧٤٥,٢٤٧
اندثار	٢٠,٣٣٦	٦٥,٠٥٧	٩٦,٥١٠
مصرفات إدارية	١٠٥,٣٠٢	٢٧٥,١٩٦	٤٦١,٦٥٥
مصرفات أخرى	٨,٠٥٢	٣١,١٧٩	٤٣,٨٨٤

١٣٤٧,٢٩٦	٥٧٣,٧٨٤	١٤٤,٤٩٢	مجموع المصروفات
(٠,٩٩٣)	١٢٨,٠٣٣	(١٣,٠٣٠)	الفائض موزع كما يلي أو العجز
	٣٥,٢٢٧	--	ضريبة الدخل
	١٠,٥٦٨	--	حصة الضمان الاجتماعي
	١٣,٨٤٢	--	احتياطي رأس المال
	١٣,٠٣٠	--	إطفاء خسائر سنة سابقة
	٥٥,٣٦٦		أرباح غير موزعة

التفاصيل	سنة ١٩٩٩	سنة ٢٠٠٠	سنة ٢٠٠١
النقود	٦٥٢,٩٧٠	٢١١٦,٠٢٨	٣٩٢٦,٥٢٥
الاستثمارات	٤٠٣,١٦٠	١٦٤٤,٢٩٦	٢٥٤٩,٥٢٣
الائتمان	٩٥,١٦٦	٣٨٢,٠٧٨	٩٧٧,٩٨٠
النقدي	٨٩٥,٧٠٢	٢٢٤٥,٦٦٦	٤٤٠٩,٦٣٨
مجموع الائتمان النقدي	٩٩٠,٨٦٩	٢٦٢٧,٧٤٥	٥٣٨٧,٦١٨
الموجودات	٢٦٨,٢١٣	٥٤٢,١٩٨	٧٣٣,٥٩٨
الأخرى	٢٨٩,٨٣٦	٧١٩,٠٩٦	٩٤٦,٩٢٥
مجموع الموجودات	٢٦٠,٥٠٠	٧٦٤٩,٣٦٥	١٣٥٤٤,١٩١
رأس المال (المدفوع)	٤٠٠	٨٠٠	١٢٠٠
الاحتياطيات	--	٦٩,٢٠٧	٦٨,٢١٤
عجز العمليات الجارية	(١٣,٠٣٠)	--	(٠,٩٩٣)
حسابات جارية وودائع	١٨٩٠,١٤٤	٥٨٨٣,٥٠٧	١٢٠٦٧,٨٠١
المطلوبات			٢٠٨,١٧٥
الأخرى	٣٢٧,٩٣٦	٨٩٦,٦٥٠	
مجموع مصادر التمويل	٢٦٠,٥٠٠	٧٦٤٩,٣٦٥	١٣٥٤٤,١٩١
إيرادات العمليات المصرفية	١١١,٧٢٦	٥٦٩,٥١٧	١٢٠٧,١٥٦
إيرادات الاستثمارات	١٩,٢٣٣	١٢٦,٧٠٢	٨١,٧٣٣
إيرادات أخرى	٠,٥٠٣	٥,٥٩٨	٥٧,٤١٤
مجموع الإيرادات	١٣١,٤٦٢	٧٠١,٨١٧	١٣٤٦,٣٠٣
فروق تقييم عملة			
مصرفات العمليات المصرفية	١٠,٨٠٢	٢٠٢,٣٥٢	٧٤٥,٢٤٧
اندثار	٢٠,٣٣٦	٦٥,٠٥٧	٩٦,٥١٠
مصرفات إدارية	١٠٥,٣٠٢	٢٧٥,١٩٦	٤٦١,٦٥٥
مصرفات أخرى	٨,٠٥٢	٣١,١٧٩	٤٣,٨٨٤

١٣٤٧,٢٩٦	٥٧٣,٧٨٤	١٤٤,٤٩٢	مجموع المصروفات
(٠,٩٩٣)	١٢٨,٠٣٣	(١٣,٠٣٠)	الفائض موزع كما يلي أو العجز
	٣٥,٢٢٧	--	ضريبة الدخل
	١٠,٥٦٨	--	حصة الضمان الاجتماعي
	١٣,٨٤٢	--	احتياطي رأس المال
	١٣,٠٣٠	--	إطفاء خسائر سنة سابقة
	٥٥,٣٦٦		أرباح غير موزعة

ملحق رقم (٣) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الاستثمار العراقي

المبالغ بملايين الدينار

التفاصيل	سنة ٩٤	سنة ٩٥	سنة ٩٦
النقد	١٩٤,٨٣٢	٥٣١,٢٤٣	٢٩٦,٠٠٩
الاستثمارات	١٨٨,٠٦٤	٦٣٠,٥٣٣	٢٢٢,٥٢٣
الائتمان النقدي	--	٥٤,١٨٧	١٨,٥٢٥
أوراق تجارية مضمونة ومباعة	--	--	--
حسابات جارية مدينة	--	--	--
قروض وتسليفات	٧٤,٥٨٥	١٦,٠٠٠	٣٩٥,٠٦٩
مجموع الائتمان النقدي	٧٤,٥٨٥	٧٠,١٨٧	٤١٣,٥٩٤
الموجودات الأخرى	٢٦,١٣٢	١٤٢,٣٠٦	١٩٩,٨٨٩
مدینون	٨٥,٩١١	١٢٣,٢٨٠	١٥٧,٩٥٧
موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار	٥٤٢,٥٢٦	١٤٩٧	١٢٩٠
مجموع الموجودات	١٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
رأس المال (المدفوع)	٠,٩٧٩	٣٠,٦٥٣	٣٥,٨٦٧
الاحتياطيات	١٧٠,٤٨٠	١١٢٠,١٥٧	١٠١٠,٥٧٧
حسابات جارية وودائع	٢٤٤,٤٢٨	١٢,١٥٩	٤٣,٥٢٩
المطلوبات الأخرى	٥٤٢,٥٢٦	١٤٩٧	١٢٩٠
مجموع مصادر التمويل	٦,٩٩٢	٣٠,٩٥٠	١٣٤,٣٦٦
إيرادات العمليات المصرفية	٦,٠٤٥	٦٤,٣٨١	٢٣,٤٣٢
إيرادات الاستثمارات	٦,٨٤١	١٩,٤١٧	١,٩٨٤
إيرادات أخرى	١٩,٨٧٨	١١٤,٧٤٨	١٥٩,٧٨٢
مجموع الإيرادات	٠,٣٧٥	٧,٣٠١	٤٦,٢٥٧
مصرفات العمليات المصرفية	٣,٦١٦	٤٧,٥٥٣	٢١,٦٦٩
اندثار			

مصرفات إدارية	٥,٤٩٢	٣٧,١٨٨	٣٢,٤١١
مصرفات أخرى	٠,٤١٧	١,٨٤٨	٢,٨٧١
مصرفات سندات سابقة	٠,٠٤٢		
مجموع المصروفات	٩,٩٤٢	٩٣,٨٩٠	١٠٣,٢٠٩
الفائض موزع كما يلي	٩,٩٣٦	٢٠,٨٥٨	٥٦,٥٧٣
ضريبة الدخل	٠,٢٥٧	--	
حصة الضمان الاجتماعي	٠,٢١٤	--	
احتياطي رأس المال	١,٨٩٥	٤,١٧٣	
تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها	٠,٣٧٨	١,٠٤٢	
أرباح غير موزعة	٧,١٩٢	١٥,٦٤٣	

ملحق رقم (٣) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الاستثمار العراقي

المبالغ بملايين الدنانير

التفاصيل	سنة ٩٧	سنة ٩٨
النقود	٦١١,٧٣٩	٦٢٩,٩٧٨
الاستثمارات	٥٣٨,٦٠٧	١٧٧٥,٥٠٨
الأوراق التجارية مخصومة ومباعة	٩٤,٦٠٩	٣٨٤,٠١٥
حسابات جارية مدينة		٤١٧,٧٧١
قروض وتسليفات	٥٥٥,٩٦٦	٦٣٩,٦٠٧
الائتمان النقدي		

١٤٤١,٣٩٥	٦٥٠,٥٧٥	مجموع الائتمان النقدي
٣٣٤,٢٠١	٤١٧,٧٥٢	الموجودات
٢٦٣,٠٩٦	١٦٩,٩٥١	مديون
٤٤٤٥	٢٣٩٠	الأخرى
٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
١٤١,٤٢٨	٥١,٦٣٤	مجموع الموجودات
٣١٥١,٨١١	٢٠٠,٤٧٦	رأس المال (المدفوع)
٩٥٠,٩٣٩	١٣٢,٥١٦	الاحتياطات
		حسابات جارية وودائع
		المطلوبات الأخرى
		مجموع مصادر التمويل
٢٧٧,٩٢٥	١٥٦,٢٦٨	إيرادات العمليات المصرفية
١٢٣,٣٠٥	٥٢,٦٨٣	إيرادات الاستثمارات
٠,٤٨٣	٠,٨٧٢	إيرادات أخرى
٤٠١,٧١٣	٢٠٩,٨٢٣	مجموع الإيرادات
٩٥,٣١٩	٨٠,٥٩٠	مصرفات العمليات المصرفية
٦٩,٥٦٢	٢٧,٥٢٧	اندثار
٨٨,٩٦٧	٥٢,١٣٨	مصرفات إدارية
١٦,٣٥٨	٢٠,٧٠٤	مصرفات أخرى
٢٧٠,٢٠٦	١٨٠,٩٥٩	مجموع المصرفات
١٣١,٥٠٧	٢٨,٨٦٤	الفائض موزع كما يلي
٢٠,١٢٤		ضريبة الدخل
		حصة الضمان الاجتماعي
٢٢,٢٧٦	٥,٧٧٣	احتياطي رأس المال
		تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٨٩,١٠٧	٢٣,٠٩١	أرباح غير موزعة

مليون دينار

ملحق رقم (٤) خلاصة دراسة جدوى مصرف الأهلي العراقي

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
رأس المال	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠			تم الاحتساب لثلاث سنوات
الاحتياطات القانونية		١٠	٣٢			
المجموع	٤٠٠	٤١٠	٤٣٢			
مصادر الأموال	ثابتة					
	جارية					
	توفير					
مجموع مصادر الأموال	٢٠٠	٨٠٠	١٥٠٠			
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	٦٠٠	١٢١٠	١٩٣٢			
احتياطي ثانوي						
موجودات ثابتة (صافيه)						
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب						
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)						
استخدام الأموال المتاحة	قروض	١٠٠	٤٠٠	٨٠٠		
	تحويل عمليات ذات جدوى	٥٠	٢٥٠	٣٠٠		
	سندات	٨	١٠	١٠		
	حوالات	٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠		
الفوائد	٩	٣٦	٧٠			
اندثار الموجودات	٢	٨	١٠			
تكاليف تشغيل إدارية	٢	٤,٥	٦			
تكاليف مصرفية						
مجموع التكاليف	١٣	٤٨,٥٠٠	٨٦			
الإيرادات المتوقعة	٥٠,٨٠٠	١٣٣	٢٠١			
الربح المتوقع	٣٧,٨٠٠	٨٤,٥٠٠	١١٥			
المعايير المالية	لا يوجد					مقارنة الفائض مع رأس المال المدفوع للسنوات الثلاث ٩,٤٥ و ٢١,١٥ و ٢٨,٧٥ %

ملحق رقم (٥) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الأهلي العراقي

المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٩٧	سنة ٩٦	سنة ٩٥	التفاصيل
٢٠٣,٣٦٤	١٠٢,١٨٢	٣٨,٥٨٦	النقود
٥١,٨٧٠	٢٩٤,١١٣	٣٧٢,٤٧٠	الاستثمارات
٥٨,٥٦٥	١,٧٥٠	--	الائتمان أوراق تجارية مخصصة ومباةة
٢٧٥,١٥٢	١٢٩,١٢٢	٢٠,٠٠٠	النقدي قروض وتسليفات
٣٣٣,٧١٨	١٣٠,٨٧٢	٢٠,٠٠٠	مجموع الائتمان النقدي
٢١٩,٥٧٠	١١٤,٥٦٧	٦٠,٦٠٤	الموجودات مدينون
٩١,٧٣٢	٥٨,٧٢٣	١٠,٢٨٦	الأخرى موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
٩٠٠,٢٥٦	٧٠٠,٤٥٩	٥٠١,٩٤٧	مجموع الموجودات
٣٩٩,٤٠٠	٣٩٩,٤٠٠	٣٩٩,٤٠٠	رأس المال (المدفوع)
٥٦,٣٢٢	٧٧,٩٠٦	٥٢,٥٢٤	الاحتياطات
٣٥٤,٤٢٨	١١٣,٠٤٦	--	حسابات جارية وودائع
٩٠,١٠٤	١١٠,١٠٥	٥٠,٠٢٢	المطلوبات الأخرى
٩٠٠,٢٥٦	٧٠٠,٤٥٩	٥٠١,٩٤٧	مجموع مصادر التمويل
٧١٦,٠	١٨,٧٢٢	٢٢,٧٨٨	إيرادات العمليات المصرفية
٥٠٠,٠٠٠	١٤٩,٩١٤	٨٧,٤٠٨	إيرادات الاستثمارات
--	--	٢,٤٦٥	إيرادات أخرى
١٢١٦	١٦٨,٦٣٦	١١٢,٦٦١	مجموع الإيرادات
٩,٧٧٠	٢,٧٨٤	٠,٠٤٣	مصروفات العمليات المصرفية
١,٦٩٥	٧,٠٨٧	١,٤٩٨	اندثار
٣,٢٠٥	٢٢,٤٢٩	٩,٥٢٣	مصروفات إدارية

٧,٥٥٩	١,٦٢٥	٠,٠٠٢	مصروفات أخرى
٢٢,٢٢٩	٣٣,٩٢٥	١١,٠٦٦	مجموع المصروفات
٥٥,٣٩٢	١٣٤,٧١١	١٠١,٥٩٥	الفائض موزع كما يلي
١٨,١٣٣	٥١,٣٧٣	٣٥,٥٩٨	ضريبة الدخل
٦,٩٢١	١٩,٣٨٦	١٣,٤٧١	حصة الضمان الاجتماعي
٦,٠٦٩	١٢,٧٩٠	١٠,٥٠٧	إلزامي
--	--	٢,٦٢٦	رأس المال للطوارئ
--	٢,٧٠٠		تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٢٤,٢٦٩	٤٨,٤٦٢	٣٩,٣٩٣	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (٥) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الأهلي العراقي

المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٩٩	سنة ٩٨	التفاصيل
٥٤٢,٣٩١	٣٩٢,٨٤٢	النقد
١٥٣,٤٧٤	٨٤,٧٧٠	الاستثمارات
١٦٨,٤١٠	١٠٦,٠٥٧	الأئتمان
٦١٧,١٧١	٥١٣,٤٨٩	النقدي
٨٧٥,٥٨٢	٦١٩,٥٤٧	مجموع الائتمان النقدي
١٣٥,٠٤٤	١٥٠,٥٩٦	الموجودات
١٤٧,٥٦٦	١٢٧,٠٠٥	الأخرى

١٧٦٤,٠٥٨	١٣٨٤,٧٦٢	مجموع الموجودات
٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	رأس المال (المدفوع)
١١٢,٣٢٩	٨٢,٠٧٦	الاحتياطات
١٠٨٠,٥٥٨	٧٨٥,٣٨٤	حسابات جارية وودائع
١٧١,١٧٠	١١٧,٣٠١	المطلوبات الأخرى
١٧٦٤,٠٥٨	١٣٨٤,٧٦٢	مجموع مصادر التمويل
٢٢٠,٦٦٤	١٥٩,٦٣١	إيرادات العمليات المصرفية
٢١,٥٧٤	١٠,٠٦٦	إيرادات الاستثمارات
٦,٩١١	١٧,٦٣١	إيرادات أخرى
٢٤٩,١٤٩	١٨٧,٣٢٨	مجموع الإيرادات
٢٩,٩٠١	٢٥,٢٤٣	مصروفات العمليات المصرفية
٣٠,٤٥٢	١٦,٩٩٦	اندثار
٧٣,٧٨٦	٤٣,٣٣٩	مصروفات إدارية
١٠,٦٧٦	٤٤,٣٧١	مصروفات أخرى
١٤٤,٨١٥	١٢٩,٩٤٩	مجموع المصروفات
١٠٤,٣٣٤	٥٧,٣٧٩	الفائض موزع كما يلي
٢٢,٣٧٠	١٨,٧٦٢	ضريبة الدخل
٦,٧١١	٢,٨٦٣	حصة الضمان الاجتماعي
١٥,٠٥١	٧,١٥١	إلزامي
		رأس المال
		للطوارئ
--	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٦٠,٢٠٢	٢٨,٦٠٣	أرباح غير موزعة

مليون دينار

ملحق رقم (٦) خلاصة دراسة جدوى مصرف الائتمان العراقي

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
رأس المال	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	حسب عقد التأسيس
الاحتياجات القانونية	--	١٤	٠,٤	١٢,٩	٣٢,٥	حسب تعليمات البنك المركزي ٢٠٪ من الأرباح
المجموع	٢٠٠	١٨٦	١٩٩,٦	٢١٢,٩	٢٣٢,٥	
مصادر الأموال	٨٠٠	١٢٠٠	١٦٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	ثابتة ٦٢,٥٪
	٢٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٦٠٠	٨٠٠	جارية نسبة ٢٥٪
	--	--	١٠٠	٢٠٠	٤٠٠	توفير ١٢,٥٪
مجموع مصادر الأموال	١٠٠٠	١٦٠٠	٢٢٠٠	٢٨٠٠	٣٢٠٠	سنة أولى ٥ أمثال رأس المال سنة ثانية ٨ أمثال رأس المال سنة ثالثة ١٦ ضعف
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	١٢٠٠	١٧٨٦	٢٣٩٩,٦	٣٠١٢,٩	٣٤٣٢,٥	
احتياطي ثانوي	٣٢٠	٥٠٠	٦٧٧	٨٥٤	٩٢٨	حسب البنك المركزي العمولة بها ٣٥٪ من الودائع ٢٠٪ من ودائع التوفير ١٧٪ من الودائع الثابتة
موجودات ثابتة (صافيه)	٤٠	٤٤٣٤	٤٥,٢	٤٢,٤	٣٦	
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب	٣٦٠	٥٤٤,٤	٧٢٢,٢	٨٩٦,٤	٩٦٤	
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	٨٤٠	١٢٤١,٦	١٦٧٧,٤	٢١١٦,٥	٢٤٦٨,٥	
استخدام الأموال المتاحة	١٦٨	٣١٤	٥٥٤	٨٠٠	٩٧٥	أقصى استخدام للأموال المتاحة ٩٠٪ من السنة الخامسة
	٨٤	١٧٦	٢٥٢	٤٠٠	٥١٢	
	٤٢	٧٥	١١٧	١٦٨	٢١٩	

	٤٨٧	٣١٦	٢٥٢	١٨٨	١٢٦	سندات	
						حوالات	
	١٢٢	١٠٤	٨٦	٦٨	٥٠	كلفة الموجودات الثابته	
	٢٤,٤	٢٠,٨	١٧,٢	١٣,٦	١٠	اندثار الموجودات	
	٦٧,٦	٥٧,٣	٤٧,١	٣٦,٨	٢٦,٦	تكاليف تشغيل إدارية	
	١٤٠	٩٠	٦٥	٤٠	٢٠	تكاليف مصرفية	
	٢٣٢	١٦٨,١	١٢٩,٣	٩٠,٤	٥٦,٦	مجموع التكاليف	
	٢٥٩	٢٦٦	١٥٨,٨	١٠٤	٤٢,٦	الإيرادات المتوقعة	
لم يستقطع حصة الضمان وضريبة الدخل	١٢٦,٨	٩٧,٩	٥٦,٥	١٣,٦	١٤	الربح المتوقع	
متوسط الربح تقل ١٠٪ من رأس المال ٥٠٪ من رأس المال سنوياً متوسط الربح المتوقع بحدود ٢٨٪ سنوياً	--	--	--	--	لا توجد	المعايير المالية	

ملحق رقم (٧) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الائتمان العراقي

المبالغ بملايين الدنانير

التفاصيل	سنة ١٩٩٩	سنة ٢٠٠٠	سنة ٢٠٠١
النقود	٥٠٥,٨١٧	١٧٠,٣٠٦	٣٦٥٨,٦٣٩
الاستثمارات	٢١٧,١١٨	٦٦٦,٨٣٧	١٧٨٤,٣٨٧
أوراق تجارية مضمونة ومباعة	١٩٧,٠٧٦	١٠٥١,٣٩٨	١٦٣٢,٧٨٥
حسابات جارية مدينة	٩٢٦,٢٧٨	٢٧٩٦,١٦٢	٤١٩٨,٢٣٢
سلف شخصية	—	٠,٠٣٠	٠,١٢٠
قروض وتسليفات	٢٩٩,٥٠٠	٥٠٤,٣٧٥	١٢٢٦,٦١٩
مجموع الائتمان النقدي	١٤٢٢,٨٥٤	٤٣٥١,٩٦٥	٧٠٥٧,٧٥٦
الموجودات الأخرى	١٧,١١٣	٣٠٦,٢٢٠	١٤٨٦,٢٤٥
مدینون	١٠٣,٢٤٩	٥٠٩,١٥٦	٧٧١,٤٠٧
موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار	٢٢٦٦,١٥٤	٧٥٣٧,٢٤٨	١٤٧٥٨,٤٣٧
مجموع الموجودات	٤٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠
رأس المال (المدفوع)	٤٣,٩١٣	٢٦٢,٥٤٣	٨٢,٦٣٦
الاحتياطات	١٦٧٩,٨٥٧	٦٢٢٣,٣٧٢	١٣٠٥٤,٧٦٠
حسابات جارية وودائع	٢,٧٥٥	---	٢٤٩,٣٧٣
المطلوبات الأخرى	١٣٩,٦٢٨	٢٥١,٣٣٢	٣٧١,٦٦٦
مجموع مصادر التمويل	٢٢٦٦,١٥٤	٧٥٣٧,٢٤٨	١٤٧٥٨,٤٣٧
إيرادات العمليات المصرفية	٢٣٩,٣٨١	٧٤٦,٧٣٤	١٤٨٤,٥١٥
إيرادات الاستثمارات	٣٨,١٩٠	٤٣,٢٣١	٩٤,٨٢٢
إيرادات أخرى	١٧,٢٦٣	٣٧,٦٢٧	٦٣,١٥٨
مجموع الإيرادات	٢٩٤,٨٣٤	٨٢٧,٥٩٢	١٦٤٢,٤٩٥
مصرفات العمليات المصرفية	٣٩,٨٥٨	٢٠٢,٢٨٨	٩٧٥,٨٥١
اندثار	١٠٩,٣٧٥	١٠٤,٣٩٥	٢٥٩,٧٠٧

٢٩١,٥٩٦	١٤٦,٢٠٧	٨٥,٢٢٥	مصرفات إدارية
٣٣,٠٧٦	١٤,٥٥٦	١٣,٧٠٧	مصرفات أخرى
١٥٦٠,٢٣٠	٤٦٧,٤٤٦	٢٤٨,١٦٥	مجموع المصروفات
٨٢,٢٦٥	٣٦٠,١٤٦	٤٦,٦٦٩	الفائض موزع كما يلي
٦٠,٤٢٥	٨٤,٢٤٥	٢,١١٩	ضريبة الدخل
١,٧٤٨	٢٥,٢٧٣	٠,٦٣٥	حصة الضمان الاجتماعي
٤,٣٦٨	٥٠,١٢٥	٨,٧٨٤	احتياطي رأس المال
--	--	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
١٥,٧٢٤	٢٠٠,٥٠٣	٣٥,١٣١	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (٧) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الائتمان العراقي

المبالغ بملايين الدينانير

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	التفاصيل
٦٧٨١,٢٣٨	٣٨٤٣,٥٦٠	النقد
٢٥٧٩,٠٨٧	٢٩٧٦,٠٩٥	الاستثمارات
١١٩١,٦٢٠	١٧٢٢,٧٧٩	أوراق تجارية مضمونة ومباعة
٨٠١٥,٢٣٦	٦٣٢٨,٦٤٣	حسابات جارية مدينة
١٢,٣٥٩	٠,٠٤٤	سلف شخصية
١٢٢٣,٥٣٦	١٤٩٣,٤٥٢	قروض وتسليفات
١٠٤٤٢,٧٥٣	٩٥٤٤,٩١٨	مجموع الائتمان النقدي
١٣٥٥,٣١٧	٨٨٥,٩٠٠	مدينون
١٢٣١,٢٠٥	١٧٩٤,٤٨٢	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار

٢٢٣٨٩,٦٠٣	١٩٠٤٤,٩٥٧	مجموع الموجودات
١٦٠٠,٠٠٠	١٢٥٠,٠٠٠	رأس المال (المدفوع)
٨٠٠,١٦٣	٥٢٨,٠٢٦	الاحتياطيات
١٨٩٧٠,٥٤٧	١٦٣٧٦,٨٨٥	حسابات جارية وودائع
٥٢٥,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	المطلوبات
٤٩٣,٨٩٢	٤٩٠,٠٤٥	التخصيصات
		الأخرى
٢٢٣٨٩,٦٠٣	١٩٠٤٤,٩٥٧	مجموع مصادر التمويل
١٧٠٤,٦١٨	٢٣١٨,٥٠٤	إيرادات العمليات المصرفية
٢٠١,٧٧٦	١٩١,٦٨٨	إيرادات الاستثمارات
٨١,٢٦٦	٩٦,٨٢١	إيرادات أخرى
١٩٨٧,٦٦٠	٢٦٠٧,٠١٣	مجموع الإيرادات
٧٦٩,١٣١	١٢٦٦,٢٥٢	مصروفات العمليات المصرفية
٦٨,٥٦٣	٢٢٩,٩٩٥	اندثار
٤٩٢,٠٥٠	٤١٩,١٧٩	مصروفات إدارية
٣٥,٧٧٩	٣٢,٦٠٠	مصروفات أخرى
١٣٦٥,٥٢٣	١٩٤٨,٠٢٦	مجموع المصروفات
٦٢٢,١٣٧	٦٥٨,٩٨٧	الفائض موزع كما يلي
--	١٦٥,٠٨٥	ضريبة الدخل
--	٣٩,٥١٢	حصة الضمان الاجتماعي
١٢٤,٤٢٨	٩٨,٧٨١	احتياطي رأس المال
--	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٤٩٧,٧٠٩	٣٥٥,٦٠٩	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (٨) خلاصة دراسة جدوى مصرف دار السلام للاستثمار

مليون دينار

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
رأس المال	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	
الاحتياطات القانونية	(٩,٧)			٥,٩	١٥	
المجموع	١٥٠	١٤٠,٣	١٥٠	١٥٥,٩	١٦٥	
مصادر الأموال	ثابتة	١١٣	٢١٠	٢٧٠	٣٣٠	٢٠٪
	جارية	٤٥٠	٥٢٥	٦٧٥	٨٢٥	٥٠٪
	توفير	١٨٧	٣١٥	٤٠٥	٤٩٥	٣٠٪
مجموع مصادر الأموال	١٥٠	٧٥٠	١٠٥٠	١٣٥٠	١٦٥٠	
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	٣٠٠	٨٩٠,٣	١٢٠٠	١٥٠٥,٩	١٨١٥	
احتياطي ثانوي	٥٢,٥	٢١٤,١	٢٨٢,٥	٣٦٣,٢	٤٥٧,٣	
موجودات ثابتة (صافيه)	٥٠	٧٦	٧٦,٨	٧٤	٦٧,٦	
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب	١٠٢,٥	٢٩٠,١	٣٥٩,١	٤٣٧,٢	٥٢٤,٩	
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	١٩٨,٥	٦٠٠,٢	٨٤٠,٧	١٠٦٨,٧	١٣٤٠,١	
استخدام الأموال المتاحة	قروض	٢٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٨٠٠	
	تحويل عمليات ذات جدوى	٥٠	٧٠	٨٥	١٠٠	
	سندات	٥٥	٦٥	٧٥	٧٥	
	حوالات	١٤٢,٥	٢٨٥,٢	٣٩٥,٧	٤٠٨,٧	٣٦٥,١
إطفاء تكاليف تأسيس	١٠	١٧,٢	٢٠,٨	٢٤,٤	٢٨	
اندثار الموجودات	١٠	١٧,٢	٢٠,٨	٢٤,٤	٢٨	
تكاليف تشغيل إدارية	٢١,٣	٣٢	٣٩,١	٤٦,٢	٥٣,٣	
تكاليف مصرفية		٧,٧		٦٤	٨١,٧	
مجموع التكاليف	٣١,٣	٥٦,٩	١٠٠,٥	١٣٤,٦	١٦٣	
الإيرادات المتوقعة	٢١,٦	٩٠,٥	١٣٠,٢	١٨٠,١	٢٤٤,٥	
الربح المتوقع	(٩,٧)	٣٣,٦	٢٩,٧	٤٥,٥	٨١,٥	
المعايير المالية	لا توجد					تحقيق ربح يقل عن ١٠٪ من رأس المال ثم ما يزيد ٥٠٪ من رأس المال في السنة الثانية متوسط الربح للسنوات الخمسة ٢٤٪

ملحق رقم (٩) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف دار السلام للاستثمار

المبالغ بملايين الدنانير

التفاصيل	سنة ١٩٩٩	سنة ٢٠٠٠	سنة ٢٠٠١
النقود	٦٥٢,٩٧٠	٢١١٦,٠٢٨	٣٩٢٦,٥٢٥
الاستثمارات	٤٠٣,١٦٠	١٦٤٤,٢٩٦	٢٥٤٩,٥٢٣
الائتمان	٩٥,١٦٦	٣٨٢,٠٧٨	٩٧٧,٩٨٠
النقدي	٨٩٥,٧٠٢	٢٢٤٥,٦٦٦	٤٤٠٩,٦٣٨
مجموع الائتمان النقدي	٩٩٠,٨٦٩	٢٦٢٧,٧٤٥	٥٣٨٧,٦١٨
الموجودات	٢٦٨,٢١٣	٥٤٢,١٩٨	٧٣٣,٥٩٨
الأخرى	٢٨٩,٨٣٦	٧١٩,٠٩٦	٩٤٦,٩٢٥
مجموع الموجودات	٢٦٠,٥٠٠	٧٦٤٩,٣٦٥	١٣٥٤٤,١٩١
رأس المال (المدفوع)	٤٠٠	٨٠٠	١٢٠٠
الاحتياطيات	--	٦٩,٢٠٧	٦٨,٢١٤
عجز العمليات الجارية	(١٣,٠٣٠)	--	(٠,٩٩٣)
حسابات جارية وودائع	١٨٩٠,١٤٤	٥٨٨٣,٥٠٧	١٢٠٦٧,٨٠١
المطلوبات			٢٠٨,١٧٥
الأخرى	٣٢٧,٩٣٦	٨٩٦,٦٥٠	
مجموع مصادر التمويل	٢٦٠,٥٠٠	٧٦٤٩,٣٦٥	١٣٥٤٤,١٩١
إيرادات العمليات المصرفية	١١١,٧٢٦	٥٦٩,٥١٧	١٢٠٧,١٥٦
إيرادات الاستثمارات	١٩,٢٣٣	١٢٦,٧٠٢	٨١,٧٣٣
إيرادات أخرى	٠,٥٠٣	٥,٥٩٨	٥٧,٤١٤
مجموع الإيرادات	١٣١,٤٦٢	٧٠١,٨١٧	١٣٤٦,٣٠٣
فروق تقييم عملة			

٧٤٥,٢٤٧	٢٠٢,٣٥٢	١٠,٨٠٢	مصرفات العمليات المصرفية
٩٦,٥١٠	٦٥,٠٥٧	٢٠,٣٣٦	اندثار
٤٦١,٦٥٥	٢٧٥,١٩٦	١٠٥,٣٠٢	مصرفات إدارية
٤٣,٨٨٤	٣١,١٧٩	٨,٠٥٢	مصرفات أخرى
١٣٤٧,٢٩٦	٥٧٣,٧٨٤	١٤٤,٤٩٢	مجموع المصرفات
(٠,٩٩٣)	١٢٨,٠٣٣	(١٣,٠٣٠)	الفائض موزع كما يلي أو العجز
	٣٥,٢٢٧	--	ضريبة الدخل
	١٠,٥٦٨	--	حصة الضمان الاجتماعي
	١٣,٨٤٢	--	احتياطي رأس المال
	١٣,٠٣٠	--	إطفاء خسائر سنة سابقة
	٥٥,٣٦٦		أرباح غير موزعة

ملحق رقم (٩) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف دار السلام للاستثمار

المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	التفاصيل
١٣٦٧٧	٤٠٠٧,١٠٣	النقود
١٠٧٦٣	٥٧٢٢,٨٨٨	الاستثمارات
١١٢٦	٢١٠٢,٧٧٠	الائتمان أوراق تجارية مخصومة ومباعة
٦١٠٧	٦٧٧١,٦٨٣	النقدي قروض وتسليفات
٧٢٣٣	٨٨٧٤,٤٥٣	مجموع الائتمان النقدي
١٦٠٨	١٣٠٦,١٣٣	الموجودات مدينون
١٢٩١	٩٧٩,١٢٩	الأخرى موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
٣٤٥٧٣	٢٠٨٨٩,٧٠٩	مجموع الموجودات

٢٤٠٠	١٢٠٠	رأس المال (المدفوع)
٣٢٥,٥	٣٩٠,٧٣٧	الاحتياطات
----	--	عجز العمليات الجارية
٢٩٥٧٢	١٧٩٨٨,٨٤٦	حسابات جارية وودائع
----	---	المطلوبات
٢٢٧٥	١٣١٠,١٢٥	التخصيصات
٣٤٥٧٣	٢٠٨٨٩,٧٠٩	الأخرى
١٤٦٩	١٩٢٤,١٢٤	مجموع مصادر التمويل
٣٥٥	٥٢,٧٤٣	إيرادات العمليات المصرفية
٤٠	٢٥,٤٢٨	إيرادات الاستثمارات
١٨٦٤	٢٠٠٢,٢٩٥	إيرادات أخرى
----	٠,٠٨٢	مجموع الإيرادات
٥٣٩	٦٧٠,٩٣٦	فروق تقييم عملة
٩٠٩	١٢٧,٠٧٩	مصرفات العمليات المصرفية
٦٣٤	٦٢٣,٧٦٦	اندثار
٣٢٧	١٣٨,٢٩٤	مصرفات إدارية
	١٥٦٠,١٥٧	مصرفات أخرى
٢٣٥	٤٤٢,١٣٨	مجموع المصرفات
		الفائض موزع كما يلي
		أو العجز
		ضريبة الدخل
		حصة الضمان الاجتماعي
	٧٠,١١٤	احتياطي رأس المال
		إطفاء خسائر سنة سابقة
	٣٠٦,٧٨٢	أرباح غير موزعة

مليون دينار

ملحق رقم (١٠) خلاصة دراسة جدوى مصرف بابل

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
الموجود النقدي من راس المال المدفوع	٢٨٥	٣٢٢	٣٣٦	٣٥٥	٣٨١	راس المال الاسمي ٥٠٠ مليون دينار
الاحتياطات القانونية						
المجموع						
ثابتة	٤٠	٧٥	١٢٥	٢٠٠	٣٠٠	%٥
جارية	٦٤٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	٣٢٠٠	٤٨٠٠	%٨٠
توفير	١٢٠	٢٢٥	٣٧٥	٦٠٠	٩٠٠	%١٥
صافي الودائع - الاحتياطي القانوني	٨٨٣	١٣٩٤	٢٢٠٥	٣١٦٦	٤٥٥٥	
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	٨٨٣					
نفقات جارية واحتياطي قانوني	٣٣٨	٥٩١	٨٦٧	٩١٥	١٥٧٢	
أرصدة تشغيل حره						
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب						
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	٥٤٥	٨٠٣	١٣٣٨	٢٢٥١	٢٩٨٣	
قروض						
استخدام تحويل عمليات ذات جدوى						
سندات						
حوالات						
كلفة الموجودات الثابته						
اندثار الموجودات	١٧,٥	٢٣,٥	٢٩,٥	٣٥,٥	٤١,٥	
تأمينات	٣٠	٣٠	٣٠	٥٠	٥٠	
أجور عمولات مصرفية	٢٠	٢٠	٣٥	٣٥	٣٥	
مجموع التكاليف	٦٨	٧١	١٠١	١٤٢	١٩٢	
الإيرادات المتوقعة	١٢٠	١٧٤	٢٩٢	٤٩٢	٦٥٦	اعتبرت الدراسة الإيرادات المتوقعة هي صافي الأرباح عن الأقرض والاستثمار المباشر
الربح المتوقع						
المعايير المالية	لا توجد					

ملحق رقم (١١) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف بابل

المبالغ بملايين الدنانير

التفاصيل	سنة ١٩٩٩	سنة ٢٠٠٠	سنة ٢٠٠١
النقود	٣٣٩,٣٤٤	٦٣٨,٨١٣	١٠٧٧,٢٢٠
الاستثمارات	١٦١,١٠٠	٥١٦,٧٤٧	٢٩٩٢,٧٤٧
الائتمان	٦٦٩٠٠	٥٧٦,٦٧٨	٢٢٨٥,٤٣٣
النقدي	٤٩٠,٧٢٠	٦٣٢,٧٢٦	١٠١٨,٥٩٢
مجموع الائتمان النقدي	٥٥٧,٦٢	١٢٠٩,٤٠٥	٣٣٠٤,٠٢٥
الموجودات	١٤,٤٧٤	٩٣,٦٩٧	٢٠٥,٤٥٩
الأخرى	١٧٥,١٩٢	٢٩٥,٧٧٧	٩١٩,٢٧١
مجموع الموجودات	١٢٤٧,٧٣٣	٢٧٥٤,٤٤١	٨٤٩٨,٧٢٤
رأس المال (المدفوع)	٥٠٠	٥٠٠	١٠٠٠
الاحتياطيات	٢٨,٣٧٩	١٠٠,٨٧٦	٤٦٨,٣٣٥
حسابات جارية وودائع	٤٨٤,٥٩١	٢٠٣٥,١١٤	٦٢٩٤,٣١٨
المطلوبات	١٢,٢٣١	٢٩,٦٢٣	١٨١,٦١١
الأخرى	٢٢٢,٥٣١	٨٨,٨٢٧	٥٥٤,٤٥٩
مجموع مصادر التمويل	١٢٤٧,٧٣٣	٢٧٥٤,٤٤١	٨٤٩٨,٧٢٤
إيرادات العمليات المصرفية	٧٥,٠٥٢	٢٣٣,٠٩٧	٧٠٨,١١٨
إيرادات الاستثمارات	٨,١٢٤	٣٢,٠٨٦	٢١٧,١٢٠
إيرادات أخرى	٠,١٠٠	٠,٣٨٥	٥١,٢١٦
مجموع الإيرادات	٨٣,٢٧٦	٢٦٥,٥٦٨	٩٧٦,٤٥٤
مصروفات العمليات المصرفية	٤,١٢٩	٥٦,١٦٠	٢٠١,١٦٥
اندثار	١١,١٠٨	٤٢,٧٠٥	٧٢,٨٣٨
مصروفات إدارية	٢٧,١٢٥	٦١,١٢١	١٤١,٩٢٢

٨٣,٤٥٧	٣,٤٦٢	٠,٣٠٤	مصرفات أخرى
٤٩٩,٣٨٣	١٦٣,٤٤٨	٤٢,٦٦٦	مجموع المصروفات
٤٧٧,٠٧١	١٠٢,١٢٠	٤٠,٦١٠	الفائض موزع كما يلي
٨٤,٣١٧	٢٢,٧٨٧	٩,٤٠٨	ضريبة الدخل
٢٥,٢٩٥	٦,٨٣٦	٢,٨٢٤	حصة الضمان الاجتماعي
٦٣,٢٦٣	١٤,٥٠٠	٥,٦٧٥	إلزامي
			رأس المال للطوارئ
محول الى احتياطي رأسمالي ٥١,١٤٢	--	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٢٥٣,٠٥٤	٥٧,٩٩٧	٢٢,٧٠٣	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (١١) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف بابل
المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	التفاصيل
٦٧٢٦,٥	٣٢٨٧,٥١٤	النقد
٦٠٧٠,٦	٥٦٥٦,٥٢١	الاستثمارات
٣٣١٧,٢	٣١٦٤,٤١٢	الائتمان أوراق تجارية مخصومة ومباعة
٢٤٨٥,٤	١٩١١,٦٧٣	النقدي قروض وتسليفات
٤٨٠٢,٦	٥٠٧٦,٠٨٦	مجموع الائتمان النقدي
٨٣٦	٣٦٥,١٨١	الموجودات مدينون
١٣٣٦,٧	١٣٨٥,٨٥٧	الأخرى موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
١٩٧٧٢,٨	١٥٧٧١,١٦١	مجموع الموجودات
١٢٥٠	١٢٥٠	رأس المال (المدفوع)

١٤١٤	٧٩٥,٨٥٦	الاحتياطات
١٦٧٦٩,٥	١٣٥٤٨,١٦٩	حسابات جارية وودائع
١٢٦,١	١٢٦,١٩٤	المطلوبات
٢١٣	٥٠,٩٤١	الأخرى
١٩٧٧٢,٨	١٥٧٧١,١٦١	مجموع مصادر التمويل
٨٦٥	١١٢٢,٦٤٣	إيرادات العمليات المصرفية
٥٩٥	٣٨٦,٤٤٩	إيرادات الاستثمارات
---	٠,٠١٣	إيرادات أخرى
١٤٦٠	١٥٠٦,١٠٥	مجموع الإيرادات
٤٤٤	٥٣٧,٩٦٠	مصرفات العمليات المصرفية
١٠٠	٨٩,١٦٢	اندثار
٢٥٧	٢٢٦,٥٤٧	مصرفات إدارية
٤١	٢٣,٧١٩	مصرفات أخرى
٨٤٢	٨٧٧,٣٨٨	مجموع المصرفات
٦١٨	٦٣١,٧١٧	الفائض موزع كما يلي
	--	ضريبة الدخل
	--	حصة الضمان الاجتماعي
١٢٣,٦	١١٥,٥٠٦	الزامي
		رأس المال
	٥٤,١٩٥	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٤٩٤,٥	٤٦٢,٠١٦	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (١٢) خلاصة دراسة جدوى مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

مليون دينار

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
رأس المال	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠		
شهادات إيداع		٥٠	١٠٠	١٥٠		
المجموع	٢٠٠	٢٥٠	٣٠٠	٣٥٠		
مصادر الأموال	٨٠	١٦٠	٢٤٠	٣٢٠		ثابتة
	٢٠٠	٤٠٠	٦٠٠	٨٠٠		جارية
	١٢٠	٢٤٠٠	٣٦٠	٤٨٠		توفير
مجموع مصادر الأموال						
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	٥٠٠	٩٥٠	١٤٠٠	١٨٥٠		
متطلبات سيولة	١٢٦	٢٥٢	٣٧٨	٥٠٤		
موجودات ثابتة (صافيه)						
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب						
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	٣٧٤	٦٩٨	١٠٢٢	١٣٤٦		
استخدام الأموال المتاحة	٣٠	٦٥	١١٠	١٦٨		فوائد قروض قصيرة الأجل
		١١,٥	٢٣	٣٤,٥		فوائد قروض طويلة الأجل
	٥,٣	١٠,٦	١٥,٩	٢١,٢		إيرادات الحوالات والسندات
						حوالات
كلفة الموجودات الثابتة						
إطفاء تأسيس	١٠	١٠	١٠	١٠		
تكاليف تشغيل إدارية	٣٠	٤٠	٤٥	٥٠		
تكاليف مصرفية		٢٤	٥٧	٩٠		
مجموع التكاليف	٤٠	٧٤	١١٢	١٥٠		
الإيرادات المتوقعة	٣٥,٣	٨٧,١	١٤٨,٩	٢٢٣,٧		
الربح المتوقع	(٤,٧)	١٣,١	٣٦,٩	٣٧,٧		
المعايير المالية	لا توجد					يصل الربح إلى ٧٤٪ من رأس المال متوسط ربح للسنوات الأربعة ٣٠٪ سنوياً

ملحق رقم (١٣) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل

المبالغ بملايين الدنانير

التفاصيل	سنة ١٩٩٩	سنة ٢٠٠٠	سنة ٢٠٠١
النقد	٨٦,٨٩٤	٤٥٥,٤٩٥	١٣٢٧,١٧١
الاستثمارات	٢٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٤٥٥,٠٠٠
الائتمان النقدي	٥٤,٣١٠	٤١٦,٩٣٨	٨٥,٦٩١
أوراق تجارية مخصومة ومباعة	٩٤,٩٣٨	٤٧٥,٤٤٠	٨٢٦,٦١٤
حسابات جارية مدينة	--	٠,٠٤٠	١٥,٨٧٣
سلف شخصية	٢,٥٠٠	٧٤٠,١١٦	١٢٣١,٨٢٩
قروض وتسليفات	١٥١,٧٤٨	١٦٣٢,٥٣٥	٢١٦٠,٠٠٨
مجموع الائتمان النقدي	٢٤,٩٧٢	٢٥,٠٨٢	٣٧٢,٤٦٦
الموجودات الأخرى	١٠٠,٠٤٧	٣٤٤,٠٦٨	٤٥٤,٤٩٢
مدينون	٣٨٣,٦٦٢	٢٦٥٧,١٨٢	٤٧٦٩,١٣٩
موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار	٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
مجموع الموجودات	--	١٥,٥٨٦	٥٧,١٩٦
رأس المال (المدفوع)	--	--	٦٣,٦٦٧
الاحتياطيات	١٩٦,٨٠٩	١٩٩٩,٨٠٨	٤١٢٩,٩٨٥
مخصص ديون مشكوك في تحصيلها	٣,٧٧٦	٤٥٠,٢٤٩	١١٨,٢٩٠
حسابات جارية وودائع	(١٦,٩٢٣)	(٨,٤٦٢)	
المطلوبات الأخرى	٣٨٣,٦٦٢	٢٦٥٧,١٨٢	٤٧٦٩,١٣٩
عجز متراكم	١٥,٤٤٨	٢٣٦,٨٠٠	٦٥٩,٧٣٦
مجموع مصادر التمويل	٣,٢٧١	٠,٨٦٣	٢٢,٢٥١
إيرادات العمليات المصرفية	٠,٠٦٩	١,٣١٠	٣,٨٨٩
إيرادات الاستثمارات	١٨,٧٨٨	٢٣٨,٩٧٣	٦٨٥,٨٧٦
إيرادات أخرى			
مجموع الإيرادات			

١٧٤,٨٨٥	٢٧,٨٧٨	٠,٠٥٠	مصرفات العمليات المصرفية
٥٥,١٤٠	٤٥,٠٣٦	٥,٩٦٧	اندثار
٣٢٢,٦٤٥	١٢٤,١٨٤	٢٩,٦١٩	مصرفات إدارية
٤٣,٩٣٥	١٠,٣٢٣	٠,٠٧٥	مصرفات أخرى
٥٩٦,٦٠٥	٢٠٧,٤٢١	٣٥,٧١١	مجموع المصرفات
٨٩,٢٧١	٣١,٥٥٢	(١٦,٩٢٣)	الفائض موزع كما يلي
٣٤,٨٤٥	٨,٤٦٢	--	ضريبة الدخل
٤,٣٥٤	٧,٥٠٤	--	حصة الضمان الاجتماعي
٨,٤٦٢	--	--	إطفاء خسائر سنوات سابقة
١٠,٨٨٥	٣,١١٧	--	احتياطي رأس المال
--	--	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٣٠٧٢٥	١٢,٤٦٩		أرباح غير موزعة

ملحق رقم (١٣) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل
المبالغ بملايين الديناري

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	التفاصيل
١٩٩٢	١٦٦,٣١٧	النقود
٤٦٠	٤٦٠,٠٠٠	الاستثمارات
١٤٩	٣٩٣,٧٤٥	أوراق تجارية مضمونة ومباعة
٨٣٢	١١٢٧,٤٤٠	حسابات جارية مدينة
-----	٤,٨٣١	سلف شخصية
٧٢٩	٩٨٥,٠٨٦	قروض وتسليفات
١٦٨١	٢٥١١,١٠٣	مجموع الائتمان النقدي
٥٢٥	٨٨٠,٩٠٥	مدينون
١٠٢٦	١١٠٥,٤٥٥	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
		الأخرى

٥٦٨٤	٥١٢٣,٧٨١	مجموع الموجودات
٤٠٠	٤٠٠	رأس المال (المدفوع)
١٤	٦٤,١٠١	الاحتياطات
٥١١٠	٨٦,٢٠٠	مخصص ديون مشكوك في تحصيلها
٥١٩٢	٤٤٧٨,٣٠٩	حسابات جارية وودائع
٦٦	٩٥	المطلوبات الأخرى
		عجز متراكم
	٥١٢٣,٧٨١	مجموع مصادر التمويل
	٧٠٠,٠٨٣	إيرادات العمليات المصرفية
	٠,٧٥٠	إيرادات الاستثمارات
	٤٠,٤٠٤	إيرادات أخرى
	٧٤١,٢٣٧	مجموع الإيرادات
	١٧٠,٤٩٦	مصروفات العمليات المصرفية
١٢٠	٦٧,٥٤١	اندثار
	٤٤٦,٠٥٥	مصروفات إدارية
	٣٨,٤٢٣	مصروفات أخرى
	٧٢٢,٥١٥	مجموع المصروفات
(١٢٤)	١٨,٧٢٢	الفائض موزع كما يلي
	١١,٢١٧	ضريبة الدخل
	٠,٦٠٠	حصة الضمان الاجتماعي
	--	إطفاء خسائر سنوات سابقة
	١,٥٠١	احتياطي رأس المال
	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
	٥,٤٠٤	أرباح غير موزعة

مليون دينار

ملحق رقم (١٤) خلاصة دراسة جدوى مصرف سومر التجاري

التفاصيل	السنة الأولى			الملاحظات
رأس المال	٢٥٠			تم الاحتساب لسنة واحدة فقط
الاحتياطات القانونية	٦٢			
المجموع				
مصادر الأموال	ثابتة			
	جارية			
	توفير			
مجموع مصادر الأموال	٤ مليار			
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	٤٢٥٠			
احتياطي ثانوي				
موجودات ثابتة (صافيه)				
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب	٧٤٥	المتاح للاستخدام	٢٤٥٤ المتاح الفعلي للاستخدام	
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	٣٥٠٥	٧٠٪	٧٥٪ منح قروض وتسهيلات	
قروض	١٨٤٠	٧٥٪	٢٥٪ شراء سندات واسهم	
استخدام الأموال المتاحة	تحويل عمليات ذات جدوى			
	سندات	٢٥٪		
	حوالات			
تكلفة الموجودات الثابته				ضريبة ٤٦,٠٠٠
اندثار الموجودات				صافي الربح ١٣٩,٠٠٠
تكاليف تشغيل إدارية				
تكاليف مصرفية				
مجموع التكاليف	١٦٧			
الإيرادات المتوقعة	٤١٤	بافتراض استخدام ٧٥٪ من الطاقة المصرفية		
الصافي	١٣٩			
المعايير المالية				نسبة عائد الاستثمار ٥٥٪ فترة الاسترداد ١,٨ سنة نقطة التعادل ٣٧٪

ملحق رقم (١٥) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف سومر التجاري

المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	سنة ٢٠٠١	سنة ٢٠٠٠	التفاصيل	
٤٦٩٤,١٠١	١٣٥١,٩١٠	٧٧٢,١٢٦	٧٢٦,٤٧٢	النقد	
٣٥٠,٠٠٠	٣٥٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	الاستثمارات	
٢٤٩٩,١٣٥	٣٠٧١,١٤٧	١٩٢٤,٥٩٤	٦,٠١٥	الائتمان النقدي	أوراق تجارية مضمومة ومباعة
٣٧٤,١٥٨	(٢١,٨٣٢)	٤٤٦,٢٩٩	١١٥,٣٥٦		حسابات جارية مدينة
٠,٠٠٦	٠,٠٠٣	٠,٠٣٤	٦١٣,٦٢٧		قروض وتسليفات
(٩٤,٩١٤)	(٩٠,٤٩٢)	(٥٨,٩٨٠)	--	- مخصص الديون	
٢٧٧٨,٣٨٥	٢٩٥٨,٨٢٦	٢٣١١,٩٤٨	٧٣٤,٩٩٨	مجموع الائتمان النقدي	
٦٦٦,٤٥٤	٢٢٦,٦٩٨	٦,٩٠٠	٥,٤٥٤	الموجودات الأخرى	مدينون
١٠٥٥,٣٤٦	٢١٦,٣٣٨	٣١٥,٠٤٦	١٦٨,٢٠٤		موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
٩٥٤٤,٢٨٧	٥١٠٣,٧٩٩	٣٥٥٦,٠٢٢	١٦٨٥,١٢٨	مجموع الموجودات	
٨٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	رأس المال (المدفوع)	
٢٩٨,٠٦١	٣٥٢,٤٠٠	١٥٥,٣٨٣	٨,٥١١	الاحتياطات	
٦٧١٣,١٩٩	٣٧٩٥,١٦٥	٢٣٥٣,٣٤٢	١٠٩٠,٠٣٢	حسابات جارية وودائع	
				المطلوبــــــــــــــــات الأخرى	التخصيصات
١٧٣٣,٠٢٦	١٥٦,٢٣٤	٢٤٧,٢٩٦	٨٦,٥٨٥		الدائنون
٩٥٤٤,٢٨٧	٥١٠٣,٧٩٩	٣٥٥٦,٠٢٢	١٦٨٥,١٢٨	مجموع مصادر التمويل	
٥٧٨,٢٤٢	٨١٠,٤٠٥	٥١٩,١٨٩	١٦٧,٢٨٤	إيرادات العمليات المصرفية	
١٣,٢٣٠	١,٦٠٢	--	--	إيراد نشاط تجاري	
٢١,٠٠٠	١٢,٠٠٠	٧,٨٧٥	٩,٢١٣	إيرادات الاستثمارات	
--	--	٠,٠١٦	٠,٣٠٠	إيرادات أخرى	
٦١٠,٤٧٢	٨٢٤,٠٠٧	٥٢٧,٠٨	١٧٦,٧٩٧	مجموع الإيرادات	

مصرفات العمليات المصرفية	٣٧,٣٣٠	٩٩,٧٥٥	١٦٨,٥٣٧	٨١,٩٣٧
اندثار	٣٦,٧٠٤	٢٢,٩٤٨	٤٦,٤٢٥	٥٠,٦٨٧
مصرفات إدارية	٦٧,٩٥٤	١٣١,٤٥٨	٢٥٣,٥٨٢	٢٥١,٨٧٦
مصرفات أخرى	١,٩٩٥	٧٠,٨٦٤	٣٩,١٤٦	٣١,٩٣٦
مجموع المصرفات	١٤٣,٩٨٣	٣٢٥,٠٢٥	٥٠٧,٦٩٠	٤١٦,٤٣٦
الفائض موزع كما يلي	٣٢,٨١٤	٢٠٢,٠٥٥	٣١٦,٣١٧	١٩٦,٠٣٦
ضريبة الدخل	٥,٩٦٨	٦٤,١٩٩	--	--
حصة الضمان الاجتماعي	١,٧٩٠	١١,٠٢٨	--	--
احتياطي رأس المال	٥,٠١٢	٢٧,٥٧٢	٦٣,٢٦٣	٣٩,٢٠٧
تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها	--	--	--	--
أرباح غير موزعة	٢٠,٠٤٤	٩٩,٢٥٦	٢٥٣,٠٥٤	١٥٦,٨٢٩

ملحق رقم (١٥) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف سومر التجاري
المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٤	التفاصيل
٣٥٢٦	النقد
----	الاستثمارات
٣٦٤٥,٥	أوراق تجارية مضمونة ومباعة
	الائتمان
	النقدي
٣٧	حسابات جارية مدينة
	قروض وتسليفات
	- مخصص الديون
٥٤٧٧,٦	مجموع الائتمان النقدي
٧٥٢,٥	الموجودات
١٩١١,٥	مدینون
	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
	الأخرى

١١٦٦,٨	مجموع الموجودات
٦٠٠٠	رأس المال (المدفوع)
٥٤٥,٣	الاحتياطات
٤٨٣٦,٩	حسابات جارية وودائع
	المطلوبات
	التخصيصات
٢٨٦	الأخرى
	مجموع مصادر التمويل
١١٠٦	إيرادات العمليات المصرفية
	إيراد نشاط تجاري
٣٠	إيرادات الاستثمارات
	إيرادات أخرى
	مجموع الإيرادات
٣٣٢	مصروفات العمليات المصرفية
٢٥	اندثار
٣٧٨	مصروفات إدارية
١٢	مصروفات أخرى
	مجموع المصروفات
٢٤٧	الفائض موزع كما يلي
---	ضريبة الدخل
	حصة الضمان الاجتماعي
٤٩	إلزامي
	رأس المال
	للطوارئ
	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (١٦) خلاصة دراسة جدوى مصرف الخليج التجاري

مليون دينار

التفاصيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	الملاحظات
رأس المال	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	المتبقي من رأس المال ٣٨٥ مليون سنوياً
الاحتياطات القانونية	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	
المجموع						
مصادر الأموال	٤٨	٩٠	١٥٠	٢٤٠	٣٦٠	ثابتة
	٧٦٨	١٤٤٠	٢٤٠٠	٣٨٤٠	٥٧٦٠	جارية
	١٤٤	٢٧٠	٤٥٠	٧٢٠	١٠٨٠	توفير
مجموع مصادر الأموال	٩٦٠	١٨٠٠	٣٠٠٠	٤٨٠٠	٧٢٠٠	
أجمالي أموال المصرف ١ + ٢	١٠٦٠	١٦٧٣	٢٦٤٦	٣٧٩٩	٥٤٦٦	
احتياطي ثانوي	٣٠٣	٥٧٤	٨٣٥	١٥٢٩	٢٢٩٣	
موجودات ثابتة (صافيه)	٥٠	٨٠	١١٠	١٤٠	١٧٠	
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب						
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	٦٥٤	٩٦٤	١٦٠٦	٢٧٠١	٣٥٨٠	
استثمار قصير الاجل	٥٢٣	٧٧٠	١٢٨٤	٢١٦٠	٢٨٦٣	
استخدام						
تحويل عمليات ذات جدوى						
استثمار طويل الاجل	١٣١	١٩٣	٣٢٢	٥٤١	٧١٦	
حوالات						
الأموال المتاحة						
كلفة الموجودات الثابتة						
انذار الموجودات	١٧,٥	٢٣,٥	٢٩,٥	٣٥,٥	٤١,٥	
تكاليف تشغيل إدارية	٤٢	٤١	٥٠	٦٠	٦٩	
تكاليف مصرفية	١٩	٣٧	٦١	٩٨	١٤٨	
مجموع التكاليف	٦١	٧٨	١١١	١٥٨	٢١٧	
الإيرادات المتوقعة (صافي ارباح متوقعة)	١٣٧	١٩٧	٣٣٠	٥٥٧	٧٣٧	
الربح المتوقع	١٤٤	٢٠٩	٣٥٠	٥٩٠	٧٨٧	بعد إضافة فواتير حوالات الخزينة بنسبة ٧٪
المعايير المالية						لا توجد

ملحق رقم (١٧) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الخليج التجاري

المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	سنة ٢٠٠١	سنة ٢٠٠٠	التفاصيل
	٢٢٤١,٢٥٧	٢٤٥١,٨٤	٥٢٨,٤٢	النقد
٣٣٢٥	٢١٧٩,١٤٣	٩٤٤,٢٧	٢٩٧,٨٩	الاستثمارات
٦٥٧	١٤٩٨,٦٨٦	١٣١٤,٧٦	٤١٣,٧٢	الائتمان أوراق تجارية مخصصة ومباغة
٥٦٣	١٥٩٥,٩٤٤	٢٠٥١,١٨	١٠٩٣,٦٢	النقدي قروض وتسليفات
	٣٠٩٤,٦٣١	٣٣٦٥,٩٤	١٥٠٧,٣٤	مجموع الائتمان النقدي
	٥٩٨,٠٤٤	٢٧١,٠٨٣	٦,٧٠٠	الموجودات مدينون
١٦١٩	١٤٠٤,٣٤٥	١١١٧,١٨٨	٣٠٨,٤٢٨	الأخرى موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
	٩٥١٧,٤٢٢	٨١٥٠,٣٣	٢٦٤٨,٨٠	مجموع الموجودات
١٣٢٠	١٣٢٠	١٢٠٠	٦٠٠	رأس المال (المدفوع)
	٢٤٠,٣٩٦	١٧٢,٣٧	٤١,٠٦	الاحتياطيات
٩٦٠٠	٧٢١٠,١٧٢	٦٤١٥,٧٦	١٩٦٣,١٢	حسابات جارية وودائع
	١٧٢,٢٤٠			المطلوبات الأخرى التخصيصات
	٥٧٤,٦١٣	٣٦٢,١٨	٤٤,٦٠	الدائنون
	٩٥١٧,٤٢٢	٨١٥٠,٣٣	٢٦٤٨,٨٠	مجموع مصادر التمويل
	٧٣٨,٠٣٣	٦٢١,٥٠١	١٢٢,٢٢	إيرادات العمليات المصرفية
	١٠١,٢١٩	٦١,٨٣٨	٥٦,٥٠	إيرادات الاستثمارات
	٩,٠٠٧	٥,٢٤٤	٠,٠٥٠	إيراد نشاط خدمي
	١٠١,٢٠٣	٤٦,٢٧٠	٨,٤٩	إيرادات أخرى
	٩٤٩,٤٦٢	٧٣٤,٨٥٣	١٨٧,٢٦	مجموع الإيرادات
	٢٦٥,٤٧١	١٧١,٩٣٠	٣٠,٦٣	مصرفات العمليات المصرفية

٢١٤	١١١,٦٠٠	٧٧,٥٨٢	٢٠,٧٩	اندثار
	٣٢٩,٦٧٢	١٦٧,٢٩٠	٩٢,٠٧	مصروفات إدارية
	٧,٨٠١	١١,٩٥٤	١,٩٩	مصروفات أخرى
	٧١٤,٥٤٤	٤٢٨,٠٢٣	١٤٥,٤٨	مجموع المصروفات
١٦	٢٣٤,٩١٨	٣٠٦,٨٣٠	٤١,٧٨	الفائض موزع كما يلي
	٢٢,٧٩٩	٦١,٢٦٠	١,٠٢	ضريبة الدخل
	٦,٨٤٠	١٨,٣٧٩	٠,٣٣	حصة الضمان الاجتماعي
	٣٧,٢٧٢	٢٦,٠٣٨	٨,٠٨	احتياطي رأس المال
	١٨,٩٢٠	٩٧	--	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
	١٤٩,٠٨٧	١٠٤,١٥٣	٣٢,٣٥	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (١٧) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الخليج التجاري
المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٤	التفاصيل
٤٤٧١,٩	النقود
٢٤٦١,٣	الاستثمارات
١٢٣٦,٦	الائتمان
٢٦٩٩,٥	أوراق تجارية مخصومة ومباعة
٣٩٣٦,١	النقدي
١٧٨٤	قروض وتسليفات
٢٤٨٣,٤	مجموع الائتمان النقدي
١٥١٣٦,٨	مدينون
	الموجودات
	الأخرى
	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار
	مجموع الموجودات

٤١٢٠	رأس المال (المدفوع)
٥٠٩,٧	الاحتياطيات
٩٠٥١,٦	حسابات جارية وودائع
-----	التخصيصات
١٢٦١,٩	المطلوبات الأخرى
	الدائنون
	مجموع مصادر التمويل
٥٨٢	إيرادات العمليات المصرفية
٤٠٥	إيرادات الاستثمارات
٢١١	إيراد نشاط خدمي
٣١	إيرادات أخرى
١١٩٨	مجموع الإيرادات
٢٠٥	مصروفات العمليات المصرفية
٩٧	اندثار
٥٥٠	مصروفات إدارية
٧	مصروفات أخرى
٨٥٢	مجموع المصروفات
٣٧٠	الفائض موزع كما يلي
٧	ضريبة الدخل
-----	حصة الضمان الاجتماعي
٧٠	احتياطي رأس المال
١٣	تخصيص الديون المشكوك في تحصيلها
٢٨٠	أرباح غير موزعة

مليون دينار

ملحق رقم (١٨) خلاصة دراسة جدوى مصرف الوركاء

التفاصيل	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة		السنة الخامسة		الملاحظات
رأس المال	٥٠٠		٥٠٠		٥٠٠		٥٠٠		٥٠٠		
الاحتياطات القانونية	--		٥,٤		٢١,٢		٤٦		٧٨		
المجموع	٥٠٠		٥٠٥,٤		٥٢١,٢		٥٤٦		٥٧٨		
مصادر الأموال	ثابتة	٦٠	٥	١٢٠	٥	٣٦٠	١٠	٧٢٠	١٥	٩٠٠	
	جارية	٨٤٠	٧٠	١٥٦٠	٦٠	٢١٦٠	٥٥	٢٦٤٠	٥٥	٣٣٠٠	
	توفير	٣٠٠	٢٥	٧٢٠	٣٠	١٠٨٠	٣٠	١٤٤٠	٣٠	١٨٠٠	
مجموع مصادر الأموال	١٢٠٠	١٠٠	٢٤٠٠	٣٦٠٠	٤٨٠٠	٦٠٠٠					
إجمالي أموال المصرف ١ + ٢	١٧٠٠		٢٩٠٥,٤		٤١٢١,٢		٥٣٤٦		٦٥٧٨		
احتياطي ثانوي	٣٦٤,٢		٧١٠,٤		١٠٣٣,٢		١٣٣٤,٤		١٦٦٨		نسبة ٣٥ % جاريه ٢٠ % توفير ١٧ % ثابتة
موجودات ثابتة (صافيه)	١٠٠		١٣٠		١٥٠		١٦٠		١٦٠		
مجموع المبالغ المجمدة من أموال المصرف أ + ب	٤٦٤,٢		٨٤٠,٤		١١٨٣,٢		١٤٩٤,٤		١٨٢٨		
الأموال المتاحة للاستثمار (٣-٤)	١٢٣٥,٨		٢٠٦٥		٢٩٣٨		٣٨١٥,٦		٤٧٥٠		
استخدام الأموال المتاحة	قروض	٦٢٠	١٢٥٠	٢٠٠٠	٢٧٥٠	٣٥٠٠					
	تحويل عمليات ذات جدوى										
	سندات										
	حوالات	٦٧٥	٩٥٠	١١٧٥	١٤٢٥	١٦٥٠					
إطفاء تكاليف تأسيس	٢٠		٣٠		٤٠		٥٠		٦٠		
اندثار الموجودات	٢٠		٣٠		٤٠		٥٠		٦٠		
تكاليف تشغيل إدارية	٣١,٥		٤٤,١		٥٦,٧		٦٩,٣		٨١,٩		
تكاليف مصرفية	--		٢٧		٦٢,٤		١١١,٤		١٧٢,٨		
مجموع التكاليف	٥١,٥		١٠١,١		١٥٩,١		٢٣٠,٧		٣١٧,٧		
الإيرادات المتوقعة	١٠٥		٢٥٩,٣		٤٠٦,٥		٥٥٠,٣		٦٩٤,٨		
الربح المتوقع	٥٣,٥		١٥٨,٢		٢٤٧,٤		٣١٩,٦		٣٧٧,١		
المعايير المالية	لا توجد										متوسط الربح المتوقع لفترة عمل المصرف ٤٥ % سنوياً

ملحق رقم (١٩) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الوركاء للاستثمار

المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٣	سنة ٢٠٠٢	سنة ٢٠٠١	سنة ٢٠٠٠	التفاصيل	
٩٥٧٨	٩٨٩,٣٢٦	٥٧٦,٢٢٨	٨٣٩,٨٤٢	لنقود	
١٧٨٩	١١٧٢,٣٨٦	٦٥٣,٢٦٦	١٧١,١١٦	للاستثمارات	
٢٤٥	٣٢٨,٤١٣	٢٤٤,٠٧٦	٣٩٨,٦١١	أوراق تجارية مضمونة ومباعة	الائتمان النقدي
٢٦٨٨	٢٠٥٧,٩١٢	١١٦٧,٩٥٣	١٤٢٤,٠٢٣	حسابات جارية مدينة	
--	--	٣٠,٠٠٠	٣١,٣٨٣	سلف شخصية	
٢٢١٦	٧,٠٠٥	١١٢,١٥٠	٨٢,٧٠٠	قروض وتسليفات	
٥١٤٩	٢٣٩٣,٣٣١	١٥٥٤,١٧٩	١٩٣٦,٧١٨	مجموع الائتمان النقدي	
--	٦٩٦,٩٦٧	٤١٢,٥٠٨	٦٦١,٩٩٠	مدينون	للموجودات الأخرى
١٦٥	١٦٨,١٤٠	١٢٨,٣٩٨	١٧٩,٤٠٠	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار	
١٧٦٣١	٥٤٢٠,١٥٢	٣٣٢٤,٥٨١	٣٧٨٩,٠٦٨	مجموع الموجودات	
١٠٠٠,٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠	١٠٠٠,٠٠٠	رأس المال (المدفوع)	
١٤٧	٤,٠٣٦	٠,٧٧٣	(١٠,٠٢٢)	للاحتياطيات	
--	--	(٥,٠١١)	--	عجز متراكم	
١٤٠٤٤	٤١٣٦,٧٣٦	٢٠٧٦,١١٣	٢٣٠٦,٩٨١	حسابات جارية وودائع	
٢٣٨	٢٢٢,٣٩٣	٢٠٨,٧١٦	١٥١,٠٠٧	للمطلوبات	للمطلوبات الأخرى
٢٢٠١	٥٦,٩٨٦	٤٣,٩٨٨	٣٤١,١٠١	الدائنون	
١٧٦٣١	٥٤٢٠,١٥٢	٣٣٢٤,٥٨١	٣٧٨٩,٠٦٨	مجموع مصادر التمويل	
٧٤٩,٣	٤٣١,٢٠٧	٤١٩,٨٢٠	٣٦٧,٧٢١	ليرادات العمليات المصرفية	
٩١,٦	٥٣,٩٠٠	٥٤,٧٩٤	٢٣,٠٨٦	ليرادات الاستثمارات	
٢٢,٦	٦,٢٩٠	٢,٣٣٤	٠,٤٩١	ليرادات أخرى	
	٤٩١,٣٩٧	٤٧٦,٩٤٨	٣٩١,٢٩٨	للمجموع الإيرادات	

١٧٩,٨	٢٠٧,٥٣٦	١٨٧,٦٤٤	٩٠,١٦٢	مصرفات العمليات المصرفية
٧٢,٣	٥٧,٦٧٠	٤٩,٠٠٨	٢٦,٠٤٩	اندثار
٢٣٥,٩	١٨٥,١١٩	١٥٩,٤٠٦	١٣٢,٢٦١	مصرفات إدارية
٣٧	١٩,٧٤٩	٦٩,٥١١	١٥٢,٨٤٨	مصرفات أخرى
	٤٧٠,٠٧٤	٤٦٥,٥٦٩	٤٠١,٣٢٠	مجموع المصروفات
٣٣٨	٢١,٣٢٣	١١,٣٧٩	(١٠,٠٢٢)	الفائض موزع كما يلي او العجز
	--	٢,٤٩٨	--	ضريبة الدخل
	١,٣٠٤	٠,٣٠٩	--	حصة الضمان الاجتماعي
٥٤	٣,٢٦٢	٠,٧٧٣	--	احتياطي رأس المال
٨٩	٥,٠١٣	٥,٠١٣	--	تخصيص إطفاء خسائر سنوات سابقة
١٩٥	١١,٧٤٤	٢,٧٨٦	--	أرباح غير موزعة

ملحق رقم (١٩) الأرصدة الرئيسية الواردة في الحسابات الختامية وكشوف الأرباح والخسائر لمصرف الوركاء للاستثمار
المبالغ بملايين الدنانير

سنة ٢٠٠٤	التفاصيل
١٤٨٣٢٢,٩	النقد
٥٠١٠,٦	الاستثمارات
٦١٠,١	أوراق تجارية مخصومة ومباعة
٢٤٨١٤,٣	حسابات جارية مدينة
	سلف شخصية
٢٤٨١٤,٣	قروض وتسليفات
٣٥٥٠٢,٦	مجموع الائتمان النقدي
١١٨٧٩,٤	مدينون
٦٦١,٨	موجودات ثابتة بعد تنزيل الاندثار

٢٠١٣٧٧,٥	مجموع الموجودات
٢٥٠٠	رأس المال (المدفوع)
٤٩٧٦,١	الاحتياطيات
	عجز متراكم
١٢١٤٣٤	حسابات جارية وودائع
	المطلوبات
	التخصيصات
٧١١٣٠,٩	الأخرى الدائنون
	مجموع مصادر التمويل
١٧٦٠٨	إيرادات العمليات المصرفية
٢٠١	إيرادات الاستثمارات
٢٨	إيرادات أخرى
١٧٨٣٧	مجموع الإيرادات
٣٢٠	مصروفات العمليات المصرفية
١٠٨	اندثار
٦١٨	مصروفات إدارية
٣	مصروفات أخرى
١٠٤٩	مجموع المصروفات
١٥٧٤٠,٥	الفائض موزع كما يلي او العجز
١٨٦٥	ضريبة الدخل
	حصة الضمان الاجتماعي
٢٥	احتياطي رأس المال
	تخصيص إطفاء خسائر سنوات سابقة
٩٤٦	أرباح غير موزعة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (١)

الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

إستبانة أطروحة دكتوراه

السيد المدير المفوض المحترم
السادة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة المحترمين
تحية طيبة:

يرغب الباحث في القيام بدراسة عن (أثر دراسة الجدوى و القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي) في منظماتكم، ونأمل بأن تكون إجاباتكم عن فقرات الاستبانة موضوعية ودقيقة، لأنها ستكون الأساس الصلب الذي ستعتمد عليه الدراسة للوصول إلى النتائج المطلوبة. ولكم فائق الشكر والتقدير على الجهود المبذولة في تعزيز المسيرة العلمية لبلدنا العزيز.

الباحث

المشرف

أ.م.د. جمال اليوسف & أ.م.د.رائد عبد الخالق ثروت حيدر حمزة جودي

المعلومات التعريفية :

الجنس : ذكر انثى

العمر : ٢١ - ٣٠ ٣١ - ٤٠
٤١ - ٥٠ ٥١ فأكثر

المؤهل العلمي : _____

التخصص : _____

الوظيفة الحالية : _____

عدد سنوات الخدمة : _____

دراسة الجدوى :

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	مهم بشكل كبير جدا ٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ غير مهم إطلاقا
اولا- نهدف من دراسة الجدوى تحقيق الأهداف أدناه يرجى تحديد أهمية كل هدف من هذه الاهداف وفق مدرج الاستجابة المقابل : ١- التأكد من تحقيق الأهداف. ٢- القيام بوضع السياسات العلمية للمصرف . ٣- اتخاذه كأداة لتحقيق الرقابة . ٤- التنسيق ووضع الأولويات . ٥- استكمال للمتطلبات القانونية للتأسيس.							

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	يستخدم بشكل كبير جدا ٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ لايستخدم مطلقا
ثانيا- نقوم قبل إقامة المصرف بإعداد دراسة الجدوى وفق مراحل رئيسية وفرعية يرجى تحديد درجة الاستخدام لكل مرحلة من المراحل قبل إنشاء المصرف وفق مدرج الاستجابة لكل فقرة : ١- إعداد الدراسة المبدئية عن المشروع. أ-عدم وجود معوقات جوهرية لعمل المصرف. ب- عدم تحمل كلف مرتفعة في البداية. ٢-دراسة الجدوى القانونية. أ-التعرف الى البيئة القانونية التي سيعمل بها المصرف. ب-تحديد الشكل القانوني للمصرف. ج- معرفة المحددات القانونية لعمل المصرف. د-معرفة الدعم الذي تقدمه الدولة للمصرف. ٣- الدراسة التسويقية: أ-وصف المصرف ومقومات نجاحه ب-دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض . ج-التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه. د-تحليل العرض السابق والحالي من حجم المبيعات ومدى استقرار الاسعار والسياسات التسويقية للمنافسين . هـ-تقدير نصيب المشروع في السوق الذي سيتم استهدافه على ضوء العرض والطلب وظروف المشروع امام المنافسين وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها .							

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	يستخدم بشكل كبير جدا ٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ لايستخدم مطلقا
--	---------------------------	---	---	---	---	---	---------------------

						٤- دراسة الجدوى الفنية: أ- التعرف الى أهداف المصرف. ب- تحديد الهيكل التنظيمي للمصرف . ج- تحديد موقع الفرع . د- تحديد الطابع العمراني لمبنى المصرف . هـ- تحديد كفاية المبنى لتقديم الخدمات المطلوبة . و- تحديد الحاجة من المكنان والالات والمعدات . ز- تحديد احتياجات المشروع من الاثاث والمواد والمستلزمات . ح- تحديد مصادر الطاقة والمياه ووسائل النقل من حيث الكم والكيف ط- تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الاشرافية والادارية . ٥- دراسة الجدوى المالية والاقتصادية:- أ- التنبؤ بالاحتياجات المالية ب- إدارة التدفقات النقدية ج- جدول التكاليف الاستثمارية في شكل موجودات ثابتة. د- جدول رأس المال العامل . هـ- جدول إجمالي التكاليف الاستثمارية . و- جدول تكاليف التشغيل السنوية عبر العمر الافتراضي للمصرف . ز- جدول حساب أقساط الاندثار السنوي للموجودات . ح- جدول التدفقات النقدية الداخلة من الإيرادات والقيمة البيعية المتبقية لموجودات المصرف. ط- جدول تقدير التدفقات النقدية للمصرف الداخلة أو الخارجة للوصول إلى صافي التدفقات النقدية . ي- جدول هيكل التمويل للمصرف . ك- جدول الالتزامات المالية . ل- قائمة الدخل السنوي . م- تحديد المنافع الاجتماعية. ن- تحديد المنافع الاقتصادية.
--	--	--	--	--	--	--

القرار الاستراتيجي :

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	غالباً بشكل كبير جداً ٧	٦	٥	٤	٣	٢	نادراً جداً ١
أولاً- عند اتخاذ أي قرار إستراتيجي نمر بمراحل لاتخاذ يرجى تحديد مدى استخدام كل مرحلة من المراحل ادناه عند اتخاذ أي قرار إستراتيجي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل مرحلة : أ-صياغة الهدف وتحديد المشكلة. ب-تحديد البدائل. ج-تقييم البدائل. د-اختيار البديل الأمثل.							

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	غالباً بشكل كبير جداً ٧	٦	٥	٤	٣	٢	نادراً جداً ١
ثانياً-توجد عوامل مختلفة رئيسية وفرعية تؤثر على القرار الاستراتيجي يرجى تحديد مدى استخدام العوامل ادناه في عملية صنع القرارات الاستراتيجية وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل منها: أ-عوامل البيئة الخارجية: ١)العوامل الاقتصادية ٢)العوامل السياسية والتنظيمية ٣)العوامل الثقافية ٤)العوامل التكنولوجية ٥)درجة المنافسة ٦)عدم التأكد البيئي ب-عوامل البيئة الداخلية: ١)حجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي ودورة حياتها. ٢)الموارد المالية والبشرية, التقنية المعلوماتية. ٣)العلاقات التنظيمية بين الافراد, الاقسام, الادارة. ٤)القوانين واللوائح في المنظمة. ٥)مدى وضوح الاهداف الاساسية للمنظمة. ج-العوامل الانسانية والسلوكية : ١) مدى ملائمة القرار للعادات والتقاليد والاعراف الساندة. ٢) مدى قبول واقناع الافراد بالقرار الذي اتخذ. ٣) الخلط بين المشكلة نفسها واعراض هذه المشكلة. ٤) التركيز على حل من دون سواه. ٥) التحيز والعواطف. ٦) نمط تعامل المديرين مع المشكلة. ٧) مداخل التفكير بالمشكلة.							

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	مهم بشكل كبير جداً ٧	٦	٥	٤	٣	٢	غير مهم إطلاقاً ١
ثالثاً-ادناه مجموعة من القرارات الاستراتيجية الرئيسية الفرعية يرجى تحديد مدى اهمية كل قرار وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل منها:							

							١) اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتعلق بالانتاج والعمليات ومن أمثلتها: (أ) زيادة حجم الانتاج لمستوى معين. (ب) تحسين او تغيير الطرائق المتبعة في الانتاج. (ج) انشاء فروع جديدة تابعة للمنظمة. ٢) قرارات استراتيجية تتعلق بالمبيعات ومثال ذلك: (أ) البحث والتوسع في اسواق جديدة. (ب) العلامة التجارية وابعادها على المنظمة. (ج) قرارات خفض او زيادة الاسعار. ٣) قرارات استراتيجية تتعلق بالتمويل، فالقرارات الاستراتيجية تحتاج إلى تخصيص موارد مالية: (أ) طرائق الحصول على مصادر الاموال الجديدة (تحقيق الارباح). (ب) الاندماج مع الفروع الاخرى او مع منظمة جديدة. (ج) قرارات التصفية وتوقف اعمال المنظمة. ٤) قرارات استراتيجية تتعلق بالموارد البشرية ومنها : (أ) مصادر الحصول على القوى العاملة الكفوءة التي تحقق نجاح المنظمة على المدى البعيد. (ب) اختيار اساليب فاعلة في التدريب والتأهيل. (ج) اكتشاف وتطوير مهارات وخبرات العاملين اقتراحاتهم وصياغتها لخدمة المنظمة.
--	--	--	--	--	--	--	---

الاداء المصرفي:

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	مهم بشكل كبير جدا ٧	٦	٥	٤	٣	٢	غير مهم اطلاقا ١
اولا-أدناه مجموعة من نسب الربحية يرجى تحديد مدى إستخدام كل نسبة كمؤشر لقياس الاداء المصرفي وفق مدرج الاستجابة المقابل							

							لكل منها: أ-معدل العائد على رأس المال المستثمر. ب-معدل العائد على حقوق الملكية . ج-معدل العائد على الموجودات. د-معدل العائد على الاموال المتاحة للتوظيف. هـ-نسبة المصروفات المصرفية الى مجمل الارباح. و- نسبة المصروفات الادارية الى مجمل الارباح. ز- معدل نمو الموجودات .
--	--	--	--	--	--	--	--

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	مهم بشكل كبير جدا ٧	٦	٥	٤	٣	٢	غير مهم اطلاقا ١
ثانيا-أدناه مجموعة من نسب السيولة يرجى تحديد مدى استخدام كل نسبة كمؤشر لقياس الاداء المصرفي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل منها: أ-نسبة الرصيد النقدي ب-نسبة الاحتياطي القانوني ج-نسبة السيولة العامة							

ضع إشارة (√) في المكان الذي يناسب إجابتك	مهم بشكل كبير جدا ٧	٦	٥	٤	٣	٢	غير مهم اطلاقا ١
ثالثا-أدناه مجموعة من نسب ملاءة رأس المال يرجى تحديد مدى استخدام كل نسبة كمؤشر لقياس الاداء المصرفي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل منها: أ-حقوق الملكية الى مجموع الموجودات ب-حقوق الملكية الى الموجودات الخطرة ج-حقوق الملكية الى القروض د-حقوق الملكية الى الاستثمار في الاوراق المالية هـ-حقوق الملكية الى مجموع الودائع و-معدل توظيف الودائع ز-معدل توظيف الموارد التقليدية ح-معدل توظيف الموارد المتاحة							

دراسات سابقة

سنتناول الدراسات السابقة حسب متغيرا ت الدراسة وكما يأتي :

أولاً- دراسات سابقة في مجال دراسات الجدوى :

لقد تم تلخيص دراسات سابقة في مجال دراسة الجدوى كما يأتي:

١-دراسة المشهداني ياسين عبد صالح (٢٠٠٩)^١:

(دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع السياحية مع التركيز على الفنادق في العراق)

هدفت الدراسة الى ضرورة اقامة مشاريع سياحية ومرافق عامة لتقديم الخدمة للسائح والحصول على اعلى دخل ممكن من خلال اقامة دراسة الجدوى لهذه المشاريع ، حيث قام الباحث بانجاز دراسة جدوى لانشاء فندق خمس نجوم في مدينة اربيل بسعة ٤٠٠ غرفة او (٨٥٠) سرير وكانت الدراسة جيدة حيث تم اجراء تحليل الحساسية لثلاث حالات تناولتها الدراسة الاولى انخفاض الإيرادات بنسبة ١٠ ٪،والثانية زيادة التكاليف بنسبة ١٠ ٪،والثالثةقصر عمر المشروع ثلاث سنوات ،حيث اظهرت الدراسة ربحية مقبولة ومستوى امان جيد يسمح بانشاء المشروع .

٢-دراسة عبد السادة (٢٠٠٥)^٢:

(التقييم الاقتصادي -المالي لمزرعة البيوت الزجاجية في النهران -دراسة في تحديد الاستخدام الامثل للموارد المزرعية)

تهدف الدراسة الى الوقوف على مستوى اداء المزرعة ، والتأكد من كفاءه استخدامها للموارد الاقتصادية المتاحة على نحو امثل ، وذلك من خلال المقارنة بين الواقع الحالي للمزرعة من خلال اجراء التقييم الاقتصادي - المالي للوصول الى تحقيق الهدف من اقامة المشروع ، وبين الوضع الامثل لها من خلال وضع خطة انتاج باستخدام اسلوب البرمجة الخطية وكانت فرضية الدراسة تنص على ان معايير التقييم الاقتصادي والمالي هي كفيلة بكشف الانحرافات التي تواجه معظم المشاريع الزراعية نتيجة اعتمادها على دراسات الجدوى المعدة قبل التنفيذ، موقع الدراسة في مزرعة البيوت الزجاجية في النهران للمدة (١٩٩٧-٢٠٠٢) اعتمدت الدراسة منهج التحليل

^١ دراسة المشهداني ياسين عبد صالح ^١، (دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع السياحية مع التركيز على الفنادق في العراق) رسالة ماجستير /كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد /٢٠٠٩

^٢ عبد السادة، بشرى وداي ،التقييم الاقتصادي -المالي لمزرعة البيوت الزجاجية في النهران -دراسة في تحديد الاستخدام الامثل للموارد المزرعية ،اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية ،٢٠٠٥

الوصفي والكمي من خلال استخدام النسب المالية واتباع اسلوب البرمجة الخطية في تحديد خطة الانتاج المثلى وقد تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات .

٢ دراسة علي،ايوب يونس ٢٠٠٢ :٣

(انموذج لنظام مقترح لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الإنمائية في الدول النامية)
فرضية البحث تفيد بان منهجية دراسات الجدوى تؤثر الى حالة ضعف في اختيار القرارات المثلى للمشاريع الناجحة بسبب ما تعانيه الدول النامية من نقص في المعلومات وتبنيها صياغات نظرية بعيدة عن واقع معاناتها ،وهدف البحث يتركز على محاولة إخضاع الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد مثل هذه الدراسات الى التحليل والقياس والتحكم والتقييم في ظل المتغيرات العالمية والإقليمية وما رافقها من تطورات معلوماتية و تقانية وصولا الى مقومات نظام يتعامل بمرونة مع تلك المتغيرات العالمية ويأخذ في الحسبان دور وإمكانية الدول النامية في بناء مقومات نظام لأعداد دراسات الجدوى ينعكس بآثاره الإيجابية على تطور اقتصادياتها،اتجهت اهتمامات ومحاولات البحث نحو إمكانية تطوير المنهجية المعتمدة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع ونتاج تقنية اقتصادية لها القدرة على توظيف العناصر والمتغيرات التي تقوم عليها المنهجية البديلة وجعلها تتفاعل مع بعضها بآلية دقيقة، تضمن الحصول على النتائج والمؤشرات التحليلية التي تساعد المستثمرين (دولة وأفراد) على اتخاذ القرار الأمثل بصدد تبني المشاريع الجديدة من عدمه والمخططين للوقوف على مدى جدوى المشاريع الجديدة على مستوى الدولة ودرجة تحقق الترابطات الأمامية والخلفية فيما بينها وتكاملها على صعيد قطاع معين والقطاعات الأخرى .

٣-دراسة الخفاجي (١٩٩٥):٤

(الأساليب المستخدمة في تقويم الاستثمارات الرأسمالية في القطاع الصناعي المختلط في العراق)
أجريت هذه الدراسة على عينة من شركات القطاع المختلط بلغت (١٠) شركات وكانت نتائج هذه الدراسة كالآتي ، فضلا عن نتائج أخرى توصل إليها الباحث من خلال استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض .

٣ علي،ايوب يونس ،انموذج لنظام مقترح لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الإنمائية في الدول النامية،اطروحة دكتوراه كلية

الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية ،٢٠٠٢.

٤ الخفاجي،عبيد خيون علي،الأساليب المستخدمة في تقويم الاستثمارات الرأسمالية في القطاع الصناعي المختلط في العراق،أطروحة دكتوراه،الجامعة المستنصرية،١٩٩٥ .

أولاً- من حيث طرق التقويم المالية في ظل التأكد، كانت هناك شركة واحدة تمثل (١٠٪) من العينة تستخدم طريقتين فقط والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) طرق التقييم المالية دراسة الخفاجي

النسبة المئوية	العدد	الطرق المستخدمة
١٠٠٪	١٠	معدل العائد المحاسبي
١٠٠٪	١٠	مدة الاسترداد
١٠٪	١	صافي القيمة الحالية
٢٠٪	٢	القيمة الحالية الاجمالية
-	-	معدل العائد الداخلي
٢٠٪	٢	مؤشر الربح
١٠٪	١	مدة الاسترداد المخصصة
-	-	أخرى
	٢٦	المجموع

ثانياً- من حيث طرق التقييم في ظل عدم التأكد كانت هناك ثماني شركات ٨٠٪ من العينة تستخدم طريقتين و واحدة ١٠٪ تستخدم طريقة واحدة وأخرى لم تثبت أية إجابة كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (٤) طرق التقييم في ظل عدم التأكد دراسة الخفاجي

النسبة المئوية	العدد	الطرق المستخدمة
٩٠٪	٩	تقليص مدة الاسترداد
٨٠٪	٨	رفع معدل العائد المطلوب
-	-	مكافئ التأكد
-	-	التحليل الاحتمالي والإحصائي
-	-	تحليل الحساسية
-	-	المحاكاة
-	-	شجرة القرار
-	-	نموذج تسعير الأصول الرأسمالية
-	-	طريقة أخرى
	١٧	

ثالثا- أظهرت الدراسة إن (٤) شركات أعطت أهمية متساوية لطرائق التأكد مقابل عدم التأكد وثلاثا منها أعطت أهمية للتأكد بدرجة مهمة جدا واثنيتين لطرائق التأكد بدرجة مهمة وواحدة أعطت أهمية لطرائق عدم التأكد .

٤-دراسة عساف،نزار ذياب(١٩٩٣) ٥ :

("الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة الأداء لمزارع إنتاج الخضر- دراسة ميدانية لمزارع الزبير وسفوان")

بعد الاطلاع على محتويات الرسالة ، تبين ان الطالب قد خصص الفصل الرابع منها لمعايير ومؤشرات الجدوى الاقتصادية وتناولها من خلال مبحثين ، ركز في الأول على أهمية ومفهوم دراسات الجدوى الاقتصادية والثاني تحت عنوان التقييم المالي لمزارع الخضر في الزبير وسفوان في ظل التعاونيات الزراعية مستخدما في عملية التقييم معايير الربحية التجارية والربحية الاقتصادية دون تمييز ، الأمر الذي احدث خطأ بين المفاهيم الأكاديمية لموضوع دراسات الجدوى الاقتصادية ، إضافة الى انه يمكن ان ينسحب سلبا على دقة ومنطقية النتائج التي تم التوصل إليها في البحث .

٥- دراسة Sangester (1993) ٦ :

هذه الدراسات أجريت على شركات اسكتلندية كبيرة لبيان طرق التقييم المستخدمة في تقييم المشروعات الرأسمالية وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٥) نتائج طرق التقييم دراسة سانكستر

النسبة المئوية	الطريقة المستخدمة
٥٨	معدل العائد الداخلي
٤٨	صافي القيمة الحالية
٧٩	مدة الاسترداد
٣١	معدل العائد المحاسبي
٧٣	إجمالي طرق التدفق النقدي المخصوم
٢	أخرى
٨	ولا واحدة

٥ عساف،نزار ذياب، الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة الأداء لمزارع إنتاج الخضر. دراسة ميدانية لمزارع الزبير وسفوان" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة

البصرة، ١٩٩٣

⁶ Sangester.A, Capital investment Appraised techniques Asurveg of current usage, Journal of Business finance and Accountingno.3, pp.307-331, April 1993.

٦- دراسة Wilson (1990)^٧ :

أظهرت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من الشركات البريطانية لبيان طرق التقييم المستخدمة في تقييم المشروعات الرأسمالية وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٦) نتائج دراسة ولسن

النسبة المئوية	الطرائق المستخدمة
٧٣%	مدة الاسترداد
٦٠%	معدل العائد المحاسبي
٣١%	صافي القيمة الحالية
٥٤%	معدل العائد الداخلي

٧-دراسة Pike (1988)^٨ :

هذه الدراسة أجريت على (١٠٠) من كبريات الشركات البريطانية خلال السبعينيات و الثمانينيات للأعوام ١٩٨١، ١٩٧٥، ١٩٨٦ ، وقد كانت نتيجة هذه الدراسة كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم (٧) نتائج طرق التقييم دراسة بايك

السنوات %			الطرائق المستخدمة
١٩٨٦	١٩٨١	١٩٧٥	
٧٥	٥٧	٤٤	معدل العائد الداخلي
٦٨	٣٩	٣٢	صافي القيمة الحالية
٥٦	٤٩	٥١	معدل العائد المحاسبي
٩٢	٨١	٧٣	مدة الاسترداد
٨٦	٣٨	٢٦	تحليل المخاطرة

⁷ Willson.M, Empirical Evidence of the use of a frame work of risk and return in capital Badgeting, Managerial finance, vol.16, no.2, pp.25-31, 1990.

⁸ Pike.R.H,The capital Budgeting Management Accounting, October analysis, accounting organizations and society, vol.12, no.1, pp.31-48, 1988.Revolution,

لقد كان التوزيع التكراري لهذه الطرائق لعام ١٩٨٦ كالآتي :

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري لطرق التقييم دراسة بايك

الطرائق المستخدمة	المجموع	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	%	%	%	%	%
معدل العائد الداخلي	٧٥	٩	١١	١٣	٤٢
صافي القيمة الحالية	٦٨	١٦	١٥	١٤	٢٣
معدل العائد المحاسبي	٥٦	١٣	١٥	١٠	١٨
مدة الاسترداد	٩٢	٥	١٦	٢٤	٤٧
تحليل المخاطرة	٨٦	١٨	١٧	٢٨	٢٢

٨-دراسة Baker (1984)^٩:

أجريت هذه الدراسة على عدد من الشركات الأمريكية والأوروبية وتناولت أهم طرق التقييم المستخدمة للاعتراف بالمخاطر ، ووجد أنها تستخدم على الأقل واحدة من الطرق الآتية:

جدول رقم (٩) نتائج طرق التقييم دراسة بيكر

الشركات الأمريكية	الشركات الأوروبية	الطرائق المستخدمة
%٣٤	%٥٥	تقليص مدة الاسترداد
%٣٨	%٤٥	زيادة معدل العائد المطلوب
%١٩	%٣٦	تخفيض التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية الداخلة المستقبلية

يلاحظ أن الشركات الأوروبية تقوم بتحليل المخاطرة لإغراض التقييم بنسبة اكبر من الشركات

الأمريكية .

⁹ Baker.J, Capital Budgeting in American and European companies, Mid Atlantic Journal of Business summer, pp.28-29, 1984.

٩ - دراسة Pike (1983) ^{١٠}:

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات البريطانية وكانت النتيجة إن ٧٩٪ من الشركات المشاركة تحبذ معيار مدة الاسترداد في عام ١٩٨٠ مقابل ٧١٪ في عام ١٩٧٥ وكما يوضحها الجدول الآتي :

جدول رقم (١٠) نتائج معيار مدة الاسترداد دراسة بايك

النسبة المئوية		الطرائق المستخدمة
١٩٨٠	١٩٧٥	
٧٩٪	٧١٪	مدة الاسترداد
٥١٪	٥١٪	معدل العائد المحاسبي
٥٤٪	٤٢٪	معدل العائد الداخلي
٣٨٪	٣٢٪	صافي القيمة الحالية
٧٪	٥٪	أخرى
—	٤٪	ولا واحدة من الطرق أعلاه

أما باستخدام تحليل المخاطر فقد أظهرت هذه الدراسة إن هناك تقدماً متزايداً باستخدام هذا التحليل كما توضحه النتائج الآتية :

جدول رقم (١١) نتائج تحليل المخاطر دراسة بايك

النسبة المئوية		الطرائق المستخدمة
سنة ١٩٨٠	سنة ١٩٧٥	
٣٠	٢٣	تقليص مدة الاسترداد
٣٦	٣٣	زيادة معدل العائد المطلوب
٣٨	٢٤	تحليل الحساسية
١٢	١٠	تحليل التوزيع الاحتمالي
٤	٢	أخرى

¹⁰ Pike.R.H, A review of recent trend informal capital Budgeting process, A.Accounting and Business Research, summer, pp.21-208, 1983.

ثانياً- دراسات سابقة في مجال القرارات الاستراتيجية:

تم تلخيص دراسات سابقة في مجال القرارات الاستراتيجية وكما يأتي:

١-دراسة المسعودي(٢٠٠٩)^{١١}:

(اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية)

تسعى هذه الدراسة الى تناول اثر المعرفة السوقية (المتغير المستقل) بابعادها (معرفة الزبون ، معرفة المنافس ، معرفة المنتج ، معرفة المجهز) في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية (المتغير المعتمد) وفقا لعدد من المؤشرات المتمثلة بـ(ملائمة القرار ، قبول القرار ، جودة القرار) كما تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة اهداف منها :-
أ-معرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة للمعرفة السوقية بابعادها ، وتوظيف هذه المعرفة في تعزيز فاعلية قراراتها الاستراتيجية .

ب-تحديد علاقات الارتباط بين المعرفة السوقية ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها .

ج-تحديد علاقات التأثير بين المعرفة السوقية ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية .

تم طرح ثلاث فرضيات رئيسة كانت على النحو الاتي :-

أ-لاتتباين اهتمامات المنظمة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة .

ب-لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية .

ج-لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المعرفة السوقية ، وفاعلية القرارات الاستراتيجية بمؤشراتها .

تم اختيار الشركة العامة للاسمنت الجنوبية كموقع للدراسة وتوصلت هذه الدراسة الى عدة استنتاجات منها :-

أ-لاتتباين المنظمة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ، فقد اظهرت النتائج الاحصائية ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتمامات متقاربة لابعاد المعرفة السوقية والمتمثلة بـ (معرفة الزبون ، معرفة المنافس ، معرفة المنتج ، معرفة المجهز) ، ومؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية

^{١١} المسعودي ،فاطمة عبد علي ، اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، ٢٠٠٩.

التمثلة بـ(الملائمة ، القبول ، الجودة) ، ومما يؤكد صحة هذا هو تقارب الاوساط الحسابية لهذه المتغيرات .

ب-وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية وذات دلالة احصائية بين المتغيرات الرئيسة للدراسة والتمثلة بالمعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية والمتغيرات الفرعية المستقلة المتمثلة بـ(معرفة الزبون ، معرفة المنافس ، معرفة المنتج ، معرفة المجهز) والمتغيرات الفرعية المعتمدة المتمثلة بـ(ملائمة القرار ، قبول القرار ، جودة القرار) ولكن بدرجات متفاوتة .

وقد تضمنت هذه الدراسة عدة توصيات منها :-

أ-دعوة المنظمة المبحوثة الى نشر مفهوم المعرفة السوقية بين اوساط العاملين فيها ، وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة الى التوعية بالدور الذي يمكن ان تلعبه هذه المعرفة في عملية صنع قرارات استراتيجية فاعلة للمنظمة .

ب-ضرورة اجراء دراسات ميدانية لاسواق المنظمة المبحوثة بين مدد متقاربة من اجل التعرف على اي مستجدات يمكن ان تطرأ في هذه الاسواق ، خاصة وان المنظمة المبحوثة تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغيير .

ج-العمل على تاسيس ثقافة منتظمة تعد المعرفة السوقية احد اهم مرتكزاتها الاساسية بحيث يؤمن بها العاملين في المنظمة وخاصة اصحاب القرار فيها ويجسدونها في سلوكياتهم اليومية.

٢-دراسة (الجبوري ،٢٠٠٧)^{١٢}:

((تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز القرار الاستراتيجي في اطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الادارة))

لقد ناقشت هذه الدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تعزيز فاعلية القرار الاستراتيجي في اطار كامل لنظم معلومات دعم الادارة ، وتم اختبار هذه التأثيرات في عينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك . وتقع هذه الدراسة في جزئين رئيسيين ، اذ تضمن الجزء الاول تاطيرا نظريا لابعاد الدراسة ومتغيراتها ، اما

^{١٢} الجبوري ،عامر عبد الرزاق عبد المحسن ،تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الاستراتيجي في اطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات الادارة ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل ،٢٠٠٧

الجزء الثاني فقد تناول منهجية الدراسة والاطار التحليلي لفرضياتها . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية ، اهمها :

- ان تقنية المعلومات والاتصالات لتحسن الطاقة الخلاقة والابداعية لدى صانع القرار الاستراتيجي فحسب وانما تيسر له تجارب ابداعية معينة في مواجهته للبيئات عالية الديناميكية ، التي تكون فيها هذه التجارب محدودة جدا بدون هذه التقنية .
- من خلال الاطلاع على ادبيات الادارة الاستراتيجية ، فان القرارات الاستراتيجية وفعاليتها قد تصبح اكثر تعقيدا او ارباكا كلما زادت وفرة المعلومات ، وبالتوازي مع فشل نظم معلومات دعم الادارة في المنظمات ، بسبب عدم الاهتمام بطبيعة الدعم الذي تقدمه للمديرين نوعا وشكلا .
- وجود علاقة تاثير معنوية بين استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وتكامل نظم معلومات دعم الادارة من جهة ، وبينهما فاعلية القرار الاستراتيجي من جهة اخرى .
- وجود علاقات تاثير غير مباشر بين استخدام تقنية المعلومات والاتصالات بدلالة مكوناتها في تعزيز فاعلية القرار الاستراتيجي من خلال تكامل نظم معلومات دعم الادارة بدلالة خصائصها .

٣-دراسة عذاري ، جاسم رحيم (٢٠٠٣) :^{١٣}

(اخلاقيات الادارة وعلاقتها باخلاقيات القرار الاستراتيجي)

استهدفت الدراسة التعريف باخلاقيات الادارة وعلاقتها باخلاقيات القرار الاستراتيجي اجريت الدراسة لعينة من مديري شركات القطاع الصناعي العراقي ، وبنيت على فرضية اساسية مفادها (يؤدي التغير في مستوى اخلاقيات الادارة الى التغير في مستوى اخلاقيات القرار الاستراتيجي) .

استخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي ، ووطورت لهذا الغرض استمارة استبيان مختبرة ومحكمة .

^{١٣} عذاري ، جاسم رحيم ، اخلاقيات الادارة وعلاقتها باخلاقيات القرار الاستراتيجي ، اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة البصرة، ٢٠٠٣.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات اهمها : ان المديرين يمتلكون ادراكا واضحا لاهمية اخلاقيات الادارة ومضامين القرار الاستراتيجي ، وان جميع العلاقات الارتباطية بين مكونات اخلاقيات القرار الاستراتيجي هي علاقة ايجابية ومعنوية . كما خرجت الدراسة بجملة توصيات ومقترحات منها : ان القرار الاستراتيجي ومتطلباته تقتضي المشاركة واهميتها ، لذا يجب اعداد المديرين اعدادا مناسباً لتفهم دور المشاركة واهميتها في القرارات.

٤-دراسة (العبيدي,1998):^{١٤}

(علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي)

انصبت هذه الدراسة على التنبؤ وتحسين فاعلية القرار الاستراتيجي منذ لحظة صنعه, وقبل تنفيذه من خلال المؤشرات الآتية: خبرة وإدراك صانع القرار , المعلومات المناسبة للمشاركة وخلق الصراع الفكري, درجة وضوح إجراءات تنفيذ القرار , درجة الاستقرار والوضوح البيئي, وتوصل إلى أن هناك مؤشرات تنبؤية مختلفة تتفاعل فيما بينها للتأثير في فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي, إذ يمكن حصرها بثلاث مجاميع هي:

- السمات الشخصية للمدير .
- العوامل التنظيمية.
- عوامل البيئة الخارجية.

يظهر من عرض الدراسات السابقة في مجال القرارات الاستراتيجية، اتفاق الدراسة الحالية في تحديد المعرفة المراد الاستفادة منها في جانب معين ومن ثم كيفية ادارتها وتوجيهها التوجيه الصحيح خدمة لتحقيق الاهداف.

^{١٤} العبيدي ،راند عبد الخالق ،(١٩٩٨) علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي ،دراسة ميدانية على عينة من مدراء مستشفيات القطاع الخاص في محافظة بغداد ،اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، 1998.

٥-دراسة (العريقي، ١٩٩٧) ^{١٥}:

- (المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الابداع التنظيمي)
- اذ ان هدف الدراسة هو التعرف على واقع عملية صناعة القرار الاستراتيجي في القطاع الخاص اليماني، والتعرف على تأثير الاسلوب الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الاداء التنظيمي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:
- ان لرئيس المنظمة وبعض افراد الادارة العليا دورا فعالا في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في جميع مراحله، خاصة مرحلة الاختيار .. لان غالبية اعضاء مجلس الادارة هم من الملاك وهذا يمنحهم الحق في لعب هذا الدور الكبير.
 - ان العاملين المشاركين في عملية صناعة القرار الاستراتيجي يتمتعون بخبرات جيدة.
 - ان الشمولية في عملية صناعة القرار الاستراتيجي تمارس بشكل واسع في المراحل التي تسبق عملية الاختيار وتمارس بشكل محدود في مرحلة الاختيار.

٦-دراسة (anderson, ٢٠٠١) ^{١٦}:

((تقنية المعلومات ، مداخل صنع القرار الاستراتيجي والاداء المنظمي في اطر صناعية مختلفة))

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة بيان تاثيرات الاداء الكامنة والمحتملة عبر تحسين قدرة الاتصالات وتعزيزها باستخدام تقنية المعلومات وتوظيفها في صنع قرار الاستراتيجي فاعل في اطارين مختلفين يتميزان بمستويين : هما منخفض ومرتفع من الديناميكية والتعقيد لتقويم الحالات البيئية الطارئة وغير المتوقعة ، وهي تهدف الى تحديد تاثيرات الاتصالات الداخلية من خلال استخدام شبكات الحاسوب ، والاتصالات الخارجية عبر الانترنت بالتنسيق مع مداخل صنع القرار الاستراتيجي على الاداء المنظمي . وقد توصلت الدراسة الى ان النتائج في الصناعات الاقل ديناميكية وتعقيدا ، تظهر ترابطا ايجابيا بين استخدام الانترنت والتحديث والابتكار بينما يكون استخدام الانترنت مرتبطا بشكل ايجابي مع الربحية والتحديث والابتكار في المنظمات الملتزمة باسلوب المشاركة في صنع القرار ، وفي الصناعات الاكثر ديناميكية وتعقيدا فان استخدام الانترنت مع مدخل الاستقلالية في صنع القرار يرتبط بمركزية عالية وبنمو المبيعات .

^{١٥} العريقي, منصور محمد إسماعيل, المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي, أطروحة دكتوراه, جامعة البصرة, ١٩٩٧.

¹⁶ Andersen,Turban,j, Information Technology,Strategic Decision making approach and organization performance in different industrial setting, journal of strategic information systems,no10,2001.

ثالثا :دراسات الاداء المصرفي:

لقد تم تلخيص دراساتسابقة في مجال الاداء المصرفي وكما يأتي:

١-دراسة حمدان(٢٠٠٩)^{١٧}:

(فاعلية التحليل المالي والاقتصادي في النشاط المصرفي)

تتركز اهمية الدراسة باعطاء صورة متكاملة عن أنشطة وحالة مصرف الرافدين باستخدام ادوات واساليب التحليل المالي للمدة (١٩٩٥-٢٠٠٦)وعن الدور الذي تقوم به المصارف التجارية العاملة في العراق في اداء وظائفها عن طريق استخدام ادوات ومعايير التحليل الاقتصادي وكانت فرضية البحث مفادها ان فاعلية استخدام مؤشرات التحليل المالي في المصارف سيزيد من دور وفاعلية واهمية النشاط المصرفي في الاقتصاد وتم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي الى جانب التتبع التاريخي لنشاط مصرف الرافدين وقد جاءت الاستنتاجات والتوصيات في ضوء فرضية البحث ومؤيدة لها .

٢-دراسة حلاوي، ٢٠٠٠: ^{١٨}

(ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي المصرفي)

تحددت المشكلة في تجاهل بعض الدراسات السابقة لاهمية فلسفة ادارة الجودة الشاملة وهدفت الى تاثير امكانية تطبيقها في المنظمات عينة الدراسة وهي المصارف التجارية العربية ، تسعة مصارف تجارية عربية توزعت على ثلاث بلدان عربية (العراق ،لبنان ، الاردن) . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي ، وتأسست على فرضية مفادها (ان توفير متطلبات ادارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين الاداء المالي للمصارف التجارية) ، واستخدمت استمارة الاستبانة مصدرا للمعلومات، من اهم الاستنتاجات سعي المصارف عينة الدراسة الى تحسين نوعية خدماتها وعملياتها المصرفية من خلال العمل اليومي مع ملاحظة الاثر الايجابي لادارة الجودة الشاملة في تحسين الموقف المالي للمصارف التجاري، وتظهر الدراسة ضعف الالتزام الاستراتيجي في العمل المصرفي مع اهمية العمل طبقا لتصور استراتيجي متمثلا بادارة الجودة الشاملة .

^{١٧} حمدان،احمد عبد الزهرة، فاعلية التحليل المالي والاقتصادي في النشاط المصرفي،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٩.

^{١٨} حلاوي،محمد مصطفى ، ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي المصرفي، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٠ .

٣-دراسة المحجوب ١٩٩٩:١٩

(المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الاداء المالي المصرفي)

مشكلة الدراسة تتمثل بمحدودية الاهتمام بالمخاطرة الاستراتيجية واثرها على الاداء المالي المصرفي ، مع محاولة التعرف على اثر عناصر التحليل في قرارات المخاطرة الاستراتيجية ، مجال الدراسة عينة من المصارف التجارية السودانية ، تحددت بتسعة مصارف. تم استخدام المنهج الوصفي الاستطلاعي ، وتم قياس المخاطرة الاستراتيجية باستخدام مؤشرات مالية ذات طبيعة استراتيجية ، للتعرف على مدى تاثير المخاطرة الاستراتيجية في الاداء المالي ، وبينت الدراسة على فرضية مفادها ،(تتاثر المخاطرة الاستراتيجية ببيئة المهمة والاختيرة تؤثر في الاداء المالي ،اهم الاستنتاجات توضح وجهة النظر الى الاداء المالي المصرفي من ناحية العائد والمخاطرة الرؤية السليمة لمسار عمل المصرف وتساعد في وضع القرارات الملائمة لممارسة الانشطة المختلفة ، الدراسة ذات طبيعة عامة تبين تاثيرات التحليل البيئي على قرارات المخاطرة الاستراتيجية وانعكاساتها على مستوى الاداء المالي،كما تساعد في معرفة بعض مؤشرات الاداء المالي فضلا عن تاثيرات البيئة في الاداء المالي .

٤-دراسة (duncan&elliott ٢٠٠٥) :٢٠

(الكفاءة ,خدمة الزبون , والاداء المالي في المؤسسات المالية الاسترالية)

تحددت المشكلة بمحدودية البحث عن العلاقة بين الكفاءة والاداء المالي وجودة الخدمة في المؤسسات المالية ، وكان الهدف كشف هذه العلاقة ، وقياس مستوى القوة فيما بينها . تم استخدام مقاييس متعددة في الدراسة ، التحليل المظروفي لقياس الكفاءة ، النموذج المعتمد المدخلات ، اربعة مقاييس مالية هي سعر الفائدة ، كفاية راس المال ، نسبة الدخل الى النفقات ، والعائد على الموجودات ، واكدت الفرضيات على اختبار العلاقات بين العوامل الثلاثة ، ان المقاييس المالية جميعا حققت علاقة ايجابية مع علامات جودة خدمة الزبون ، في حين ظهرت علاقة غير ايجابية بين الكفاءة والاداء المالي ، تمت الاستفادة من الدراسة في معرفة العلاقة بين بعض العوامل الداخلية مثل (الكفاءة) والمخرجات مثل (جودة الخدمة) من جانب والاداء المالي من جانب اخر ، مؤكدة ان الاداء المالي مقياس استراتيجي لاداء المنظمات المالية .

٥-دراسة (dimara,et.al.,٢٠٠٤) :٢١

^{١٩} المحجوب ،فايزة عمر محمد،المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الاداء المالي ،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية،١٩٩٩ .

²⁰ Duncan,E,&Elliott,G,Efficiency ,Customer service &Financial performance a mong Australlian financial institutions, The international journal of bank marketing ,vol,22,no,5,2005,www.emerald-library .com app>html.

(التوجه الاستراتيجي والاداء المالي للشركات المنفذة للمواصفة القياسية الدولية (Iso9000)
تحددت المشكلة في مدى وضوح تاثيرات (Iso9000) في توجه المنظمة الاستراتيجي
نحو ادائها المالي ، بهدف التعرف على تاثيرات مواصفة (Iso9000) على التوجه نحو
الاداء المالي ، ومجال الدراسة مجموعة من الشركات اليونانية العاملة طبقا للمواصفة القياسية (Iso9000) ، استخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي من خلال تصنيف التوجه الاستراتيجي
الى ثلاثة انواع (القيادة الشاملة للكلفة ، التمييز في السوق، والتركيز) ، وتحديد مؤشرات الاداء
المالي بكل من (الربحية ،النمو ، وهيكل راس المال) ، اهم الاستنتاجات كانت الاختبار المنفرد
للشركات طبقا للتوجه الاستراتيجي يميل الى العمل تبعا لاستراتيجية قيادة التكاليف ويعد التوجه
الاستراتيجي العامل الوسيط في تاثير العلاقة بين نظم الجودة (Iso9000) والاداء المالي ،
تم التعرف على مدى تاثير نوع التوجه الاستراتيجي في الاداء المالي ، ومن ثم العلاقة بين
الاستراتيجية المصرفية والاداء المالي .

اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

إن الدراسات السابقة في مجال دراسة الجدوى قد تناولت مختلف القطاعات الاقتصادية
ولم تتناول القطاع المصرفي سواء كانت الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية ، وقد وجد
الباحث في معظم الدراسات إنها قد تناولت موضوع دراسات الجدوى على نطاق محدود ،وقد
امتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها جمعت ثلاثة متغيرات اساسية لم يسبق
للدراسات السابقة ان جمعتها سوياً وهما دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي والاداء المصرفي
،لذلك فقد قدمت الدراسة بعدا جديدا في استخدام المتغيرات .

²¹ Dimara,F,et,al,Strategic orientation&Financial performance of firms implementing ISO 9000,international journal of Quality&Reliability Management ,vol,21,no1,2004, www.emerald-library.com app>html.

منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث مشكلة واهمية الدراسة والاهداف المستوحاة منها وانموذج الدراسة وفرضياته ومنهج الدراسة وحدود البحث الزمانية والمكانية ومصادر و وسائل جمع البيانات والصعوبات التي واجهت الباحث فضلا عن مؤشرات واساليب التحليل المستخدمة .

أولا - أهمية الدراسة :

تبرز اهمية الدراسة من خلال تناولها المصارف التجارية وهي جزء مهم من القطاع المصرفي , اذ تكتسب المصارف التجارية اهمية كبيرة مقارنة بالمنظمات المالية الاخرى , نظرا لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للجمهور ودورها في جذب الاموال من مصادر التمويل المتنوعة والعمل على استثمارها في مختلف المجالات، وما لذلك من اثر في تنشيط عملية التنمية الاقتصادية في المجتمع هذا من جانب , و يقع على عاتق هذا النوع من المنظمات المالية مسؤولية حماية اموال المودعين وتحقيق اهداف الاطراف الاخرى ذات العلاقة بها من جانب اخر ، و هي دراسة تحليلية لدراسة الجدوى وعمليات القرارات الاستراتيجية، وتقييم أداء المصارف على ضوء قرار الاستثمار المتخذ من قبل المصارف عينة البحث.

ثانيا - أهداف الدراسة :

تتجلى أهداف هذه الدراسة من خلال ما يأتي :

١- تهدف إلى وضع أساس علمي وعملي للدراسات التي تعد مستقبلا لاتخاذ قرارات إنشاء المصارف الذي يساعد المنظمات على تجاوز المشاكل والمعوقات التي حدثت سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ ووضع الأسس لمعالجة الانحرافات التي يتوقع حدوثها في المستقبل .

٢- توجيه عناية المستثمرين للدور الذي تلعبه متغيرات الدراسة في تحسين مواقعهم المستقبلية من خلال فتح الافاق البحثية لمتغيرات الدراسة .

٣- تحديد عمليات القرارات الاستراتيجية الضرورية لمتابعة عمليات تخطيط وتخصيص الموارد في دراسة الجدوى ومستوى الأداء في المصارف العراقية .

٤- اختبار العلاقة بين القرار الاستراتيجي وعمليات التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة بنظام تخطيط وتخصيص الموارد ومستوى الأداء المحقق، إن تحقق هذا الهدف يتفق مع الاتجاه

الحديث في فكر الإدارة الاستراتيجية بوصفها أساسا لنجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- ٥- دراسة تأثير عمليات القرارات الاستراتيجية على مستوى الأداء للمصارف العراقية.
- ٦- مواصلة الجهد البحثي لتطوير الارث الفكري والفلسفي والمعرفي وتراكمه في مجال دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي و الاداء المصرفي .
- ٧-

ثالثا - مشكلة الدراسة :

من خلال الدراسة الاستطلاعية والميدانية التي قام بها الباحث للمصارف التجارية العراقية لاحظ وجود قصور في بعض هذه المصارف يتمثل بعدم قيامها بالاستخدام الامثل لدراسة الجدوى في بداية تأسيسها بوصفها العملية التي تغذي بوساطتها الإدارة العليا الأهداف والاستراتيجيات المختارة بالمتغيرات خلال التنفيذ لتكون قابلة للإنجاز في موعدها المحدد، كما إنها تؤمن الإنجاز الفعال و الكفوء لهذه الأهداف من خلال المقارنات التي تجربها الإدارة العليا بين الاستراتيجية و الأهداف المخططة والنتائج المتحققة حيث تمثل عملية تقييم الاداء مرحلة هامة من مراحل الإدارة الاستراتيجية هدفها التأكد من تنفيذ الخيار الاستراتيجي بصورة صحيحة ومن كونه يلبي أهداف المنظمة ، وحيث أن القرارات الاستراتيجية لها آثار بعيدة المدى على نمو وتطور المنظمة، بل وحتى على بقائها، ولما للمصارف من أهمية ودور كبير في المجتمع، إضافة إلى أن ثقة الناس بالمصارف أمر بالغ الأهمية حيث يرتبط نجاح المصرف بثقة زبائنه الحاليين والمتوقعين كما تعزز هذه الثقة قدرته على تحقيق هدفه الأول وهو البقاء والنمو وينتج ذلك من خلال تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من الإدارة العليا بكفاءة وفعالية، حيث إن المصارف في بداية تشكيلها تعد دراسات جدوى بهدف الوصول إلى قرار سليم ورشيد يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المحدودة المتاحة أمام المستثمرين ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات وكما يأتي :

- هل تقوم المصارف التجارية بإستخدام دراسة الجدوى عند اتخاذها للقرارات الاستراتيجية ؟
- هل تقوم المصارف التجارية بإستخدام دراسة الجدوى في قياس الاداء المصرفي ؟
- هل تقوم المصارف التجارية بإستخدام القرار الاستراتيجي في رفع مستوى الاداء المصرفي ؟
- هل تقوم المصارف التجارية بإستخدام دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في تقييم الاداء المصرفي ؟

رابعاً - فرضيات البحث :

يستند البحث إلى الفرضيات الرئيسة التالية :

- ١- الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي.
- ٢- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الجدوى و مستوى الاداء المصرفي.
- ٣- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار الاستراتيجي ومستوى الأداء المصرفي.
- ٤- الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي ومستوى الاداء المصرفي.

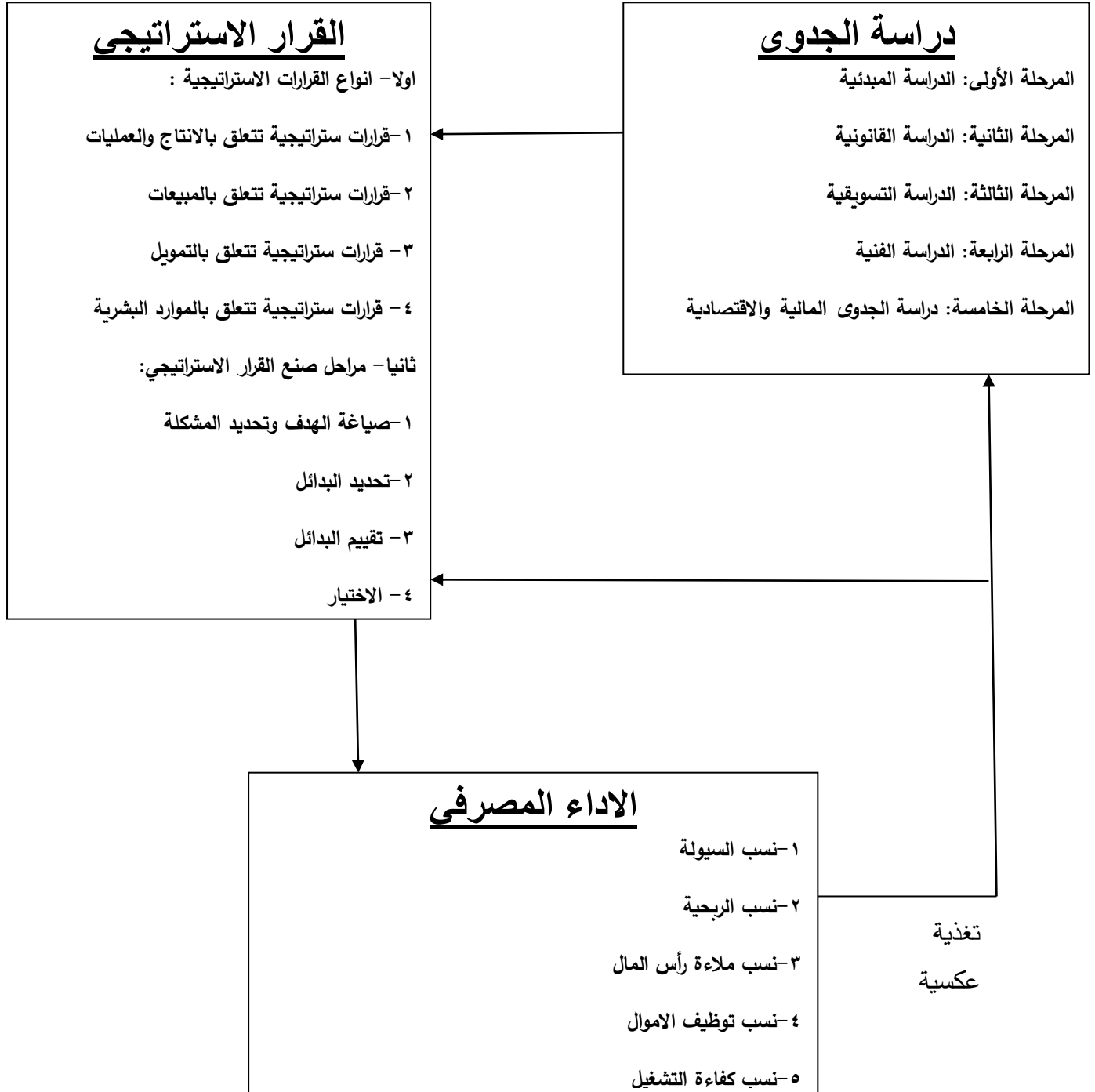
خامساً - منهجية البحث :

إن منهج البحث تحليلي مقارنة بين المصارف الخاصة في بغداد

سادساً - صعوبات البحث

واجهت الباحث صعوبات عدة منها ، قلة المصادر العربية والاجنبية التي تتناول متغير دراسة الجدوى المتعلقة بانشاء المصارف ، كذلك صعوبة الحصول على البيانات والنشرات السنوية للميزانية العمومية وكشف الدخل للمصارف الاهلية العراقية التي شملت هذه الدراسة، نظرا للاوضاع الراهنة الصعبة والشديدة الخطورة التي يعيشها البلد اليوم ، فضلا عن التدمير الذي لحق بها وبالدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية من تخريب وسلب ونهب ، مما ضاع على طلبة العلم الكثير من فرص المساعدة التي كانت في الاصل شحيحة.

سابعا - أنموذج الدراسة :



شكل رقم (٢)

انموذج الدراسة المقترح

المصدر: من اعداد الباحث

ثامنا - عينة الدراسة :

يحتل القطاع المصرفي مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي وقد تزايد الدور الذي يؤديه القطاع الخاص ضمن هذا القطاع ابتداء من عام ١٩٩٢ حيث سمحت الدولة بتشكيل المصارف الخاصة وهي (موقع البحث).

ونظرا لعدم توفر المعلومات عن جميع هذه المصارف حيث تم إستبعاد المصارف المؤسسة حديثا لمباشرتها النشاط لمدة قصيرة لا يمكن تقييم ادائها فيها نظرا لتقدير فترة دراسة الجدوى بمعدل خمس سنوات في الاغلب إضافة للمصارف التي لم تتيسر لديها معلومات دراسات الجدوى عند التأسيس فقد تم اختيار (٩) مصارف عراقية كعينة عمدية لتوفر بيانات دراسة الجدوى لإجراء الدراسة التحليلية من مجموع المصارف البالغ (٢٣) مصرف والتي هي موقع البحث وتشكل عينة البحث نسبة ٣٩٪ من موقع البحث وان مجتمع البحث هو المدراء المفوضون للمصارف واعضاء مجلس الادارة اما عينة البحث فهي نخبة من المدراء المفوضون للمصارف واعضاء مجلس الادارة من المصارف التي تم اختيارها حسب ما هو مذكور اعلاه حيث بلغت عينة البحث (٤٥) مفردة بمعدل (٥) من كل مصرف ،ان عملية اللقاءات الشخصية مع عينة البحث وفرت فرصة الحصول المباشر على اجابات عن الاسئلة الصادرة من افراد العينة و الموجهه للباحث لتوضيح بعض الفقرات الغامضة الخاصة بموضوع الدراسة وقبل ملء الاستبانة التي تمت عملية توزيعها واختبارها وجمعها خلال شهر اذار من عام ٢٠٠٩ وقد واجه الباحث صعوبات جمه نظرا للظروف الامنية السيئة والجدول رقم (١) يبين نبذة عن عينة الدراسة وكما يأتي:

تاسعا-خصائص عينة الدراسة :

تميزت عينة البحث بمجموعة من الخصائص الخاصة والوظيفية وكما

موضح في الجدول رقم (٢) :

١- بلغ عدد الذكور (٢٠) ونسبة (٤٤٪) وعدد الاناث (٢٥) ونسبة (٥٦٪) من مجموع عينة البحث

٢- لقد شكلت الفئة العمرية (21-30) اكبر فئة اذ تمثل نسبة (٤٤٪) ، والفئة العمرية (31-40) مثلت نسبة بلغت (٢٧٪) ، والفئة العمرية (41-50) مثلت اقل نسبة حيث بلغت (١٣٪) ، بينما بلغت الفئة العمرية (51 فأكثر) نسبة (١٦٪) ، ويتوضح من النسب اعلاه ان الفئة الاولى تمثل اكبر النسب .

٣- بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس ٨٠٪ وبعدها (٣٦) وتمثل اكثر النسب واقل النسب الحاصلين على شهادة الماجستير وشهادة المعهد دبلوم ونسبة (٢٪) لكل منهما وبعدها (١) لكل منهما ايضا ، اما الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي فقد بلغت (١٢٪) وبعدها (٥) بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الاعدادية (٤٪) وبعدها (٢) .

٤- اما فقرة الاختصاص فقد شكلت الاختصاصات الادارية نسبة (٧٨٪) موزعة على المحاسبة (٢٩٪) وبعدها (١٣) ، والادارة بنسبة (٢٢٪) وبعدها (١٠) ، والاخصاء بنسبة (٢٠٪) وبعدها (٩) ، والاقتصاد بنسبة (٧٪) وبعدها (٣) ، اما الاختصاصات الاخرى فقد شكلت نسبة (١١٪) وبعدها (٥) ، واختصاص الحاسبات بلغت نسبته (١١٪) وبعدها (٥) .

٥- شكلت الوظيفة الحالية للعينة المبحوثة النسب الآتية ، اذ شكلت وظيفة المدير المفوض نسبة (٢٠ ٪) وبعدها (٩) ، وشكلت وظيفة عضو مجلس الادارة (٨٠٪) وبعدها (٣٦) .

٦- لقد شكلت فئة عدد سنوات الخدمة (١-٥) اكبر فئة اذ تمثل نسبة (٦٠٪) وبعدها (٢٧) ، والفئة (٦-١٥) مثلت نسبة بلغت (١١٪) وبعدها (٥) ، والفئة (١٦-٢٥) مثلت اقل نسبة حيث بلغت (٧٪) وبعدها (٣) ، بينما بلغت الفئة العمرية (٢٦ فأكثر) نسبة (٢٢٪) وبعدها (١٠) ، ويتوضح من النسب اعلاه ان الفئة الاولى تمثل اكبر النسب .

جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة

الفصل التمهيدي: المبحث الاول - منهجية البحث

التفاصيل							تسلسل
١-	الجنس	ذكر		انثى		المجموع	
	العدد	٢٠		٢٥		٤٥	
	النسبة المئوية	٠.٤٤		٠.٥٦		٠.١٠٠	
٢-	العمر	٣٠-٢١		٤٠-٣١		٥١ فأكثر	المجموع
	العدد	٢٠		١٢		٧	
	النسبة	٠.٤٤		٠.٢٧		٠.١٦	
٣-	المؤهل العلمي	ماجستير		كلية (بكالوريوس)		دبلوم	مجموع
	العدد	١		٣٦		٥	
	النسبة المئوية	٠.٠٢		٠.٨٠		٠.١٢	
٤-	التخصص	محاسبة		حسابات		اقتصاد	مجموع
	العدد	١٣		٥		٣	
	النسبة المئوية	٠.٢٩		٠.١١		٠.٠٧	
٥-	الوظيفة الحالية	مدير مفوض		عضو مجلس ادارة		المجموع	
	العدد	٩		٣٦		٤٥	
	النسبة المئوية	٪٢٠		٪٨٠		٠.١٠٠	
٦-	عدد سنوات الخدمة	اقل من سنة		١٥-٦		٢٦ فأكثر	المجموع
	العدد	٢٧		٥		٣	
	النسبة المئوية	٠.٦٠		٠.١١		٠.٢٢	

عاشرا - وسائل جمع البيانات والمعلومات :

من اجل إنجاز الدراسة بجانبها النظري ، تم الاعتماد على المنشور من المعلومات المتوفرة في الكتب والبحوث و الدوريات والمراجع الأخرى المتوفرة وباللغتين العربية والإنكليزية .

أما بالنسبة للجانب العملي تم الاعتماد على ما يأتي :

- ١-دراسات الجدوى للمصارف والتي أعدت عند تشكيلها.
- ٢-البيانات المستخرجة من التقارير السنوية الصادرة من المصارف عينة البحث .
- ٣-الاستبانة :وهي وسيلة من وسائل جمع البيانات التي يتم من خلالها قياس متغيرات الدراسة اذ صممت الاستبانة بحسب ما تتطلبه متغيرات الدراسة و اعتمدت مدرج الاستجابة السباعي لتوخي الدقة في النتائج ،وتم توزيع الاستبانة على افراد عينة البحث ،وهي موضحة في الملحق (١) وفق صيغتها النهائية .

وتجدر الإشارة إلى أن المصارف تعمل على تبويب عملياتها المالية وفقا إلى (النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين) ،وهذا ما يشير إلى إن المعلومات التي تتضمنها تلك التقارير هي موحدة بالأسلوب نفسه لجميع المصارف عينة البحث .

-وصف الاستبانة :

تضمنت استبانة البحث كل مما يأتي :

- ١-معلومات تعريفية تتعلق بالخصائص الشخصية لافراد عينة البحث وهي (الجنس ،العمر ،
- ٢-التساؤلات المتعلقة بمتغيرات البحث (دراسة الجدوى)و(القرار الاستراتيجي)و(الاداء المصرفي)، اذ تضمنت الاستبانة (٩١) فقرة منها (٣٩) تخص فقرة دراسة الجدوى ،و(٣٤) فقرة تخص القرار الاستراتيجي ،و(١٨) فقرة تخص الاداء المصرفي .

-ثبات الاستبانة:

نعني بالثبات مدى الاتساق في النتائج المستقبلية مع النتائج الحالية فيما لو تمت عملية اعادة تطبيق مقياس الاستبانة مرة ثانية على الافراد انفسهم وتحت نفس الظروف ،ان الاستبانة خضعت للاختبارات التالية :-

(اولاً) . اختبار الصدق والثبات . بهدف ضمان الدقة للبيانات الواردة من الاستبانة

تم اجراء بعض الاختبارات عليها وهي :-

(١) . اختبار الصدق (Validity) ان الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع الاختبار من اجل قياسه وقد اعتمد الباحث طريقتين لاختبار الصدق هما^١:-

(أ) . صدق المحكمين (Trustees Validity) عرضت الاستبانة على (٩) محكمين من ضمن افراد العينة المبحوثة ، وفي ضوء ملاحظاتهم وأرائهم تم إجراء التعديلات التي اقترحوها ، وهي تعديلات طفيفة تتعلق بصياغة الاسئلة من الناحية اللغوية ، وبذلك فإن نسبة الاتفاق حول الاستبانة كان (٩٨ %) و اجريت التعديلات التي اوصى بها المحكمين .

(ب) . الصدق من معامل الثبات . يمكن ايجاد الصدق من معامل الثبات على وفق المعادلة التالية : $\text{الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$

ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراج بطريقتين اعادة الاختبار هو (٠.٨٥) ، وعليه فإن صدق الاستبانة = ٠.٨٥ $\sqrt{0.85}$ وهي نسبة صدق عالية .

(ثانياً) . الثبات (Reliability) يعد الثبات من صفات الاختبار الجيد ، والثبات يعني الحصول على نتائج معينة من اختبار معين ثم الحصول على ذات النتائج اذا أعيد الاختبار على نفس العينة وتحت نفس الظروف . وقد تم استخدام طريقتان لقياس الثبات هما :

(أ) . طريقة اعادة الاختبار . وبموجب هذه الطريقة اختبرت عينة عشوائية من مجتمع البحث مكونة من (٢٠) فرداً وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم بصفتها النهائية وبعد مرور (١٥) يوماً أعيد اختبار ذات العينة ، وعند احتساب معامل الارتباط للاجابات بالاختبارين باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) بلغ هذا الارتباط (٠.٨٥) وهو ارتباط ايجابي عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) وعند درجة حرية (١٣) ، اذ كانت قيمة (t) المحسوبة (٤.٤٨) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٣.٨٥) .

(ب) . التجزئة النصفية (Split-Half Method) . على وفق هذه الطريقة تم تقسيم فقرات الاستبانة الى قسمين كل قسم يمثل الفقرات الفردية والزوجية للاستبانة ولدى

^١عبيدات وآخرون ، البحث العلمي - ادواته - اساليبه ، بغداد ، ١٩٩٣، ص ١٦٨ .

قياس معامل ارتباط بيرسون بين النصفين وجد انه (٠.٨٤) وهو ايجابي عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٢) ، وبلغت (t) المحسوبة (٢.٧٦) بينما بلغت (t) الجدولية (١.٨١) ، وبالمقارنة نجد ان (t) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وتم تصحيح معادلة الارتباط باستخدام معادلة (Sperman - Brown)^٢ وقد بلغ معامل الثبات (٠.٩٢) وهو ثبات ايجابي قوي.

احد عشر - المتغيرات و القياس

ان متغيرات البحث التي سيتم قياسها هي كما يأتي :

١- دراسة الجدوى:

تباينت التعاريف التي تم تناولها بخصوص دراسات الجدوى الاقتصادية تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والمذاهب الاقتصادية التي تقوم عليها أفكار وأراء روادها لذلك ، بديهياً ان نجد اكثر من تعريف لدراسات الجدوى الاقتصادية ، فهناك مجموعة من الاقتصاديين تعبر عنها بأنها (تلك العلاقة بين أقصى ما يتم التوصل إليها من نتائج في العملية الإنتاجية بأقل ما يمكن من النفقات للحصول على تلك النتائج).

وتعد دراسات الجدوى مهمة لأنها تضع ملامح المستقبل للمشاريع وتعكس المؤشرات الاقتصادية لنجاحها واستمرار مساهمة مخرجاتها في تنشيط الاقتصاد وزيادة فاعليته ، لذلك فان إنشاء مشروع اليوم وتصفيته غدا يؤشر الى ضياع في الأموال المستثمرة للدولة والمجتمع . وهناك من الكتاب وجد في دراسات الجدوى الاقتصادية بأنها (مجموعة من الدراسات المتكاملة التي تهدف الى تحديد والتعرف على مدى جدوى أو صلاحية فكرة معينة لمشروع أو عدة مشاريع محددة لتحقيق أهداف أو غايات يسعى المستثمر الى تحقيقها) .

وذلك يعني ان الوقوف على مدى جدوى المشاريع يتطلب ان يتم إخضاع الفكرة الاستثمارية الى المقارنة والمفاضلة بين الفرص الاستثمارية الأخرى المتاحة و إقناع متخذ القرار بالنسبة للدولة أو المستثمر بأمثلية القرار سواء في حالة تبني المشروع أو رفضه .

و بأنها (منهجية لاتخاذ القرارات الاقتصادية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول

^٢ الدباغ ، جمال عبد الرسول غانم ، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية الادارة الاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٨ ، ص ١٢١ .

الوصول الى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد القومي أو لكليهما على مدى عمر المشروع) .

إن التقييم اللاحق للمشاريع يشير الى ان المقصود بدراسات الجدوى هي جميع الدراسات التي تستهدف التحري عن افضل البدائل الممكنة لتنفيذ المشروع من الناحية الفنية ومدى الجدوى منه من النواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية التي يتم التوصل اليها في ضوء معايير واعتبارات متخصصة في هذا المجال وتكون هذه الدراسات الاساس الذي تم في ضوئه اتخاذ قرار اعتماد المشروع وتخصيص الموارد اللازمة له من عدمه.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع وجد ان معظمها يدور في حلقة واحدة من المنهجية بحيث لم يتم إجراء أي تحويل أو إضافة نوعية جديدة على المحاور والمفردات التي تكوّن تلك المنهجية والتي تركز بشكل اساس على دراسة البيئة والسوق والنواحي المالية والفنية والربحية الاقتصادية ، في الوقت الذي يجد الباحث في الموضوع الحاجة الملحة الى التطور في المنهجية التي اخذت تتسم بالثبات منذ ستينات القرن الماضي وحتى الآن .

٢- القرار الاستراتيجي:

ان عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كثير من الباحثين والمديرين لما للقرارات الاستراتيجية من تأثير اساسي فعال في عمل المنظمات المصرفية، مما ينعكس على اقتصاديات الدول، تتبين اهمية عملية صنع القرارات الاستراتيجية كونها تختص بجانب المستقبل والبعد الزمني، كما انه يشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والاراء المستقبلية، فقدرته المنظمة على الاستمرار يتوقف على ادارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها على اكمل وجه لتحقيق الاهداف المتوخاة. ان صنع القرارات الاستراتيجية يعود على المنظمة بزيادة الارباح او الفرص التنافسية، وزيادة سعر الاسهم او الحصة السوقية، كما ان للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها .

إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعود على المنظمة بزيادة الارباح او الفرص التنافسية، وزيادة سعر الاسهم او الحصة السوقية، واحيانا اخرى يتم اتخاذها لانقاذ المنظمة من وضع خطير فيكون بتوقف انشطتها واغلاقها، او بالغاء فرع او فروع لانها تؤثر على سياسة تحقيق الارباح، اغلاق فرع او فروع تابعة للمنظمة اما في نفس البلد الذي تعمل فيه او في بلدان اخرى،

ومعنى ذلك ان للقرارات الاستراتيجية دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها .

على الرغم من ان عملية صنع القرارات الاستراتيجية تخضع إلى قواعد واجراءات مسبقة إلا انه بعد المشاركة والمناقشة بين المستويات الادارية، وتقديم الافكار المختلفة حول المشكلة، تقوم الادارة العليا برسم الخطوط العريضة لمجموعة خطوات تنفيذ القرار، وهذا يتم بموجب الخطة الاستراتيجية الموضوعية والسير وفقاً لمنهجها حتى تتحقق اهداف المنظمة.

ولما كانت القرارات الاستراتيجية يصنعها الانسان، فأن هذا الانسان هو مزيج من الجوانب العقلانية والعاطفية اذ يستخدم التحليل العقلاني والحسي والادراكي وهذا يدخل فيما بعد في مكونات عمليات صنع القرارات الاستراتيجية

٨- الاداء المصرفي:

تشير كلمة "الاداء" performance الى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة او مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ، ويقصد البعض بالاداء المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها. ويعرفه البعض الآخر بأنه العلاقة بين المنجزات او خدمات تم تقديمها، اما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات، ولذلك يكون قياس الاداء بمقارنة مدخلات مدة محدودة ومخرجاتها.

وعليه فالمقصود بالاداء المصرفي هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الاهداف.

كما ان تقييم الاداء وقياس الفاعلية وفحص مختلف النظم انما يتم في كثير من الاحيان بقصد التأكد من حسن استغلال الموارد المتاحة وللتأكد من امكانية المصرف في تحقيق الاهداف المرجوة منه، ومنها قدرته على تحقيق الارباح مستقبلاً وعلى مدى امكانيته في تحقيق ما خطط له.

ان القيام بهذا العبء (التنبؤ بمدى النجاح او الفشل -التعثر-) يحتاج الى قواعد ومعايير واجراءات ووسائل، ان التحليل المالي بما له من وسائل وادوات قادر على القيام بتنفيذ هذا العبء. اذ يُعد التحليل المالي اداة معاصرة في تقييم اداء المصرف مع ان استخدامه في البلدان العربية وفي مجال المصارف على وجه التحديد مازال حديث العهد. فالكشوفات المالية لوحدها وبوصفها (الخام) لا تمكن ادارة المصرف من رقابة الاداء، الا بعد اعادة صياغتها على هيئة مؤشرات مالية وائتمانية ذات مغزى محدد، ودلالة محددة في تشخيص سمات ومتغيرات الاداء دورياً. كما ان هناك جهات عديدة اخرى تحتاج الى التحليل المالي وتطلبه، ولاسيما

المصرف المركزي، والمودعين، والمساهمين، والجمهور بوجه عام، وقد تم استخدام النسب المالية المدرجة ادناه لتقييم الاداء المصرفي وكما ياتي:

صافي الربح بعد الضريبة

١-معدل العائد على الموجودات= —

اجمالي الموجودات

الربح الصافي

٢-معدل العائد على الملكية= —

مجموع حقوق الملكية

النقد لدى البنك المركزي+النقد لدى المصرف

٣-نسبة الرصيد النقدي= —

الودائع+الالتزامات الاخرى

حقوق الملكية

٤-حقوق الملكية الى اجمالي لموجودات= —

مجموع الموجودات

حقوق الملكية

٥-حقوق الملكية الى القروض = —

القروض

الائتمان النقدي

٦-نسبة الائتمان النقدي إلى الودائع = —

مجموع الودائع

المصروفات المصرفية

٧-نسبة المصروفات المصرفية إلى الإيرادات = —

مجموع الإيرادات

المصروفات الادارية

٨-نسبة المصروفات الإدارية إلى الإيرادات = —

مجموع الإيرادات

٩-نمو المصرف = لوغاريتم مجموع الموجودات - لوغاريتم رأس المال

اثنا عشر - الاساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث في عمليات وصف وتحليل البيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة مجموعة من الادوات الاحصائية بهدف اختبار فرضيات الدراسة وصولا لتحقيق اهدافها وذلك بالاعتماد على ادوات الاحصاء الوصفي والاحصاء التحليلي، وهذه الادوات والوسائل هي كما يأتي:

١- ترتيب الفئات من اجل تكييف وتطويع فقرات الاستبانة وفق التوزيع التكراري والنسب المئوية.

٢- الوسط الحسابي من اجل تحديد مستوى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة الخاصة بكل

متغير .

٣- الوسط الحسابي الموزون .

٣- الانحراف المعياري بهدف قياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية .

٤- الاهمية النسبية لكل فقرة من الاستبانة الى مجموع الفقرات الكلية .

٥- معامل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) لتحديد تاثير

المتغيرات فيما بينها ، اي لقياس تاثير كل على حدة من المتغيرات التوضيحية في المتغير

المعتمد .

٦- معامل الانحدار الخطي المتعدد (multiple liner regression) لتحديد تاثير عوامل

كل من المتغيرين التوضيحين بمجموعهما في عوامل المتغير المعتمد .

٧- معامل الثبات (spearman) لقياس ثبات تقديرات الاستبانة .

٨- التحليل العاملي (Factor Analysis) أستخدم لتصنيف المتغيرات المستقلة

حسب اهميتها بالمساهمة في التأثير في المتغير المعتمد .

٩- اختبار (t) لاختبار معنوية معامل الارتباط بيرسون .

١٠- اختبار (f) لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار البسيط والمتعدد .

وقد نفذت الادوات الاحصائية المذكورة في برنامج (spss).

المستخلص

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها المصارف الخاصة وهي جزء مهم من القطاع المصرفي ، اذ تكتسب المصارف التجارية أهمية كبيرة مقارنة بالمنظمات المالية الأخرى ، نظرا لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للجمهور .

تستند الدراسة إلى الفرضيات الرئيسة الأربعة التالية :

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي .
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الجدوى و مستوى الاداء المصرفي .
الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار الاستراتيجي ومستوى الأداء المصرفي .
الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي ومستوى الأداء المصرفي .

وقد تم اختيار (٩) مصارف عراقية كعينة عمدية لتوفر بيانات دراسة الجدوى لإجراء الدراسة التحليلية المقارنة من مجموع المصارف البالغ (٢٣) مصرف والتي هي موقع البحث وتشكل عينة البحث نسبة ٣٩٪ من موقع البحث وان مجتمع البحث هو المدراء المفوضون للمصارف واعضاء مجلس الادارة اما عينة الدراسة فهم نخبة من المدراء المفوضون للمصارف واعضاء مجلس الادارة من المصارف التي تم اختيارها حسب ما ورد اعلاه حيث بلغت العينة (٤٥) بمعدل (٥) من كل مصرف ،حيث اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على مصدرين الاول هو الاستبانة والثاني هو استخدام النسب المالية (نسب الربحية ،نسب السيولة ،نسب ملاءة راس المال) بالاعتماد على البيانات المالية المتحققة نتيجة ممارسة المصارف لنشاطها بعد التأسيس ولمدة خمس سنوات ، وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها وجود علاقة معنوية بين دراسة الجدوى والاداء المصرفي ،و وجود علاقة ضعيفة وغير معنوية بين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي .

جدول رقم (١) نبذة عن عينة الدراسة

المبالغ بالدينار العراقي

ت	اسم المصرف	رقم وتاريخ شهادة التأسيس	رأسمال التأسيس	تاريخ المباشرة بالعمل	عدد الفروع	عدد المكاتب	عدد الموظفين	الزيادات رأس المال خلال فترة الدراسة
١	مصرف الاستثمار العراقي	٥٢٣٦ في ١٩٩٣/٧/١٣	١٠٠ مليون	١٩٩٣/٩/٢٩	١٧	-	٣٦٣	١٩٩٥-١م-٢٠٠ مليون
٢	المصرف الأهلي العراقي	٥٨٢ في ١٩٩٥/١/٢	٤٠٠ مليون	١٩٩٥/٤/٨	٤	-	١٣٥	-----
٣	مصرف الائتمان العراقي	٦٦١٥ في ١٩٩٨/٧/٢٥	٤٠٠ مليون	١٩٩٨/١٠/١٤	١٣	-	٢٣٨	١-٢٠٠م-٨٠٠ مليون - ٢-٢٠٠١م-١٠٠ مليون ٣-٢٠٠٢م-١٢٥٠ مليون - ٤-٢٠٠٣م-١٦٠٠ مليون
٤	دار السلام للاستثمار	٦٧٦٦ في ١٩٩٨/١٢/٧	٤٠٠ مليون	١٩٩٩/٤/٨	١٤	-	٤٣٠	١-٢٠٠م-٨٠٠ مليون - ٢-٢٠٠١م-١٢٠٠ مليون ٣-٢٠٠٣م-٢٤٠٠ مليون
٥	مصرف بابل	٦٧٦٩ في ١٩٩٩/٤/٦	٥٠٠ مليون	١٩٩٩/٨/١	٥	-	١٤٥	١-٢٠٠١م-١٠٠٠ مليون - ٢-٢٠٠٢م-١٢٥٠ مليون
٦	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	٦٥٧٦ في ١٩٩٩/١/٢	٢٠٠ مليون	١٩٩٩/٨/٢٨	١٠	-	٢٦٩	١-٢٠٠١م-٤٠٠ مليون
٧	مصرف سومر	٦٩١٣ في ١٩٩٩/٥/٢٦	٥٠٠ مليون	٢٠٠٠/١/٣	٥	١	١٥٠	١-٢٠٠١م-٨٠٠ مليون - ٢-٢٠٠٤م-٦٠٠٠ مليون
٨	مصرف الخليج التجاري	٧٠٠٢ في ١٩٩٩/١٠/٢٠	٦٠٠ مليون	٢٠٠٠/٤/١	٤	-	٢٣٤	١-٢٠٠١م-١٢٠٠ مليون - ٢-٢٠٠٢م-١٣٢٠ مليون ٣-٢٠٠٤م-٤١٢٠ مليون
٩	مصرف الوركاء للاستثمار	٧٠٠٣ في ١٩٩٩/١١/٢٠	١٠٠٠ مليون	٢٠٠٠/١/٢٨	٥	١	١٠١	١-٢٠٠٤م-٢٥٠٠ مليون

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة المقترح	8
2	التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المصرف	٦٧

الفصل التمهيدي

المبحث الاول - منهجية الدراسة
المبحث الثاني - دراسات سابقة

الفصل الثاني

القرار الاستراتيجي

المبحث الأول: المفهوم والمميزات

المبحث الثاني: الأنواع والمراحل

المبحث الثالث: علاقة القرار الاستراتيجي بدراسة الجدوى

الفصل الأول

دراسة الجدوى

المبحث الأول : البدايات والمفهوم

المبحث الثاني: المراحل والأنواع

المبحث الثالث: تجارب عالمية

الباب الأول الجانب النظري

الملاحق

المصادر

شكر وامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله تعالى على ما أنعم والشكر له على ما ألهم والثناء لله على ما قدم،
والصلاة والسلام على خير خلقه محمد الامين (صلى الله عليه وآله وسلم) وعلى آله
الطيبين الطاهرين، وصحبه الغر الميامين وبعد.

اما وقد يسر لي الله اعداد هذه الرسالة ، ارى من واجب الاعتراف بالفضل
والجميل ، ان اتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى استاذي الفاضلان الدكتور
جمال سليمان اليوسف والدكتور رائد عبد الخالق ثروت لما قدماه من جهود ومتابعة
في تسهيل مهمتي ورعايتهما الصادقة التي ابدياها لي طوال مدة اشرافهما فجزاهما
الله عني كل خير فضلاً عن أخلاقهما الرفيعة ولطفهما فرعاهما الله وعظم مقامهما ،
ولما قدماه من توجيهات علمية صائبة ولمتابعتهما وجهودهما القيمة التي كان لها
الأثر الكبير في إخراجها بالصورة التي هي عليها،

ويشرفني أن اشكر الأستاذ الدكتور محمد جودت الناصر على كل ما قدمه لي
من مساعدة ورعاية فله مني كل التقدير والاحترام،

واقدم شكري وامتناني لجميع الاساتذة واخص بالذكر (د.علي العبيدي ،
د.فلاح تايه النعيمي، د.حمزة الشمخي، د. صلاح الامام ، د مظهر محمد صالح،
د.عدي طه، د.جمال عبد الجبار، المهندس علي مصطفى) لما ابدوه من عون
ومشورة علمية لاتمام متطلبات البحث والذين كانوا ومازالوا خير وانفع الاساتذة ولم
يبخلوا بعلمهم فكانوا كالشموع تنير جهدي المتواضع.

ويسعدني ان اقدم احترامي وتقديري للاساتذة رئيس لجنة المناقشة واعضاءها
المحترمون لما ابدوه من ملاحظات وارشادات علمية اغنت البحث.

وأخيراً أتوجه بالشكر الخاص الى عائلتي لمساندتهم ودعواتهم لي والى كل
من مد لي يد العون ولم اذكره.

(اللهم علمنا ما ينفعنا ، وانفعنا بما علمتنا ،وزدنا علماً، انك سميع مجيب)

تمهيد :

يعتبر موضوع دراسة الجدوى للمشروعات من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في البلدان المتقدمة انطلاقاً من اهتمامها بأهمية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والنادرة وكونه يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها التوصل إلى قرارات استثمارية رأسمالية ناجحة تضمن تحقيق الأهداف المحددة كما يمكن أن تكون أداة تساعد في تلافي الهدر والتبذير في الموارد النادرة وحيث أن تبني قرارات فردية وعشوائية غير مدروسة لا بد أن يفضي إلى ظهور مشروعات فاشلة ، وارتبط ظهور وتطور منهجية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع بالتطور العلمي والتكنولوجي عبر مراحلها المختلفة وقد تناولنا في هذا الفصل بدايات ومفهوم دراسة الجدوى في المبحث الأول اما المبحث الثاني فقد تناول المراحل والانواع لدراسات الجدوى بينما تناول المبحث الثالث مكونات دراسة الجدوى في المصارف .

بسم الله الرحمن الرحيم

أولا - المقدمة :

تتسم المصارف التجارية عن غيرها من منظمات الاعمال بانها تعمل باموال المودعين وتتسم ايضا بسمات مهمة تتعلق بالربحية والسيولة والامان ، وان اهمية هذه السمات ترجع بالاساس الى التأثير الذي يمكن ان تتركه على السياسات الخاصة بالانشطة الاساسية التي يمارسها هذا النوع من المنظمات المالية والمتمثلة في قبول الودائع ومنح القروض والاستثمار في الاوراق المالية .

وفيما يتعلق بالربحية ، نجد ان الارباح المصرفية اكثر تاثرا بظاهرة الرفع المالي من منظمات الاعمال الاخرى ، اذ ان الحجم الاكبر من نفقات المصارف التجارية هو عبارة عن مصاريف ثابتة تتمثل بالفوائد التي تدفع عن الاموال المودعة فيها ، فزيادة الايرادات بنسبة معينة يترتب عليها زيادة اكبر في الارباح والعكس صحيح ، اذ ان انخفاض ايرادات المصرف بنسبة معينة يؤدي الى انخفاض ارباحه بنسبة اكبر وهكذا قد تتحول الارباح الى خسائر .

هذا من جهة ، وان القرارات التي تتخذها الادارة المصرفية ذات الصلة بالسيولة تمتاز باهمية خاصة في المصارف التجارية حيث ان الودائع تمثل القسم الاكبر من مصادر التمويل المصرفي وان هذا النوع من مصادر التمويل ، وبخاصة الجارية منها تكون عرضة للسحب من قبل المودعين مما يستلزم توفر السيولة اللازمة لتلبية طلبات وسحوبات المودعين ، اذ بمجرد اشاعة عدم توفر السيولة في اي منظمة من هذا النوع من المنظمات المصرفية يؤدي بالنتيجة الى فقدان ثقة المودعين ودفعهم الى سحب ودائعهم ، مما يعرض المصرف الى الافلاس ، في حين يختلف الحال بالنسبة لمنظمات الاعمال الاخرى ، حيث تستطيع هذه المنظمات تأجيل دفع التزام او مصروف معين ولو لبعض الوقت ولحين توفر السيولة اللازمة لسداد او تلبية ذلك الالتزام دون ان يكون لذلك تاثير سلبي كما هو الحال بالنسبة للمصارف التجارية، من جهة اخرى . واما بخصوص الامان او ملاءة رأس المال ، فان راس مال المصارف التجارية يتسم بصغره قياسا او مقارنة بالودائع التي يستقبلها . وعلى الرغم من ذلك ، فانه ينبغي ان يكون حجم رأس المال المصرفي قادرا على امتصاص او استيعاب الخسائر التي قد يتعرض لها المصرف بهدف عدم الحاق الضرر باموال المودعين .

يتضح مما تقدم مدى أهمية القرارات التي تتخذ من قبل الادارة المصرفية في مجالات الربحية والسيولة والامان نظرا لإثرها في تحديد امكانية المصرف التجاري في مواجهة المتغيرات ، لذا تسعى ادارة هذا النوع من المنظمات المالية الى ايجاد توليفة مناسبة من هذه القرارات يمكن من خلالها تحقيق اكبر قيمة على المدى البعيد ، علما ان هذه المساعي تتاثر بطبيعة الحال بالاجراءات والسياسات المعتمدة من قبل المصرف في ادارته لمصادر واستخدامات الاموال المتاحة له . وبما ان المصارف موضوع الدراسة لم تعتمد او تتبنى سياسة واضحة في هذا المجال ، فهي تواجه صعوبات في الموائمة والتنسيق بين مصادر الاموال ومجالات الاستخدام المتاحة لها ، ومن هنا تبدو مشكلة البحث المتمثلة بأهمية الموائمة بين مصادر التدفقات النقدية ، وبين مجالات توظيف هذه التدفقات من جهة اخرى ، وتأثير ذلك على الاداء للمصارف عينة البحث .

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها للمصارف التجارية وهي جزء مهم من القطاع المصرفي ، اذ تكتسب المصارف التجارية أهمية كبيرة مقارنة بالمنظمات المالية الاخرى ، نظرا لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للجمهور ، ودورها في جذب الاموال من مصادر التمويل المتنوعة ، والعمل على استثمارها في مختلف المجالات، وهي دراسة تحليلية تبين اثر دراسة الجدوى و القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي ، ان عدم الاستخدام الامثل لدراسة الجدوى بوصفها العملية التي تغذي بوساطتها الإدارة العليا الأهداف والاستراتيجيات المختارة بالمتغيرات خلال التنفيذ لتكون قابلة للإنجاز في موعدها المحدد، كما إنها تؤمن الإنجاز الفعال و الكفوء لهذه الأهداف من خلال المقارنات التي تجريها الإدارة العليا بين الاستراتيجية و الأهداف المخططة والنتائج المتحققه ، حيث تمثل عملية قياس وتقييم الاداء مرحلة هامة من مراحل الإدارة الاستراتيجية هدفها التأكد من تنفيذ الخيار الاستراتيجي بصورة صحيحة ومن كونه يلبي أهداف المنظمة .

لقد قسمنا هيكلية الدراسة الى اطار نظري يمثلها الباب الاول وقد قسم الى اربعة فصول منها فصل تمهيدي حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة وحسب متغيرات الدراسة اما الفصل الاول يخص متغير دراسة الجدوى ويحتوي على ثلاثة مباحث الاول يوضح البدايات والمفهوم اما المبحث الثاني يوضح مرحل وانواع دراسة الجدوى اما المبحث الثالث فتناول تجارب عالمية ووضحنا فيه مكونات دراسة الجدوى في

المصارف اما الفصل الثاني فيخص متغير القرار الاستراتيجي وتضمن ثلاثة مباحث الاول يوضح مفهوم ومميزات القرار الاستراتيجي والمبحث الثاني يتضمن انواع ومراحل القرار الاستراتيجي اما المبحث الثالث فيتناول علاقة القرار الاستراتيجي بدراسة الجدوى ،اما الفصل الثالث فيخص الاداء المصرفي ويتضمن ثلاثة مباحث الاول يخص بدايات ومفهوم الاداء المصرفي اما المبحث الثاني فيوضح الانواع والمراحل للاداء المصرفي اما المبحث الثالث فيخص مؤشرات القياس حيث تناولنا النسب المالية المتعلقة بالربحية ونسب السيولة ونسب ملاءة راس المال .

أما الباب الثاني فتضمن الاطار العملي وتضمن ثلاثة فصول تضمن الفصل الرابع دراسة مستوى متغيرات الدراسة حيث تضمن ثلاثة مباحث الاول تناول مستوى دراسة الجدوى من خلال البيانات المستخلصة من الاستبانة ومن دراسات الجدوى التي تأسست في ضوءها المصارف عينة الدراسة ومقارنتها مع البيانات الفعلية المستخلصة من الميزانيات العمومية وكشوف الارباح والخسائر للمصارف فيما تناول المبحث الثاني مستوى القرار الاستراتيجي بينما تناول المبحث الثالث مستوى الاداء المصرفي . اما الفصل الخامس فتناول التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وتضمن خمسة مباحث الاول تناول التحليل العاملي لمتغير دراسة الجدوى بينما تناول المبحث الثاني التحليل العاملي لمتغير القرار الاستراتيجي وكان التحليل العاملي لمتغير الاداء المصرفي في المبحث الثالث اما المبحث الرابع فتناول التحليل العاملي لجميع متغيرات الدراسة بينما ناقش المبحث الخامس فرضيات الدراسة .اما الفصل السادس خصص للاستنتاجات والتوصيات حيث تناول المبحث الاول الاستنتاجات والمبحث الثاني تناول التوصيات، وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات منها وجود علاقة ضعيفة و معنوية بين دراسة الجدوى والاداء المصرفي ، و وجود علاقة غير معنوية بين القرار الاستراتيجي والاداء المصرفي وهي تؤيد ما أشارت اليه مشكلة الدراسة وتم ادراج عدد من التوصيات ، منها ان يكون الاداء المصرفي هدفا استراتيجيا يغطي كل عمليات المصرف ونشاطاته، و ان يتم توجيه كل معايير الاداء نحو الاداء المصرفي وتتكامل في مساندته .

المبحث الأول

البدايات والمفهوم

سوف نتناول في هذا المبحث بدايات دراسة الجدوى ومفهومها وكما يأتي:

اولاً- بدايات دراسة الجدوى^١:-

ويمكن اجمال بدايات دراسة الجدوى في ثلاث مراحل وهي كما يأتي:

١- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

مع بداية ظهور المجتمعات البشرية ، كانت الموارد الطبيعية في البيئة تتسم بالوفرة سواء المكتشف منها او التي لم تكتشف بعد مقابل ندرة و محدودية الطلب وانعدام المنافسة . بسبب ذلك لم يكن للجدوى أهمية في استخدام هذه الموارد في تفكير وسلوك الإنسان على اختلاف موقعه في المجتمع لذلك سوف نتناول بتركيز شديد تطور مفهوم واهمية الجدوى من خلال تعاقب ثلاثة عصور وكما يأتي :

أ-عصر الحضارات القديمة:

في هذا العصر كان الاسلوب الذي يستخدمه الإنسان في طريقة تعامله مع مفردات حياته تعد ذات جدوى ، مهما كان على درجة في البساطة لانه بذلك يعبر عن جدوى تصرفه في استخدام وتكييف الموارد المتاحة في بيئته لإشباع أقصى ما يمكن من حاجاته الأساسية المتزايدة والمتنوعة ، لذلك فقد كانت الجدوى تعبر عن سلوك نظري ينساق اليه الإنسان في تصرفه بتلقائية لا يدرك مغزاه ، الا بعد ان يتلمس معطيات سلوكه ، سواء تمثل ذلك بأسلوب جديد ابتكره في العيش يعزز من بقاءه وديمومته في الحياة أو إجراء اتخذه يحفظه او يحد من تأثيره

^١ علي،ايوب يونس ٢٠٠٢،مصدر سابق،ص٣٣ .

قسوة البيئة عليه . وقد امتد اعتماد المجتمعات البشرية على المهارات العضلية في تطوير وتحسين الطرق والأساليب التي يبتغونها في مختلف مجالات العمل والحياة لقرون عديدة ، وكان أي ابتكار جديد يتم التحقق من جدواه مباشرة من خلال شيوع المنافع التي يحصل عليها الأفراد والمجتمع الإنساني عموماً من دون الحاجة الى دراسة للتثبت من ذلك^٢.

لذا يمكن القول ان تطور الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في حياة الإنسان خلال هذا العصر قد ارتبط بتطور وسائل وطرق الإنتاج وابتكار الآلات والأدوات البسيطة التي ساهمت في تحقيق الاستغلال الأمثل لمصادر الطبيعة^٣.

ب- عصر الحضارة الإسلامية :

كان لظهور الإسلام بمثابة ثورة على جميع مفردات الحياة المادية والروحية التي كانت سائدة في حينها ، ودعوة إنسانية لترسيخ القواعد الأخلاقية السامية والأسس العلمية لتفسير الظواهر والعلاقات الكونية والطبيعية من خلال ما عبرت عنها سور وآيات القرآن الكريم وأحاديث الرسول العظيم محمد (ص) من مضامين مقدسة لمعنى العمل والعلم وإلغاء كل معالم الظلم والاستغلال في العالم . وان الدين الإسلامي قد جاء بكل مقومات التجديد والابتكار في التفكير وأسلوب الأداء والارتقاء بالمجتمعات الى مستوى الرفاه من خلال إعطاء منزلة رفيعة للعمل والعلم وإيجاد أسلوب لتحديد أسعار السلع ووضع الحدود المعقولة للأرباح ووقوفه موقف الرضا بشدة من الفقر وتحقيق الموازنة بين أطراف التعامل في المعاملات وتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع العوائد على مستحقيها من شرائح المجتمع المختلفة. ولاشك ان كل تلك المقومات كان لابد لها من ان تجد مضامينها في حيز التطبيق على شكل مشاريع تترجم أهدافها الأبعاد الإنسانية

^٢ العكش ، د. فوزي عبد الله ، ادارة التكنولوجيا في الدول النامية ، مطبعة صوت الخليج ، الشارقة ، ١٩٨١، ص ١٥.

^٣ غانم ، عبد الله عبد الغني ، النظرية في علم الانسان الاقتصادي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٨٤، ص ٧٠ .

والاقتصادية والاجتماعية التي جاء بها الإسلام لكي تحافظ الدولة الإسلامية على كيانها السياسي ويتعافي المجتمع الإسلامي من الأمراض والعلل الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي كانت تملأ العالم حينها . وقد تهيأت في عهد الدولة الإسلامية العوامل والأسس العلمية لإنشاء المشاريع المختلفة و تحفيز المشتغلين بالحرف والصناعات على زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين نوعية السلع المصنعة ومحاولة البحث عن السبل التي تؤدي الى خفض التكاليف^٤.

ج-عصر النهضة الأوروبية :

بعد انحلال وضعف الدولة الإسلامية وتحديدا بعد سقوط بغداد على يد المغول في عام ١٢٥٨ م التي كانت تمثل مركز إشعاع الحضارة الإسلامية الى العالم ، كانت الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في أوروبا بحالة مخاض تتجه نحو الصحو من سبات عميق كانت قد استسلمت له لقرون عديدة . ولم يكن أمام دول أوروبا بديلا عن استعارة المنتجات العلمية والتكنولوجية التي توصل اليها العلماء المسلمون في مختلف مجالات الحياة وفروع العلوم الطبيعية والإنسانية ، وراحوا ينسبون منها لأنفسهم كلما أمكن لهم ذلك^٥. وكمحصلة لما تقدم ، فان موضوع الجدوى الاقتصادية للمشاريع تكون قد بقيت ضمن سياق الأحداث التي رافقت هذا العصر على نفس ما آلت اليه في عصر الدولة الإسلامية ، بسبب تردي الأوضاع الاقتصادية وانخفاض المستوى العلمي والتكنولوجي في معظم الدول في تلك الفترة . وقد تطلب إجراء العديد من التحولات الفكرية والاقتصادية والسياسية التي كان لها الدور في تهيئة الظروف الملائمة لقيام الثورة الصناعية .

^٤ البراوي ، راشد ، في الاقتصاد الاسلامي ، سلسلة كتاب الحرية ، العدد ١٣ ، دار الحرية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٤٥ .

^٥ عربي ، بهاء الدين حسين ، العالم الي اين ؟ العرب الي أين ؟ الكتاب العربي السعودي ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٣ ، ص ٥٧ .

٢-مرحلة الثورة الصناعية:

كان لما تحقق عن الرأسمالية التجارية من تراكم أولي لرأس المال دورا في تمهيد الطريق لنشوء رأس المال الصناعي وتحت سيطرة وإشراف الطبقات البرجوازية الحاكمة التي تبنت كفاحا من اجل تحقيق الوحدة السياسية و إقامة الدولة الواحدة التي تلملم شتات الأمة وتوجهها نحو البناء والتقدم لقيام ثورة أحدثت انقلابا جذريا في علاقات وقوى الإنتاج هي الثورة الصناعية ، وقد مرت الثورة الصناعية بطورين أساسيين هما:

أ-طور اكتشاف الآلة:

وهو الطور الذي تم فيه صنع الآلة التي تدور وتعمل بالبخار ثم الكهرباء ولتحل محل العمل اليدوي للإنسان وتنقل بذلك الوظائف العضلية العاملة من جسم الإنسان الى الآلة والماكنة . وبظهور الآلة وجد المصنع الذي اصبح يعبر عن المكان الذي تجمع فيه مجموعة من الآلات لانتاج سلعة , فيحدث بذلك تغيرا جذريا في البنية التركيبية للآلة لتحل الآلة المصنعة من الحديد محل الآلة المصنوعة من الخشب^٦.

ب-طور التحكم والرقابة الآلية:

تميز هذا الطور الذي امتد من عام ١٨٣٠م لغاية ١٨٧٠م بظهور سياق تكنولوجي في هيئة آلات تعمل بمساعدة منظومة تحكم ذاتية لتسيير وبرمجة عملية الإنتاج والصيانة والتصليح والتنسيق ، حمل في طياته تبديلا جذريا للعلاقة مابين ذلك الجزء من العمل الذي كان ينفذ بفعل إسهام العنصر البشري والجزء الخاص بعمل الآلة الى الدرجة التي تم فيها استلاب

^٦ الفنجري ، د.محمد شوقي ، توزيع الثروة في الاقتصاد الاسلامي ، وقائع ندوة التنمية في منظور اسلامي ، منشورات المجمع الملكي لبحوث الحضارة الاسلامية ، الاردن ، ١٩٩٤، ص١١.

الوظائف العقلية الأساسية للإنسان وإلغاء دورها في العمل وحتى ذلك الذي كان يؤديه خلال عمليات التحكم والرقابة على مختلف مراحل وخطوات الإنتاج . واصبح يعبر عن ذلك بالامتة التي تعرف بأنها (صيغة موضوعية للإنتاج الميكانيكي ناجمة عن اتحاد عنصر العمل اللاحي والعنصر البشري). ان هذا التكيف الجديد للعلاقة بين الإنسان والآلة قد احدث سبقا في التطور لصالح الآلة على الإنسان بحيث غدا عبدا مطيعا لها ، ومقابل ذلك فأن ديمومة الآلة المؤتمتة في العمل تتوقف على مدى تكيفها مع القدرات والمهارات التي يمتلكها المشتغلون ، فبعد ان كانت مهارة وخبرة العامل تشكل الدعامة الرئيسية للإنتاج بفعل تأثير عضلاته في تحريك أدوات العمل والآلة حركات فنية موجهة بإيعازات عقلية توظف ما تراكم لديه من معلومات وخبرات باتجاه تحقيق إنتاج أفضل كماً ونوعاً ، اصبح زمام ذلك كله مرتبطا بما تختزن الآلة أو الماكنة من أوامر مبرمجة تتحكم بها وتوجهها على وفق ما تم تصميمه لها من قبل العقول الإنسانية^٧.

٣- مرحلة الثورة العلمية والتكنولوجية:

إن من الحقائق التي لا بد من إدراكها هي ان الفضل في التقدم الذي حققته الدول المتقدمة في مجال الصناعة والتكنولوجية يعود الى ما توفر لديها من قدر عظيم من المعرفة وتوظيف نتائجها في التطبيق بشكل منظم ومستمر وما رافق ذلك من مثابرة على تطويع العقل العلمي في البحث والاكتشاف . وان الدافع الحقيقي الذي كان وراء انطلاق هذه الدول وتمكنها من تحقيق ثورة في العلوم والتكنولوجية ، يقوم على أسس ومكونات غير تقليدية تتجاوز في محتواها الأبعاد والمضامين التي كانت سائدة قبل ذلك الوقت في مختلف الميادين والأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وإذا كانت المراحل السابقة من التطور العلمي والتكنولوجي قد حققت إدماجا بين عمليات الإنتاج والعلوم الطبيعية وترتبت عن ذلك ما ترتب من

^٧ مرسى ، د.فؤاد ، الرأسمالية تجدد نفسها ، سلسلة كتب عالم المعرفة ، العدد ١٤٧ ، مطابع السياسة ، الكويت ، ١٩٩٠ ، ص ٢٥ .

آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية فأن معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة تحتم إعادة النظر بالعديد من المفاهيم والمحتويات الفنية والاقتصادية التي تتصل بالإنسان كمستثمر للمشاريع الجديدة التي تعبر عن طموحاته في تحقيق الثراء وتطلعه نحو المزيد من الهيمنة . إضافة الى ان التطور الواسع في تحقيق الإنجازات العلمية قد احدث تغييراً جذرياً في المكونات والعناصر التي يقوم عليها جدوى المشاريع واعتماد الطرق الرياضية والحسابية التي تواكب نتائجها آلية التغيير التي فرضتها منجزات الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة . ان عملية البحث عن النموذج الذي يعبر عن ما آلت إليه مقومات البناء الفني والاقتصادي للمشاريع بفعل معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية ليست بالغة الصعوبة لأنها تتمثل بالمشاريع ذات التكنولوجيا المتقدمة التي تستند الى توليفة تتحدد بواعثها بثلاثة اتجاهات رئيسة هي:^٨

أ . إدخال تحسينات وتطويرات على أجزاء المعدات الفنية والتكنولوجية والتنظيمية والإنتاجية التي تستخدمها المشاريع وإنتاج أدوات عمل جديدة .

ب. إضافة تجديدات جوهرية تحدث تغيرات نوعية في بعض أنواع المعدات والتكنولوجيا بحيث يتمخض عنها إنتاج سلع استهلاكية جديدة

ج. أحداث قفزات نوعية علمية وتكنولوجية كبرى تحدث تغييرا جوهريا في المعدات والتكنولوجيا بمختلف فروع الإنتاج والصناعة وابتكار عمليات تكنولوجية جديدة ومصادر طاقة جديدة^٩ .

مما تقدم يتضح ان المعطيات التي أفرزتها الثورة العلمية والتكنولوجية قد انعكست ضمنا على المنهجية المعتمدة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع من الجوانب الأساسية الآتية :

^٨ مرسي ، د.فؤاد ، مصدر سابق ، ص ٣٠ .

^٩ عبد الكريم ، عبد العزيز مصطفى ، وكداوي ، طلال محمود ، تقييم المشاريع الاقتصادية – دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، ط ٢ ، ١٩٩٩ ، ص ٥٦ .

أ- اعتبار العلم (المعرفة) عنصرا من عناصر الإنتاج الأساسية لما يترتب عن توظيف نتائجه من العملية الإنتاجية من آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية مباشرة وغير مباشرة.

ب- بناء قاعدة واسعة من المعلومات الحديثة عن المفردات التي تقوم عليها منهجية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، بحيث يظهر كل مشروع جديد وكأنه جزء من كيان اقتصادي متكامل .

ج- صناعة البرمجيات التي تسهم في تنشيط إنتاج المعلومات الجديدة للمشاريع وتهيئتها للتفاعل مع بعضها واستثمار نتائجها في بناء وتكوين استراتيجيات بعيدة المدى.

د- إدخال التغيرات البيئية التي تحيط بحياة الإنسان و تطلعاته ضمن المفردات التي تقوم عليها منهجية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، بحيث تستوعب التنبؤات العلمية التي تتعلق بمستقبل الإنسان وتركيبه العقلي و البايولوجي كإنسان وتأثير ذلك على سلوكه وقراراته^{١٠}.

هـ - مراعاة احتواء التطورات المحتملة لمضامين بعض المفردات التي تعتمد في منهجية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع كتحليل الحساسية و أسعار الظل والطلب الفعال وان يخضع قياس الجدوى في ضوء ما تتمخض عنه من نتائج .

ثانيا - مفهوم دراسة الجدوى :

ابتداءا و قبل ان نتناول مفهوم دراسة الجدوى يجب ان نتناول مفهوم المشروع لتوضيح الصورة ، فلقد جاء مفهوم المشروع على انه وحدة استثمارية ذات كيان محدود المعالم فنيا^{١١}. وفي نطاق هذا التعريف فان المشروع هنا يمكن ان يكون إنشاء ذي أبعاد وغايات مستقبلية او

^{١٠} صالح ، د. عبد المحسن ، التنبؤ العلمي ومستقبل الانسان ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٤٨ ، مطابع الانباء ، الكويت ، ١٩٨١ ، ص ١٠.

^{١١} الحمصي ، د. محمود ، التخطيط الاقتصادي ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الثانية ، ١٩٦٩ ، ص ١٣٢.

تطوير تقنية مهمة في حقل إحدى الصناعات أو إنشاء مصنع ، وانما يجب ان ينظر الى المشروع من خلال الإضافات النوعية والكمية التي يساهم في خلقها ولباقي المشاريع باعتبار ان المشاريع كل لا يتجزأ في شمولية أهدافها وموضوعية توزيع الموارد والمستلزمات عليها ودورها في التطور وتحقيق معدلات نمو على مستوى الاقتصاد الوطني^{١٢}. وهناك من الاقتصاديين^{١٣} من يرى في المشروع انه إنشاء وحدة جديدة إضافة شيء جديد الى مزيج السلعة الحالي، وبهذا المفهوم فان المشروع يأخذ إطارا متبايناً من حيث الحجم والطبيعة والتخصص.

كما ويعبر عن المشروع بأنه فكرة او اقتراح باستثمار قدر من الأموال في فرصة استثمارية يتحقق منها عائد اقتصادي واجتماعي^{١٤}. وفي نطاق هذا التعريف ينظر الى المشروع في حالات عدة ابتداء بكونه تنفيذاً لفكرة جديدة أو تطوير لمشروع قائم أو تجديد الأصول الثابتة أو استحداث خطوط عمل جديدة لأغراض تتعلق إما بزيادة كميات الإنتاج أو إدخال نماذج جديدة^{١٥}.

وهناك من تناول مفهوم المشروع على انه (مجموعة الأنشطة المتشابكة والمتراصة تهدف الى استغلال الموارد للحصول على منافع معينة)^{١٦}. ومن مضمون التعريف يتضح ان المشاريع تمثل

^{١٢} عبد الكريم ، د. عبد العزيز مصطفى وكداوي ، طلال محمد ، تقييم المشاريع الاقتصادية ، دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الاداء ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، ١٩٨٦، ص ١٠.

^{١٣} الحناوي ، د. محمد صالح ، قرارات في دراسات جدوى المشروع وسياسات الاستثمار ، المكتب العربي الجديد ، الاسكندرية ، الطبعة الرابعة ، ١٩٨٣، ص ١٧ .

^{١٤} حميد ، د. محمد عثمان اسماعيل ، اساسيات الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار ، دار النهضة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٨٩، ص ١٢ .

^{١٥} آل آدم، يوحنا، و، اللوزي، سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار الميسرة للنشر، عمان، ط ١ ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢٢.

^{١٦} عبد القادر ، د. محمود سلامة ، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الصناعية ، دار الغريب للطباعة ، القاهرة ، ١٩٧٩، ص ٧ .

وسيلة المجتمع المثلى في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في أنشطة وفعاليات اقتصادية تعود عليها بمردودات ومنافع آنية ومستقبلية .

ومما تقدم ، يتبين ان مفهوم المشروع قد تم تناوله بافتراض ثبات الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة ببيئته التي تحررت من ثباتها في الوقت الحاضر و أصبحت تتحرك وفق ما تمليه أهداف وسياسات واستراتيجيات المخططين له ولم تعد تتقيد بالقوانين والأعراف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي كانت تمثل جوهر الثبات . وان ما يذهب اليه الباحث من قصد هو ان مفهوم المشروع قد اخذ أبعادا ومضامين جديدة تتجاوز الأطر الشكلية والتقليدية التي جرى تعريف المشروع على ضوءها ، وعليه فإن المشروع يمثل مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تقوم على قاعدة معلوماتية متطورة يؤسس بموجبها كيان مترابط ومتكامل له القدرة على التعامل مع المتغيرات الاحتمالية على الصعيد المحلي والعالمي وتتوفر فيه مقومات تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام تقنيات تستند على المعطيات العلمية والتكنولوجية الحديثة التي يتم إنتاجها وابتكار توظيفها بجهود وقدرات وطنية وتحقيق الأهداف التي تتصل بتحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد وتأمين متطلبات نموه وارتقائه .

و بالإمكان تحديد مفهوم دراسة الجدوى بكونها عملية دراسة معمقة الهدف منها مساعدة متخذ القرار لتحديد الاختيار أو البديل الأفضل أو المعقول والمحصلة فأن دراسة الجدوى ما هي إلا طريقة للتعرف على البدائل وعلى ما هو مناسب وشمولي في ضوء تخمين متوقع للعوائد والتكاليف للقرار الاستثماري . وفي هذا السياق فإن المقيم يعمل جاهداً لتقليل التكاليف المتوقعة

للقرار الاستثماري إلى قياس مقبول^{١٧}. وكذلك تعرف دراسة الجدوى بأنها تهدف إلى معرفة قدرة المشروع كوحدة اقتصادية على مواجهة التزاماته المادية وتحقيقه أرباح لأصحابه^{١٨}.

إن عملية دراسة الجدوى واختيار البديل الأفضل تختلف باختلاف الهدف من القيام بها. فهي للمستثمر (الخاص) تتمثل في العائد المباشر الذي سيعود من إقامة هذا المشروع والذي ينحصر في مقارنة ما سينفقه صاحب المشروع من أموال مقابل العوائد التي سيحصل عليها من هذا الإنفاق في صورة أرباح مباشرة وعلى أساس أسعار السوق على اعتبار أن الهدف النهائي لصاحب المشروع هنا يكمن في تعظيم هذا الربح ليس إلا^{١٩}. أو انها أسلوباً أو طريقة منظمة تستخدم للتعرف على مدى النفع الذي سيتحقق من خلال القرار الاستثماري للمشروع المتوقع حيث يقدم لمتخذ القرار الاستثماري الرأسمالي تصور شامل لما سيكون عليه المشروع خلال حياته المتوقعة بحيث يمكن اتخاذ قرار محدد بشأن إقامة المشروع من عدمه وفق معايير ومقاييس مالية محددة يضاف إلى ذلك أن هذا التصور سيكون مرشداً لمتخذ القرار في معالجة أي قصور أو عقبات مالية قد تواجه المشروع في المستقبل . معنى ذلك أن تقييم القرار الاستثماري يمكن الجهات المعنية في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة أو القرار بالرفض أو القبول للمشروع الاستثماري الواحد^{٢٠}.

١٧ حمدي، قاسم ناجي، مدخل نظري وتطبيقي في أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات - منظور تنموي، ج٢، دار المناهج، عمان، ط١، ٢٠٠٠، ص ١٢٣.

١٨ الداهري، د. عبد الوهاب مطر، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية، مطبعة جامعة بغداد، ١٩٩١، ص ٦٥.

١٩ العيسوي، كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - تحليل نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان، ط١، ٢٠٠١، ص ١٢٠.

٢٠ حنفي، عبد الغفار، و، قرياقص، رسمية، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٤.

وكذلك تعرف دراسة الجدوى بأنها (عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى اختيار البديل أو المشروع المناسب من بين عدة بدائل مقترحة الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة واستناداً إلى أسس علمية)^{٢١}

وتتمثل تلك المفاضلة بما يأتي:-

١. إقامة مشروعات جديدة
٢. المفاضلة بين توسيع المشروعات القائمة .
٣. المفاضلة بين إنتاج أنواع معينة من السلع .
٤. المفاضلة بين أساليب الإنتاج وصولاً لاختيار الأسلوب المناسب .
٥. المفاضلة بين المشروعات استناداً إلى الأهداف المحددة لكل مشروع .
٦. المفاضلة بين المواقع البديلة للمشروع المقترح .
٧. المفاضلة بين الأحجام المختلفة للمشروع المقترح .
٨. المفاضلة بين البدائل التكنولوجية^{٢٢} .

^{٢١} عبد الحميد ،عبد المطلب،دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية،الدار الجامعية للإسكندرية،ط٢٠٠٠، ١، ص٣٦ .

^{٢٢} العيسوي،كاظم جاسم ، مصدر سابق ،ص ٩٤.

المبحث الثاني

المراحل و الأنواع

تباينت مراحل دراسات الجدوى تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والمذاهب الاقتصادية التي تقوم عليها أفكار وأراء روادها لذلك ، بديهياً أن نجد أكثر من مرحلة لدراسات الجدوى وكما يأتي:

اولاً- مراحل دراسة الجدوى :

تعد دراسة الجدوى لمشاريع محددة لتحقيق أهداف أو غايات يسعى المستثمر إلى تحقيقها و هي منهجية لاتخاذ القرارات تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر أو الاقتصاد القومي أو لكليهما على مدى عمر المشروع .

وبعد الاطلاع على الأدبيات الاقتصادية والمالية التي تناولت هذا الموضوع وجد الباحث إن معظمها تركز على المراحل والخطوات المتداولة في إعداد مثل هذه الدراسات والتي تتفق جميعها على المراحل الخمس الآتية:-

^{٢٣} أبو عمر، واثق حمد، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية- تقييم المشروعات الخاصة والعامة، دار الرضا للنشر ،دمشق، ٢٠٠٣، ص ٢٨ .

- السبسي، صلاح الدين حسن، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات- دراسات نظرية وتطبيقية ، دار الفكر العربي، ط١، ٢٠٠٣، ص ٢٣.

- عبد الحميد، عبد المطلب، مصدر سابق ، ص ٤١٨.

المرحلة الأولى - الدراسة المبدئية للمشروع :

بعد الاهتمام الى فكرة مشروع معين تجري دراسة جدوى مبدئية للمشروع لانه كثيرا ما يحدث أن لا يتمكن المستثمر من تنفيذ المشروع الاستثماري وقد يرجع ذلك الى اسباب فنية اوقانونية او اقتصادية ،فاذا ما قام هؤلاء المستثمرين بتكليف الخبراء والاستشاريين باعداد دراسة كامله لجدوى المشروع فانها غالبا ما تحملهم نفقات مرتفعة قد يتبين في النهاية ان المشروع عديم الجدوى ، والبديل لذلك هو القيام بدراسة جدوى مبدئية قبل الدراسة التفصيلية الهدف منها هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الاستثماري ، وهذه الدراسة لا تتطلب الفحص الدقيق والتفصيلي كما هو الحال في دراسة الجدوى المفصلة الامر الذي يؤدي الى عدم تحمل من يقوم بها النفقات الكبيرة، وتتجه دراسة الجدوى المبدئية الى توضيح مدى الحاجة الى منتجات المشروع ومدى توافر عوامل الانتاج الاساسية وتحديد المراحل التي تحتاج الى تركيز خاص في الدراسة التفصيلية وتقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل والارباح المتوقعة وانواع المخاطر التي تترتب على اقامته والتكاليف المقدرة لدراسة الجدوى التفصيلية ويتم الحصول على تلك المعلومات عن طريق المصادر الميدانية كالمقابلات الشخصية و مصادر مكتبية مثل البيانات والاحصائيات المنشورة والبحوث العلمية^{٢٤}.

^{٢٤} د أحمد ،آدم مهدي،الدليل لدراسات الدوى الاقتصادية ،الشركة العالمية للطباعة ،الخرطوم،٢٠٠٧، ص:١٨.
- د يعقوب،عبد الكريم ،دراسات جدوى المشروعات،دار اسامة ،الاردن،٢٠٠٩، ص:٥٠ .

المرحلة الثانية - الدراسة القانونية :

تهتم دراسة الجدوى القانونية بالبيئة القانونية التي يعمل المشروع فيها اي القوانين واللوائح التي تنظم شكل المشروع القانوني اضافة الى المحددات والدعم على قطاع النشاط الاقتصادي الذي سيعمل المشروع ضمنه مستقبلا لانه باقامة المشروع سوف يكتسب شخصية معنوية اعتبارية مستقلة عن شخصية الملاك مما يحتم معه ضرورة تحديد الشكل القانوني للمشروع والنتائج التي سوف تتمخض عن ذلك الاختيار واثرها على عمل المشروع مستقبلا^{٢٥} .

المرحلة الثالثة - الدراسة التسويقية :

تهدف الدراسة التسويقية الى تحديد السوق الذي سيتم استهدافه والتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي القيام بتقديم السلع والخدمات التي تقوم باشباع تلك الحاجات والرغبات ، ومن خلال تقدير الطلب على منتجات المشروع والذي يعتبر من اهم عناصر الدراسة التسويقية حيث تتضمن ما يأتي^{٢٦} :

دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للسلعة او الخدمة التي سينتجها المشروع.

التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والاجراءات المنظمة للتعامل فيه.

تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره محلي ام خارجي وحجم المبيعات ومدى استقرار الاسعار والسياسات التسويقية للمنافسين .

تقدير نصيب المشروع في السوق الذي سيتم استهدافه على ضوء العرض والطلب وظروف المشروع امام المنافسين وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها .

^{٢٥} د عبد الكريم ، عبد العزيزود كداوي، طلال، مصدر سابق، ص: ٣٤ .

^{٢٦} د أحمد ، آدم مهدي، مصدر سابق ، ص: ٢٠ .

المرحلة الرابعة – الدراسة الفنية:

ان دراسة الجدوى تقوم على اساس دراسة مدى امكانية تنفيذ الجانب الفني للمشروع اي دراسة المستلزمات الفنية للمشروع المقترح اقامته ابتداءا بتحديد موقع المشروع ودراسة العملية الانتاجية للمنتج او الخدمة وتحديد المساحات المطلوبة ،تحديد الحاجة من المكنائن والالات والمعدات ،تحديد احتياجات المشروع من الاثاث و المواد والمستلزمات المطلوبة لاداء العمل^{٢٧} ومصادر الطاقة والمياه ووسائل النقل من حيث الكم والكيف وتقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الاشرافية والادارية وهيكل تنظيمها وتبرز من خلال عملية اختيار التقنية المناسبة لوجود عدد من الاساليب ولكل اسلوب ظروفه ومتطلباته ، ولكل اسلوب انعكاساته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المجتمع مع الاخذ بنظر الاعتبار عامل التقدم التكنولوجي^{٢٨} .

المرحلة الخامسة: دراسة الجدوى المالية والاقتصادية :

تهدف هذه الدراسة الى ترجمة نتائج الدراسات الاخرى من تسويقية وفنية الى تقديرات مالية ، ترتكز دراسة الربحية التجارية في اعداد القوائم المالية التقديرية لاحتياجات المشروع المالية من خلال تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع وتكاليف التشغيل (راس المال العامل) لسنة واحدة من البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية ثم اقتراح هيكل التمويل المناسب للمشروع سواء تمويل داخلي (اموال الملاك) او تمويل خارجي (تسهيلات وقروض) ثم

^{٢٧} د يعقوب، عبد الكريم ، مصدر سابق ،ص: ٧٣ .

^{٢٨} السيسي ،صلاح الدين حسن،مصدر سابق ، ص: ١٦٠ .

تقدير مبلغ المبيعات من خلال الدراسة التسويقية حيث تتم عملية احتساب التدفقات النقدية الخارجة والداخله وحسب العمر الانتاجي للمشروع الذي تحدده الدراسة واستخدام معايير التقييم المالي المناسبة (مثل تحليل التعادل، فترة الاسترداد ، المعدل البسيط للعائد ، صافي القيمة الحالية، دليل الربحية ، معدل العائد الداخلي) ^{٢٩}

و يتم إخضاع البيانات والمعلومات التي تُجمع في كل دراسة من هذه الدراسات إلى التقييم والتحليل ، وفي حالة ظهور ما يؤشر في أي من دراسة أو أكثر نتائج سلبية يتم إهمال المشروع ويصار إلى قرار بعدم تبنيه ، حيث بالامكان النظر الى ذلك من زاوية مدى مساهمة المشروع في تحقيق اهداف وخطط التنمية الاقتصادية ويتم دراسة تكاليف ومنافع المشروع من وجهة النظر القومية بمعنى مدى تاثير المشروع في زيادة الصادرات او تقليل الواردات وبالتالي المساعدة في التغلب على العجز في ميزان المدفوعات وكذلك مدى مساهمته في زيادة معدلات التشغيل للقوى العاملة او عدالة توزيع الدخل لصالح الفئات الفقيرة او تنمية اقاليم او قطاعات معينة ونظرا لتشعب وتعدد هذه الاهداف القومية لابد من تحديد الاولويات في تحقيق الاهداف ، بالرغم ان معظم اهداف القطاع الخاص تتركز في تحقيق اكبر عائد مادي الا انه لا يقلل من اهمية دور القطاع الخاص في تحقيق الاهداف القومية ، بوضع القوانين والتعليمات التي تنظم عمل هذا القطاع الحيوي بما يتفق مع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ^{٣٠}

^{٢٩} د حنفي ، عبد الغفار ، تقييم الاداء المالي ودراسات الجدوى ، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٩ ، ص : ١٢٧ .

^{٣٠} - السيسي ، صلاح الدين حسن، مصدر سابق ٢٠٠٣ ، ص : ١٦٠ .

ثانياً - أنواع دراسة الجدوى:

هناك ثلاثة أنواع لدراسة الجدوى للمشاريع من حيث طبيعتها وهي :

١- المشاريع التي يحل الواحد منها محل الآخر :

هي بدائل استثمارية مختلفة لتحقيق ذات الغرض (إنتاج ذات السلعة أو الخدمة) والهدف من تقييم هذه المشاريع هو اختيار المشروع الأفضل (الأقل تكلفة) ورفض المشاريع المتبقية.^{٣١}

٢- المشاريع المستقلة :

وهي مشاريع غير متعلقة ببعضها البعض ويمكن للمستثمر في هذه الحالة أن يستثمر في أي من هذه المشاريع على أن يكون رابحاً وإمكانية تمويله متوفرة لديه.^{٣٢}

٣- المشاريع المعتمدة أو المرتبطة :

وهي المشاريع الاستثمارية المرتبطة ببعضها البعض وهي عبارة عن مشروع استثمار رأسمالي أو أكثر يتعلق أحدها بالآخر ولا يمكن قبول أحدها إلا إذا قبل الآخر.^{٣٣}

^{٣١} العمار، رضوان وليد ، مدخل إلى قرارات الاستثمار-سياسات التمويل، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع عمان، ١٩٩٧، ص ١٢٠ .

^{٣٢} كنجو، عبود ، وفهد ، إبراهيم وهبي ، الإدارة المالية ،دار المسيرة للنشر، عمان ، ط١ ، ١٩٩٧ ، ص ٢٨٣ .

^{٣٣} العامري ،محمد إبراهيم، الإدارة المالية ،جامعة بغداد،بغداد، ط١ ، ٢٠٠١، ص ٤٨٤ .

المبحث الثالث

مكونات دراسة الجدوى في المصارف

من خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات الخاصة بمصارف اجنبية مثل مصرف^{٣٤} ([Brown Brothers Harriman & Co.](#)) براون براذرز هاريمان وشركائه الامريكي ومصرف ([Hottinger&Cie](#)) هوتينجر أند سي السويسري ومصرف كريديت أجريكول مصر (CREDIT AGRICOLE EGYPT) ، لاحظ الباحث إن العناصر الأساسية لدراسة الجدوى في المصارف هي ما يأتي :

اولا - معلومات عامة عن المصرف: وتتضمن ما يأتي:

١- الأسس المعتمدة لإنشاء المصرف :

يركز عادة على أساسين عند إنشاء مصرف جديد هما:

أ- الأهلية :

ويقصد بها المقدرة المالية للمؤسسين، وخبرات، ومهارات الفريق الذي سيعهد إليه بإدارة المصرف حيث إن إقامة مصرف تتطلب الحصول على الحد الأدنى من رأس المال المقرر والضروري للحصول على إجازة التأسيس من الجهات المالية المسؤولة عن الجهاز المالي

³⁴ Private Banker International - news, data, analysis and business information for the private banking industry: [Privatebankerinternational.com](http://www.privatebankerinternational.com).

-Euromoney magazine. January 2008. Annual rankings. <http://www.euromoney.com/Article/1786822/Article.html>

المصرفي في الدولة متمثلة في البنك المركزي في العراق والذي يحدد رأس المال للمصرف ويمنح المصرف إجازة ممارسة العمل المصرفي حسب التشريعات النافذة^{٣٥}.

ب- الحاجة :

وهي الأساس الثاني لتقييم إنشاء مصرف جديد و التي تقاس بمدى ملائمة العائد الذي سيحققه المصرف المقترح تأسيسه ومدى حاجة المنطقة التي سوف يعمل بها المصرف مستقبلا عند تأسيسه لخدمات مصرفية إضافية وقد تختلف نتائج قياس العائد المتوقع التي يتوصل إليها كل من المؤسسين والبنك المركزي وذلك لان القياس يعتمد على التنبؤ ، كذلك يصعب الوقوف على مدى حاجة المنطقة للخدمات المصرفية خاصة إذا كانت هناك مصارف تعمل بها^{٣٦} .

٢-البيانات الأساسية عن المستثمرين في المصرف :-

وتضم تلك البيانات الاسم والعنوان والبيانات الشخصية وتاريخ الميلاد والجنسية وبيانات عن الشركاء في المصرف ونسبة مساهمة كل منهم في رأسمال المصرف .

٣-إسم المصرف المقترح :-

لعل من الضروري الإشارة إلى انه يجب ذكر اسم المصرف، والذي لابد أن يعبر بقدر الإمكان عن طبيعة النشاط الأساسي للمصرف والمجال أو القطاع الذي يعمل فيه المصرف مستقبلا، قطاع زراعي هو أم صناعي أم تجاري. وبما إن اسم المصرف سيتحول بعد ذلك إلى

^{٣٥} سيجل، باري، النقود و البنوك و الاقتصاد، ترجمة، منصور، طه عبد الله،و، عبد الرحمن، عبد الفتاح، دار المريح للنشر، ط ١، ١٩٨٧، ص ١١٠ .

^{٣٦} هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية-مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط ٣، ١٩٩٦، ص ٣٧.

-الشماع، خليل، المحاسبة الإدارية في المصارف: التكاليف والأسعار والموازنات في الإطار الاستراتيجي ج ١، مصرف سوريا المركزي، دمشق، ٢٠٠٦، ص ٢٢٠.

التداول في السوق ، فان من الضروري أن يكون سهل التعامل معه من قبل الأطراف الأخرى وفي الوقت نفسه يساعد على ترويج خدمات المصرف في السوق دون مصاعب أو مشاكل^{٣٧}.

وتتضمن دراسة الجدوى التفصيلية الدراسات التالية :

اولا- دراسة الجدوى القانونية :-

تحيط بممارسة النشاط المصرفي بيئة قانونية مؤلفة من القوانين والأعراف والعادات والتقاليد و الآداب العامة ،أو ما يطلق عليه بالنظام العام بالإضافة للقوانين التي تفرض وتضع قيود وضوابط على النشاط المصرفي، وعلى المصرف أن يراعي هذه الضوابط والقيود. حيث تتلخص أهم نتائج الجدوى القانونية في إيضاح القانون الذي سيخضع له المصرف وسيقام على أساسه، وجدوى ذلك ،ومدة الإعفاء التي سيستفيد منها المصرف إن وجدت، وكذلك اختيار الشكل القانوني للمصرف كشركة مساهمة عامة أو مختلطة أو خاصة، مع ذكر عنوانه الإداري للتعامل معه من النواحي القانونية كشخصية اعتبارية لسهولة التعامل^{٣٨}.

ثانيا-دراسة الجدوى التسويقية:-

تحتوي دراسة الجدوى في هذا الجزء على تحديد موقع المصرف وتحديد المساحات المختلفة المكونة للمصرف بمكوناته المختلفة حيث إن موقع المصرف وفروعه هي تمثل وحداته المصرفية المتكاملة والتي تعبر عن هويته وذاته والتي تفرق بين شخصية المصرف وأي مصرف آخر فقد يبدأ المصرف بفرع واحد وان الفروع هي الشبكة المتناسقة التي تحقق الأهداف ومن أهم قنوات توزيع المصرف للخدمة المصرفية ولهذا يجب أن يكون مناسب لخدمة زبائن المصرف المرتقبين بالإضافة إلى النهوض بالمنطقة وتمييزها حضاريا واقتصاديا"وان لموقع الفرع أهمية

^{٣٧} حمندي،قاسم ناجي، مصدر سابق ،ص١٥٩.

^{٣٨} الخضيرى، محسن احمد ، التسويق المصرفي،آيتاك للنشر والتوزيع،القاهرة،ط١ ، ١٩٩٩، ص١٤٥.

كبيرة لأنه من العوامل التي يأخذها الزبون عند اتخاذ قراره بالتعامل مع فرع مصرف معين دون آخر ترجع إلى موقع الفرع وبما إن اختيار الموقع يتسم بصفة الاستمرار والرسوخ والدوام وخاصة في المواقع التي يتم تملكها ومن العوامل المؤثرة على اختيار الموقع هي^{٣٩}:

أ- قرب موقع الفرع من مكان إقامة الزبائن أو مكان عملهم .

ب- الطابع العمراني لمبنى المصرف .

ج - كفاية المبنى لتقديم الخدمات المطلوبة .

كما تشتمل على تقدير حجم الطلب عبر عمر المصرف الافتراضي وتحديد نوع وهيكल السوق ودرجة المنافسة التي يمكن أن يتعرض لها المصرف وتحديد الإستراتيجية التي سينتهجها المصرف و السياسة السعرية للخدمات التي سيقدمها المصرف خلال فترة عمله وتحديد مدى إمكانية تسويق الخدمات المزمع تقديمها للسوق المحلية أو الخارجية وتحديد الحملات الإعلانية والترويجية الخاصة بالخدمات المقدمة من المصرف ولابد من تحديد الفجوة التسويقية أو فجوة الطلب التي تنتج من خلال مقابلة الطلب بالعرض المتعلقين بالخدمات المقدمة من قبل المصرف ومن ثم تحديد الشريحة التسويقية عبر حياة المصرف و التوصية بحجم الخدمات الملائمة طوال عمر المصرف مع إيضاح ما إذا كانت دراسة الجدوى التسويقية والسوق تمت بشكل ميداني أو نظري أو كلاهما ومبررات ذلك .

وينطوي هذا الجزء أيضا على مجال عمل المصرف والبرنامج الزمني للتنفيذ والأثر الفني للمصرف في مجال تطوير الخدمة المصرفية واستخدام تقنيات حديثة . ويجب أن تبرز الدراسة في هذا الجانب مقومات نجاح المصرف من حيث وجود سوق ملائمة لاستيعاب خدمات المصرف المقدمة سواء للسوق الداخلي أو الخارجي والخبرة الطويلة في مجال نشاط المصرف

^{٣٩} العيساوي،كاظم جاسم ، مصدر سابق ،ص١٦١ .

بالنسبة للعاملين فيه والتخطيط العلمي لإنشاء المصرف ومدى ما يتمتع به المصرف من مزايا عن باقي المصارف في هذا المجال^{٤٠}.

ثالثاً-دراسة الجدوى الفنية :-

في هذا الجزء من الدراسة يتم إعطاء فكرة تفصيلية عن المصرف من حيث طبيعته وموقعه* وحجمه ومكوناته.

وتتضمن الجدوى الفنية تحديد طاقة المصرف لتقديم الخدمات ومكونات المصرف عددا من العناصر المهمة للمصرف وكما يأتي :

١ - الهيكل التنظيمي للمصرف :

هناك عوامل تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي وهي^{٤١} :-

أ)الأهداف العامة والمخاطر :-

إن تعدد الوحدات التنظيمية و إدارات أقسام المصرف يعتمد على تعدد وتنوع أهداف المصرف ، فهناك أهداف مالية تتمثل بالربحية وتعظيم العائد على الاستثمار والمحافظة على السيولة ،وأهداف تسويقية من خلال زيادة الحصة السوقية للصمود أمام المنافسين وأهداف مرتبطة بالخدمة المصرفية، كتحسينها وتنويعها والأهداف الخاصة بالمؤسسين التي تتعلق بالنمو والتطور والبقاء وتجنب المخاطر إضافة للأهداف الاجتماعية والبيئية.

ب) حجم الأنشطة والخدمات المصرفية .

٤٠ هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات ،المكتب العربي الحديث ،الإسكندرية، ط٢٠٠٠، ٣، ص٤١٧.

*- يراعى إرفاق خريطة مساحية بالموقع وصورة مستند الملكية أو عقد الإيجار .

٤١ رمضان،زياد،إدارة الأعمال المصرفية، دار صفاء للنشر،عمان،ط٦، ١٩٩٧، ص٨٣.

- Mott.G, Investment Appraisal, prlman panishing, London, 1991,p124.

ج) التخصص .

د) الانتشار الإقليمي وتداول الأنشطة .

حيث يزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا وتزداد أقسامه المتخصصة بتعدد نشاطاته و أن يحقق الهيكل التنظيمي الذي يتم اختياره للمصرف ما يأتي ^{٤٢}:

إختيار الهيكل الذي يسمح بالاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة الفنية .

اختيار الهيكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للآلات والتجهيزات المختلفة.

اختيار الهيكل الذي يحقق مستوى من التنسيق والرقابة المطلوبة لتحقيق الأهداف .

أن يتلائم مع كافة التخصصات المختلفة التي لدى المصرف ليستوعبها جميعا.

أن يسمح بالتكامل بين الوحدات المختلفة وجهود الأفراد في مختلف التخصصات.

٢ - أهداف المصرف ^{٤٣}:-

يوضح في هذا الجزء الغرض الأساسي من إقامة المصرف وأهداف المصرف من حيث توفير الخدمات المصرفية ومنح الائتمان النقدي واستقبال الإيداعات بأنواعها والتي يحتاجها المجتمع ومواكبته للتطور والتقدم الذي يمر به الاقتصاد القومي والأعمال التي يقوم على أساسها المصرف أي الرسالة التي يحملها المصرف للمجتمع و التي سيقدمها لمستهلك الخدمة ، والأنشطة التي سيقوم بها لتحقيق هذه الرسالة ومدى تغطيته لاحتياجات السوق في مجال النشاط الذي سيقوم به . ويعبر هذا الجزء عن مدى ارتباط أهداف المصرف بالأهداف الاقتصادية

^{٤٢} اللوزي، سليمان احمد، و، زويلف، مهدي حسن، و، الطراونة، مدحت إبراهيم، إدارة البنوك، دار الفكر للنشر، عمان، ط١ ١٩٩٧، ص٨٢.

^{٤٣}-Levy.H, and, Sannat.M, Capital investment and financial Decisions, prenticehall, 3th.ed, London, 1990,p76.

للمجتمع من خلال مدى مساهمته في استخدام العمالة المحلية أو الخارجية وخلق فرص عمل جديدة وفيما إذا كان سيؤدي نشاطه إلى تغطية حاجة السوق ويجب أن يراعي عند تحديد أهداف المصرف والغرض منه على أن يتم تحديد ذلك بالتفصيل وبشكل دقيق وواضح ، وتحديد أسلوب العمل الذي سيتم اعتماده والتكنولوجيا التي سوف تستخدم وتحديد العمليات والمعدات وتحديد الاحتياجات من الآلات والأجهزة وكذلك تقدير الاحتياجات من العمالة سواء في مرحلة الإنشاء أو مرحلة التشغيل وكذلك تقدير احتياجات المصرف من الأثاث ووسائل النقل والمواد والمستلزمات لمزاولة النشاط وأيضاً "الاستهلاك السنوي من الطاقة والوقود والمياه والبيانات الخاصة بالتكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل عموماً".

ومن خلال ذلك يتضح أن هنالك العديد من العناصر التي يجب أن تذكر في نتائج الجدوى الفنية للمصرف المقترح حيث لابد أن تنطوي على تحديد حجم الخدمات المصرفية المقدمة والمتوافقة مع الطلب عبر العمر الافتراضي للمصرف وتحديد حجم المصرف ونسب طاقه تقديمه للخدمات والائتمان والإيداعات التي سيعمل على أساسها مع تحديد طاقته النمطية وهي طاقة تقديم الخدمات السنوية للمصرف عند التشغيل الكامل لوسائل وعناصر تقديم الخدمات المتاحة في الظروف العادية وهي طاقة التشغيل التي تحسب على أساسها الاحتياجات السنوية للمصرف مع تحديد الطاقة القصوى التي تعني الطاقة السنوية لخدمات المصرف في أقصى ظروف التشغيل التي تسمح بها طبيعة وقدرة الوسائل والعناصر المتاحة سواء بزيادة ساعات العمل اليومية أو أيام العمل السنوية مع وضع برنامج زمني للتنفيذ الذي يبين تدرج نسب التشغيل وصولاً للطاقة النمطية ومراحل ونسب التنفيذ إذا تطلب الأمر ذلك.

رابعاً - الجدوى المالية والاقتصادية:-

وتتضمن تحليل التكاليف الاستثمارية للمصرف عبر سنوات إنشائه مكونة من الموجودات الثابتة بالإضافة إلى رأس المال وكذلك تكاليف التشغيل السنوية متضمنة الاندثار السنوي إلى جانب باقي البنود الأخرى عبر سنوات العمر الافتراضي للمصرف وتشمل نتائج التقييم المالي:^{٤٤}

أ- التنبؤ بالاحتياجات المالية: (Forecasting financial requirements)

لقد وجدت المصارف فيما بعد الستينيات ضرورة تطبيق التنبؤ بالموارد المالية بعد أن اشتدت المنافسة بين المصارف على الصعيدين المحلي والدولي وتتنوع الخدمات المصرفية وأصبح من الضروري استخدام إستراتيجيات وسياسات وأساليب إدارية حديثة تؤمن دراسة الأسواق وبلورة الأهداف وتخفيض الكلفة وزيادة الأرباح المنتظرة ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر التخطيط والذي يتعلق باستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات الخاصة بما يجب عمله وما يمكن تحقيقه واقعياً في مدى زمني معين وعليه يكون التنبؤ روح التخطيط ولذلك يكون التنبؤ بالتدفق النقدي مهم لإتاحة فرصة دراسة المشاكل التي يمكن أن تعترض نشاط المصرف والاستعداد لكافة التغيرات المرتقبة سواء على صعيد السيولة أو تغير أسعار الفوائد أو التضخم أو الانكماش وكذلك يساعد في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمصرف ومراعاة الموائمة والتنسيق بين مصادر التدفقات النقدية المتوقعة وخطة استخدامه.^{٤٥}

٤٤ الهواري ، سيد ، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، ط٦، ١٩٩٦، ص٧٨ .

- Loscalzo.W, Cash Flow Forecasting, Mccraw-Hill.Inc, N.Y, 1982,p12.

٤٥ حسين، علي محمد علي، إعداد الموازنة التخطيطية للمصارف التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الأول، السنة الأولى، ١٩٧٧، ص٦٢..

ب- إدارة التدفقات النقدية:-

تتضمن عملية إدارة التدفقات النقدية إدارة مجمع النقد الذي يتصف بالتغير المتواصل مع استهداف تعظيم العائد وتدني تعرض المصرف وبالتالي المالكين للخطر ، ويمكن تقسيم إدارة التدفقات النقدية إلى مجموعتين من الأنشطة هما:-

أولاً-أنشطة تجهيز التدفقات النقدية (مصادر الأموال) ^{٤٦}: Cash-Flows Providing function

حيث يحصل المصرف على الأموال من ثلاثة مصادر أساسية هي الودائع والأموال المقترضة وحقوق الملكية ويمكن التفرقة بين هذه المصادر بحسب الاستحقاق (Maturity) أو الأجل ، والكلفة (Cost) .

ثانياً- أنشطة استعمال التدفقات النقدية (استخدام الأموال) : Cash-Flows using function
يمكن تبويب توظيفات الأموال في المصارف إلى الأوليات الأساسية التالية ^{٤٧} :-

(١) الاحتياطات الأولية .

(٢) الاحتياطات الثانوية.

(٣) القروض والاستثمارات.

وتجدر الإشارة إلى أن الجدوى المالية تتضمن العديد من الجداول التحليلية لعل من أهمها ^{٤٨}:-

46Smith.J, Business strategy –An introduction, Basil Blackwell&The economist publications, Fst.ed, 1985,p65.

٤٧ محمد،فوزي حسين،الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصناعية ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ،العدد الثالث،السنة الثالثة،١٩٧٩،ص١٤١ .

٤٨ درغام،دريد،أساسيات الإدارة المالية الحديثة ،ج٢،دار الرضا للنشر،ط١، ٢٠٠١،ص١٢٠ .

- Bedi.H, and, Hardikar.V, Practical Banking Advances, publisher's distributors. LTD, UB.s.London, 1995,p22.

جدول التكاليف الاستثمارية في شكل موجودات ثابتة.

جدول رأس المال العامل .

جدول إجمالي التكاليف الاستثمارية الذي يحتوي مجموع الفقرتين السابقتين.

جدول تكاليف التشغيل السنوية عبر العمر الافتراضي للمصرف .

جدول حساب أقساط الاندثار السنوي للموجودات .

جدول التدفقات النقدية الداخلة من الإيرادات والقيمة البيعية المتبقية لموجودات المصرف.

جدول تقدير التدفقات النقدية للمصرف الداخلة أو الخارجة للوصول إلى صافي التدفقات النقدية

التي سيتم على أساسها تقييم المصرف .

جدول هيكل التمويل للمصرف .

جدول الالتزامات المالية .

قائمة الدخل السنوي .

ثم يتم تقييم المصرف من خلال استخدام المعايير المالية والاقتصادية وحسب الحاجة (المعايير التقليدية أو النسب المالية- نسب الربحية والسيولة والملاءة- والمعايير الاقتصادية) وخبرة الشخص المختص الذي يعد دراسة الجدوى مع الأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقد إضافة إلى إجراء تحليلات الحساسية المرتبطة بذلك ويجب الإشارة إلى نتيجة هذه المعايير على ربحية المصرف وكذلك إظهار نتائج تحليلات الحساسية للتعرف على مدى قدرة المصرف المقترح على التكيف واستيعاب التغيرات التي قد تحدث في بعض المتغيرات خلال عمره الافتراضي وهل سيكون صافي أثار هذه التغيرات إيجابيا" أو سلبيا" على المصرف من خلال إنشاء جدول يبين خلاصة للجداول التي تم ذكرها سابقا" ويشمل نتائج المعايير المستخدمة

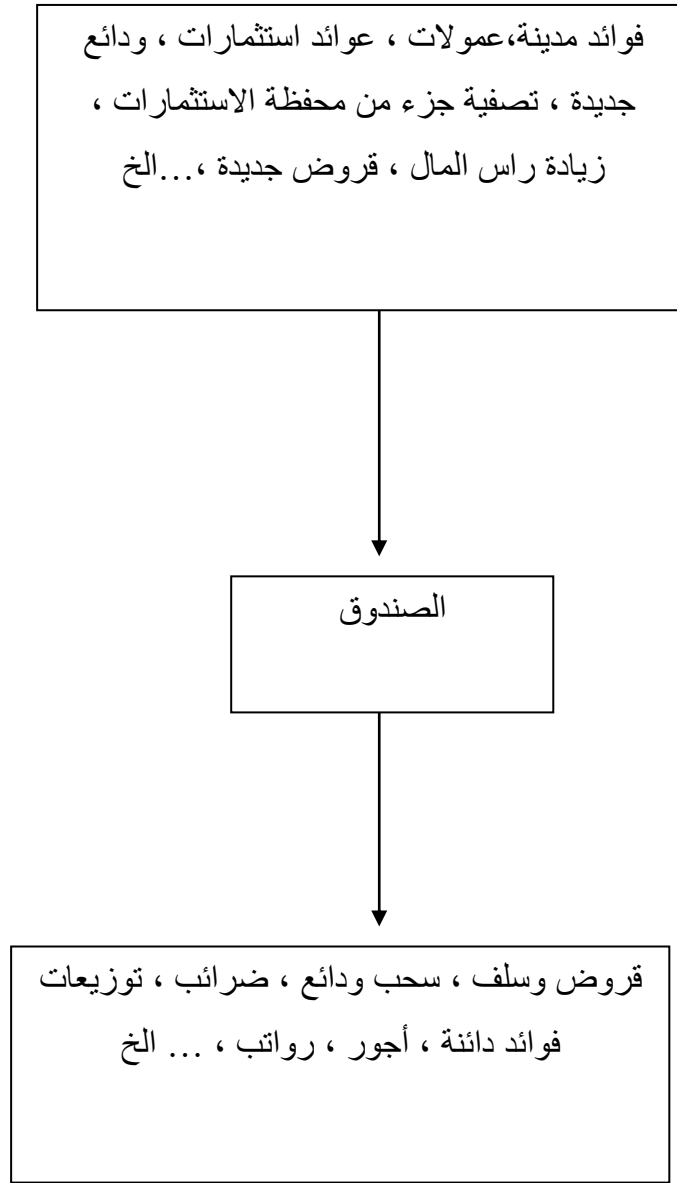
وتحليلات الحساسية وهذه الجداول تعطي صورة واضحة ومختصرة لتقرير التقييم المالي للمستثمر أو الجهة التي سوف يقدم إليها^{٤٩}.

ومن خلال الشكل رقم (١)^{٥٠} يتضح ضرورة قيام إدارة المصرف بتقدير احتياجات السيولة وذلك بالتنبؤ بالطلب على القروض والائتمان وأيضا دراسة سلوك الودائع حتى لا يضطر المصرف إلى التصفية الإجبارية لبعض موجوداته ، وما قد يترتب على ذلك من مخاطر ويساعد هذا التقدير في الموازنة بين متطلبات السيولة والربحية حيث يختلف مقدار السيولة التي يحتفظ بها من مصرف لآخر ومن وقت لآخر نتيجة تباين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المصرف .

49 Freman .D, and, Ford.P, Elements of Banking Estover, Plymouth- Macdonald and Evans. Ltd, 1985,p83.

- الجميل، سرمد كوكب، مؤشرات الكلفة في تقويم أداء وهيكله المصارف التجارية ،المجلة العربية للإدارة،السنة الثالثة عشر ، العددان الثالث والرابع، ١٩٨٩،ص١٨٠.

٥٠ حنفي ، عبد الغفار،و،أبو قحف ، عبد السلام ، التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، ١٩٩٣، ص١٠٩.



شكل رقم (١) التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المصرف

(المصدر: حنفي ، عبد الغفار،و،أبو قحف ، عبد السلام ، التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار

الجامعية ،الإسكندرية، ١٩٩٣ ، ص١٠٩).

المبحث الأول

المفهوم والمميزات

نتناول في هذا المبحث مفهوم ومميزات القرار الاستراتيجي وكما يأتي:

اولا - مفهوم القرار الاستراتيجي :

يمكن ادراك مفهوم القرار الاستراتيجي من خلال اراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم بالرغم من الاختلاف الظاهري وتعدد المصطلحات المستخدمة في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإنها القرارات التي تتخذ في ظل ظروف خاصة تمر بها المنظمة حول مشكلة يشوبها التعقيد وعدم التأكد، وغالباً ما ترتبط بتحقيق اهداف بعيدة المدى، وتستند الى خبرة ومهارة الادارة العليا عند صياغتها، وتعد ذات طابع شديد التأثير في سياسة وسلوك المنظمة، وتمتاز بالتجدد والابتعاد عن التكرار¹.

لابد من تسليط الضوء على آراء الباحثين المختصين في المجال الاداري حول تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي، فقد اشار غراب² هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الاجل ذات العلاقة بأداء المنظمة، او ذات التأثير المحوري المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً من اتخاذ القرارات الادارية في ظل عدم التأكد، وعرفه³ Jouch & Gluck هو الوصول إلى الاهداف او الغايات او انجازها ، ويركز على تعريف الاعمال والمنتجات والاسواق التي سيتم تقديم الخدمات اليها، وكيف ستؤدي الوظائف فيها، والسياسات الرئيسة التي ستكون مطلوبة

¹ Mintzberg ,hthe structuring of the hall international,inc, 1979,p585.

² غراب ،كامل السد ،(١٩٨٧) نحو نموذج كامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية مجلة الادارة العامة العدد (٥٦)، ١٩٨٧ .

³ Jauch , L.R &gluck, w,F , strategic management & business policy , new York :mcgraw – hill book co , inc,1989.

من المنظمة لاتباعها في تنفيذ هذه القرارات وصولاً إلى تحقيق الاهداف. وعرفها ياغي و خاشقجي^٤ بأنها القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع اهداف المنظمة، وان قيمتها واهميتها تختلف بحسب المستويات الادارية التي تتخذها، فعند الادارة العليا تكون عالية الاهمية وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً ومعقداً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل. وعرفه السامرائي^٥ بأنه نوع من انواع القرارات الادارية التي تتخذ في احوال عدم التأكد، وهي أداة الادارة لتحقيق فاعلية المنظمة في التعامل مع بيئتها الحاضرة والمستقبلية، وتمتاز بطبيعتها الاستثنائية غير الروتينية، وعند صناعتها في الاغلب لا تتوفر معايير جاهزة لصنعها. وعرفها Eisenhardt & Zbaracki^٦ هي القرارات المهمة من حيث الاجراء المتخذ وتوزيع المصادر او الحالتين معاً التي تصاغ من الادارة العليا وتؤثر بشكل خطر في حياة المنظمة. وعرفها Mintzberg & Quinn انها القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الاساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تحدث في البيئة المحيطة وهي في النهاية تشكل الاهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة. وعرفها العريقي^٧ هي تلك القرارات التي يكون تأثيرها بعيد المدى ويشمل كل المنظمة وليس جزءاً منها وتؤدي

^٤ ياغي، محمد عبد الفتاح و خاشقجي، هاني يوسف، (١٩٨٩) اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية (دراسة ميدانية تحليلية)، جامعة الملك سعود - كلية العلوم الادارية - مركز البحوث الرياض.

^٥ السامرائي، محمد عبد الرزاق احمد، (١٩٩٠)، تقدير الرشد في القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

^٦ Eisenhardt, K.M. & Zbaracki, M.J., Strategic decision Making, S.M.J, Vol.13, 1992, p37.

^٧ العريقي، منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، ١٩٩٧.

الادارة الاستراتيجية الدور الفعال في صناعتها. وعرفها Robson⁸ هي تلك القرارات التي تبني على دراسة الاتجاه الكلي للمنظمة ومدى قدرتها على مواكبة التغيرات التي قد تحصل في البيئة التي تحيطها. كما عرفها العبيدي⁹ هي قرارات استثنائية يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الاهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتتصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات ابداعية للاحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وعرفها Wright¹⁰ & Kroll هي القرارات التي تتخذ بشكل بطيء عن طريق المدير التنفيذي الاعلى وتعد القرارات الاستراتيجية تدرجاً للأفكار المطروحة للابتكار، وان المعلومات وتحليلها موجهة نحو المستقبل مع التصورات بعيدة المدى التي ترافقها. وعرفها العزاوي¹¹ قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الاهداف المحددة وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه. وعرفها Hellriegel & Slocum, Jr¹² هي عملية خلق قوة اضافية للمنظمة، وتشخص القوة الكامنة لدى الافراد والفرق والاقسام، كما يتم اتخاذها في مراحل لاحقة.

8 Robson , Weady. Strategic Management and Information System Anintegrated approach , 2nd ed . , U.S.A. prentic-Hall,1997.

⁹ العبيدي ،رائد عبد الخالق ،(١٩٩٨) علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفعالية القرار الاستراتيجي ،دراسة ميدانية على عينة من مدراء مستشفيات القطاع الخاص في محافظة بغداد ،اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشو جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، 1998.

10 Wright, Peter & Kroll, Mark J, (1998) Strategic Management Concepts, Prentice Hall. USA.

¹¹ العزاوي، وصال نجيب، السياسة العامة (لدراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، ٢٠٠١.

¹² Hellriegel , d., slocum ,J.W,& woodman,R.W,Organizational behavior , 9th – ed,now York :south – western college publishing ٢٠٠١.

ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعود على المنظمة بزيادة الارباح او الفرص التنافسية، وزيادة سعر الاسهم او الحصة السوقية، واحيانا اخرى يتم اتخاذها لانقاذ المنظمة من وضع خطير قد يؤدي الى توقف انشطتها واغلاقها، او بالغاء خط او خطوط انتاجية لانها تؤثر على سياسة تحقيق الارباح، اغلاق فرع او فروع تابعة للمنظمة اما في نفس البلد الذي تعمل فيه او في بلدان اخرى، ومعنى ذلك ان للقرارات الاستراتيجية دورا مركزيا وجوهريا للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها.

ان القرارات الاستراتيجية (هي تلك القرارات الذي تاخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لتعزيز اتجاهات بعيدة المدى للمنظمة) .

ويتفق^{١٣} : Jemison مع mintzberg في النظرة الشمولية والتاثير بعيد المدى للقرارات الاستراتيجية في انها القرارات التي تؤثر بعمق في وجود ومستقبل المنظمة من خلال التاكيد من قدرات هذه القرارات على التجاوب مع متطلبات البيئة. ويتضمن القرار الاستراتيجي التزامات طويلة الاجل تتصف بدرجة عالية من الاهمية والمخاطرة وعدم التاكيد . اذ يصف^{١٤} غراب القرار الاستراتيجي بانه القرار الذي يتناول متغيرات طويلة الاجل ذات العلاقة في اداء المنظمة او ذات تاثير مهم على استمرار ونجاح المنظمة ، ويمثل نوعا خاصا من اتخاذ القرارات الادارية في ظل عدم التاكيد . والقرارات الاستراتيجية ايضا تحدد مسيرة المنظمة الاساسية واتجاهها العام في ضوء التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في البيئة المحيطة ، وتشكل الاهداف الحقيقية للمنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها ، وتوجه

¹³Jemisson D.B.,(1984), the importance of boundary spanning roles in strategic decision – making , journal of managem studies , vol 21 ,no.3.

- Mintzbery , H. & Quinn J. , (1995) , Strategy process concepts & contexts, U.S.A. 1st ed. Prentice –Hall International Inc ,1995,p5.

^{١٤} غراب ،كامل السسد ، مصدر سابق ،ص٧ .

توزيع الموارد وتحدد فاعلية المنظمة^{١٥} . اما الدرة فيرى ان القرار الاستراتيجي يعالج قضايا مستقبلية مهمة جدا ، تؤثر في حياة التنظيم كاملا بمافي ذلك اهدافه وموارده المالية والبشرية ، وهذا يفسر اهتمام الادارة العليا بهذا النوع من القرارات وضرورة معالجة المشكلات ذات الطبيعة الاستراتيجية بدراسة وتأني . يصف^{١٦} الشماع الاستراتيجية على انها سلسلة من القرارات ، وفي المنظمة تعنى القرارات الاستراتيجية بقضايا واسعة مثل موقع المنظمة والتباعد الجغرافي للاعمال ودرجة التكامل العمودي وغيرها . ومن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الادارة توجه المنظمة تجاه البيئة ، كما ان القرارات الاستراتيجية تعبر عن الاغراض الاساسية للمنظمة والاتجاه الذي تنتهجه او تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه . من التعريفات المذكورة انفا ، وعلى الرغم من بعض الاختلافات الظاهرية بينها ، الا انها تشترك في جوانب اساسية يحدد من خلالها مفهوم القرارات الاستراتيجية . اذ يرى الباحث ان القرارات الاستراتيجية هي القرارات الاساسية التي تهتم بمشكلات معقدة وذات طبيعة استثنائية ومتشعبة التأثير على مستوى المنظمة ، تتخذ من قبل الادارة العليا وتتطلب مهارات ابداعية وتصورات ادراكية للاحاطة بمتغيرات البيئة ، تتعلق نتائجها بمستقبل المنظمة واهدافها الاساسية .

ثانيا - مميزات القرار الاستراتيجي :

^{١٥} الدرة - عبدالهادي والمدهون ، موسى توفيق والجزراوي ، ابراهيم محمد علي (١٩٩٤) الادارة الحديثة: المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابية عمان، ١٩٩٤، ص٤٩٢ .

^{١٦} الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، ٢٠٠٠، ص٧٤.

يتميز القرار الاستراتيجي عن باقي القرارات التي تصنع في المنظمة بخصائص معينة

^{١٧} وهي التي تحدد طبيعة القرار الاستراتيجي بما يأتي :-

١- المستوى التنظيمي :

تتخذ القرارات الاستراتيجية من قبل الادارة العليا في المنظمة ،

فهي التي تمتلك السلطة والتصور الشامل ، والقدرة على التفكير الاستراتيجي ، ورؤية

الاشياء وفهم عواقبها ونتائجها .

٢-التاثير الزمني:

القرارات الاستراتيجية لها تاثيرات بعيدة المدى بالنسبة لمستقبل المنظمة ، اذ

ان الدخول في مشروعات مشتركة او اضافة خطوط انتاجية جديدة او الدخول في اسواق

جديدة هي قرارات اساسية يبقى اثرها فترة طويلة ويصعب تغييرها دون تحمل تكاليف عالية ،

لذا فهي تتطلب اجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من انها تتم بافضل ما يمكن^{١٨} .

٣-التوجه المستقبلي:

تتطلب النظرة المستقبلية من الادارة العليا في المنظمة مقابلة عناصر القوة

والضعف داخل التنظيم مع الفرص والتهديدات في البيئة ، لتصبح المنظمة في وضع يسمح

لها في صنع قرارات استراتيجية تحدد مسارها المستقبلي .

٤-استخدام الموارد :

¹⁷ Boseman .G & Phatak , A. (1989) , Strategic Management , text & cases , Wiley & Sons , Inc , U.S.A , 2nd ed. , John,1989,p14

¹⁸ Johnson , Gand. Schooles K , (1993) , Exploring corporate Strategy Text & CASES . U.K 3rd ed. Prentic Hall International,1993,p7

تتطلب القرارات الاستراتيجية حشد كبير للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ،لأن تنفيذ مثل هذه القرارات يتطلب تخصيص للموارد وتوزيعها على وحدات المنظمة لانجاز الواجبات الموكلة لكل وحدة .

٥-التنسيق والموائمة:

تتطلب القرارات الاستراتيجية من الادارة العليا جدولة وتنسيق الموارد ، بما يحقق التكامل فيما بينها ، ويسهم في تلبية متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الاقسام والمنظمة وتحقيق مزايا تنافسية تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها من المنظمات الاخرى .

٦- تمثل تأطيرا عاما لقرارات الادارات الوسطى والدنيا:

تشكل القرارات الاستراتيجية اطارا ومرشدا لقرارات الادارات الوسطى والدنيا ، اذ يتطلب اصدار مجموعة من القرارات التشغيلية بعد اي قرار استراتيجي لمعالجة ما يترتب من تغيرات والتي يجب ان تتناسب مع توجه وتفكير الادارة العليا وتسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

٧-تتاثر بقيم وتوقعات ذوي النفوذ داخل وخارج المنظمة :

القرارات الاستراتيجية لاتتأثر فقط بالقوة البيئية ويتوفر الموارد ، بل هي ايضا

انعكاس لقيم ومواقف ومعتقدات اصحاب المصالح والنفوذ داخل المنظمة وخارجها^{١٩}.

٨-المشاركة :

يعتمد تصميم الاستراتيجيات في الوقت الحاضر على تشجيع الافراد في

المستويات الادارية كافة ، وفي مختلف الانشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على

الاشتراك الفعلي في عملية التصميم ، اذ لم تعد المشاركة امرا طوعيا ، بل امرا تفرضه طبيعة

القرارات الاستراتيجية التي تعتمد كثيرا على الابتكار والتجديد وحشد المهارات .

^{١٩} عوض ، محمد احمد ، الادارة الاستراتيجية :الاصول والاسس العلمي ،الدار الجامعيه، ٢٠٠٠ ،ص ٢٥ .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

سورة البقرة

الآية (٣٢)

المصادر

أولاً-المصادر العربية :

أ-النشرات والوثائق :

- ١- الميزانيات العمومية للمصارف عينة البحث من تأسيس كل مصرف لمدة خمسة سنوات .
- ٢- كشوفات الدخل للمصارف عينة البحث من تأسيس كل مصرف لمدة خمسة سنوات .

ب-الكتب :

- ٣- أبو عمر، واثق حمد، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية- تقييم المشروعات الخاصة والعامّة، دار الرضا للنشر ،دمشق، ٢٠٠٣ .
- ٤- احمد محمد موسى، تقييم الاداء الاقتصادي في قطاع الاعمال والخدمات، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٩ .
- ٥- آل آدم، يوحنا، و، اللوزي، سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار الميسرة للنشر، عمان، ط١ ، ٢٠٠٠ .
- ٦- السيسي، صلاح الدين حسن، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات- دراسات نظرية وتطبيقية ، دار الفكر العربي، ط١، ٢٠٠٣ .
- ٧- الشماع ، خليل ، المحاسبة الإدارية في المصارف: التكاليف والأسعار والموازنات في الإطار الإستراتيجي ، ج١، مصرف سوريا المركزي، دمشق، ٢٠٠٦ .
- ٨- البراوي ، راشد ، في الاقتصاد الاسلامي ، سلسلة كتاب الحرية ، العدد ١٣ ، دار الحرية للصحافة والطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٦ .
- ٩- الحمصي ، د.محمود ، التخطيط الاقتصادي ، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الثانية ، ١٩٦٩ .

- ١٠- حمندي، قاسم ناجي، مدخل نظري وتطبيقي في أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات - منظور تنموي ، ج٢، دار المناهج ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٠.
- ١١- حميد ، د. محمد عثمان اسماعيل ، اساسيات الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار ، دار النهضة ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٨٩.
- ١٢- الحناوي ، د. محمد صالح ، قرارات في دراسات جدوى المشروع وسياسات الاستثمار ، المكتب العربي الجديد ، الاسكندرية ، الطبعة الرابعة ، ١٩٨٣ .
- ١٣- حنفي ، عبد الغفار، و، أبو قحف ، عبد السلام ، التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ١٩٩٣.
- ١٤- حنفي، عبد الغفار ، و، قرياقص ، رسمية ، أساسيات الاستثمار والتمويل ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ .
- ١٥- الخضيرى، محسن احمد ، التسويق المصرفي، آيتاك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١ ، ١٩٩٩.
- ١٦- د. أحمد، آدم مهدي، الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية ، الشركة العالمية للطباعة، الخرطوم ، ٢٠٠٧ .
- ١٧- د العامري، صالح مهدي، ود الغالبي، طاهر محسن ، الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر، الاردن، ط ٢، ٢٠٠٨.
- ١٨- د حنفي ، عبد الغفار ، تقييم الاداء المالي ودراسات الجدوى ، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٩.
- ١٩- د يعقوب، عبد الكريم ، دراسات جدوى المشروعات، دار اسامة ، الاردن، ٢٠٠٩.
- ٢٠- د. بشير عباس العلاق، ادارة المصارف -مدخل وظيفي- بلا، ١٩٩٨.
- ٢١- د. حمزة الشمخي و د. ابراهيم الجزراوي، الادارة المالية الحديثة، بلا، ١٩٩٨.
- ٢٢- د. دريد درغام، اساسيات الادارة المالية الحديثة (الجزء الاول)، دار الرضا للنشر، دمشق، ١٩٩٩.
- ٢٣- د. صادق الحسيني، التحليل المالي والمحاسبي، دار مجدلاوي للنشر، الاردن، ١٩٩٨.
- ٢٤- د. عبد الغفار حنفي و د. رسمية قرياقص، اسواق المال، الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٠.

- ٢٥- د. عبد المعطي رضا ارشيد ومحفوظ احمد جودة واخرون، ادارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٩.
- ٢٦- د. سلام ،عماد صالح ، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٤.
- ٢٧- د. عصام فهد العريبي، دراسات معاصرة في محاسبة البنوك التجارية والبورصات، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠١.
- ٢٨- د. منير شاكر محمد واخرون، التحليل المالي -مدخل صناعة القرارات-، مطبعة القليعة، عمان، ٢٠٠٠.
- ٢٩- د. ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، ١٩٨٧.
- ٣٠- د. وليد ناجي الحياي و أ. محمد عثمان، التحليل المالي، دار حنين، عمان، ١٩٩٦.
- ٣١- د. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣.
- ٣٢- الداهري ، د.عبد الوهاب مطر ، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية ، مطبعة جامعة بغداد ، ١٩٩١ .
- ٣٣- الدرة - عبدالهادي والمدهون ،موسى توفيق والجزراوي ،ابراهيم محمد علي الاداره الحديثه: المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابيه عمان، ١٩٩٤ .
- ٣٤- درغام،دريد، أساسيات الإدارة المالية الحديثة ، ج٢، دار الرضا للنشر، ط١، ٢٠٠١.
- ٣٥- الدكتور درغام ،دريد ، الادارة المالية الحديثة ، ج٢، دار الرضا للنشر ،دمشق، ٢٠٠٠ .
- ٣٦- الدكتور عثمان ،سعيد عبد العزيز ،دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، ٢٠٠٠ .
- ٣٧- رشاد العصار واخرون، الادارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
- ٣٨- رمضان،زياد، إدارة الأعمال المصرفية، دار صفاء للنشر، عمان، ط٦، ١٩٩٧.
- ٣٩- الزبيدي، حمزة محمود ،ادارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني ،الوراق للنشر والتوزيع ،ط١ ، عمان، ٢٠٠٢ .

- ٤٠- سيجل، باري، النقود و البنوك و الاقتصاد، ترجمة، منصور، طه عبد الله، و، عبد الرحمن، عبد الفتاح، دار المريخ للنشر، ط١، ١٩٨٧.
- ٤١- الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ١٩٩٩.
- ٤٢- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ٢٠٠٠.
- ٤٣- صالح، د. عبد المحسن، التنبؤ العلمي ومستقبل الانسان، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٤٨، مطابع الانباء، الكويت، ١٩٨١.
- ٤٤- العامري، محمد إبراهيم، الإدارة المالية، جامعة بغداد، بغداد، ط١، ٢٠٠١.
- ٤٥- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- ٤٦- عبد الحميد، عبد المطلب، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط٢، ٢٠٠٠.
- ٤٧- عبد القادر، د. محمود سلامة، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الصناعية، دار الغريب للطباعة، القاهرة، ١٩٧٩.
- ٤٨- عبد الكريم، د. عبد العزيز مصطفى وكداوي، طلال محمد، تقييم المشاريع الاقتصادية، دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٨٦، ص ١٠.
- ٤٩- عبد الكريم، عبد العزيز مصطفى، و، كداوي، طلال محمود، تقييم المشاريع الاقتصادية - دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ط٢، ١٩٩٩.
- ٥٠- عبيدات وآخرون، البحث العلمي - ادواته - اساليبه، بغداد، ١٩٩٣.

- ٥١- عربي ، بهاء الدين حسين ، العالم الي اين ؟ العرب الى أين ؟ الكتاب العربي السعودي ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٣ .
- ٥٢- العزاوي، وصال نجيب، السياسة العامة - دراسة نظرية في حقل معرفي جديد، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، ٢٠٠١.
- ٥٣- عساف، معتز، التميز في التخطيط الاستراتيجي موسوعة التميز الاداري ، ج ١ ، بيروت، ٢٠٠٨.
- ٥٤- العكش ، د. فوزي عبد الله ، ادارة التكنولوجيا في الدول النامية ، مطبعة صوت الخليج ، الشارقة ، ١٩٨١ .
- ٥٥- العلاق، بشير، مبادئ الإدارة، ط(١)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
- ٥٦- العمار، رضوان وليد ، مدخل إلى قرارات الاستثمار-سياسات التمويل، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان، ١٩٩٧ .
- ٥٧- عوض ، محمد احمد ، الادارة الاستراتيجية :الاصول والاسس العلمي،الدار الجامعيه، ٢٠٠٠.
- ٥٨- العيساوي،كاظم جاسم ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - تحليل نظري وتطبيقي ، دار المناهج ، عمان ، ط، ٢٠٠١ .
- ٥٩- الغالبي، طاهر محسن ،والعامري ،صالح مهدي ،الادارة والاعمال ، ط٢ ، دار وائل ،عمان ، ٢٠٠٨.
- ٦٠- غانم ، عبد الله عبد الغني ، النظرية في علم الانسان الاقتصادي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٨٤.
- ٦١- غراب ،كامل السيد ، الادارة الاستراتيجية : اصول علميه وحالات عملية ، ط١ جامعة الملك سعود الرياض، ١٩٩٥.
- ٦٢- كنجو، عبود ،و، فهد ،إبراهيم وهبي ، الإدارة المالية ،دار الميسرة للنشر، عمان ، ط١ ، ١٩٩٧.
- ٦٣- كنعان نواف اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ط٢ مطابع الفرزدق التجارية الرياض ، ١٩٨٥.

٦٤- اللوزي، سليمان احمد، و، زويلف، مهدي حسن، و، الطراونة، مدحت إبراهيم، إدارة البنوك، دار الفكر للنشر، عمان، ط١، ١٩٩٧.

٦٥- مرسي ، د. فؤاد ، الرأسمالية تجدد نفسها ، سلسلة كتب عالم المعرفة ، العدد ١٤٧ ، مطابع السياسة ، الكويت ، ١٩٩٠.

٦٦- هاشم ، زكي محمود ، اساسيات الادارة ، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٨٩.

٦٧- هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط٣، ٢٠٠٠.

٦٨- هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية-مدخل اتخاذ القرارات،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط٣، ١٩٩٦.

٦٩- الهواري ، سيد ، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، ط٦، ١٩٩٦.

٧٠- هيثم محمد الزعبي، الادارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.

ب-المجلات والدوريات :

٧١- الجميل، سرمد كوكب، مؤشرات الكلفة في تقويم أداء وهيكله المصارف التجارية ،المجلة العربية للإدارة، السنة الثالثة عشر ، العددان الثالث والرابع، ١٩٨٩ .

٧٢- جواد ،شوقي ناجي والذهبي، جاسم محمود عودة، علي عبد الغني ،واقع صناعة واتخاذ القرارات الادارية في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد -الجامعة المستنصرية العدد(١٠)، ١٩٨٩.

٧٣- حسين، علي محمد علي، إعداد الموازنة التخطيطية للمصارف التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الأول، السنة الأولى، ١٩٧٧.

٧٤- سميرة حسين الخزرجي، تقييم الملاءة الائتمانية للمصارف، مجلة الرشيد المصرفي، العدد الرابع، السنة الثانية، ٢٠٠١.

٧٥- صالح عبد ارضا الرشيد، مؤشرات اداء المصارف التجارية العامة والخاصة في العراق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد ٣، العدد ١، كانون الثاني، ٢٠٠٠ .

- ٧٦- عليوي، سمير عزيز ، تقييم الاداء على مستوى الوحدة الاقتصادية في المجتمعين الرأسمالي الاشتراكي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد العاشر، ١٩٨٩.
- ٧٧- غراب، كامل السيد، انموذج متكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، العدد(٥٦)، ١٩٩٧.
- ٧٨- الفنجري ، د.محمد شوقي ، توزيع الثروة في الاقتصاد الاسلامي ، وقائع ندوة التنمية في منظور اسلامي ، منشورات المجمع الملكي لبحوث الحضارة الاسلامية ، الاردن ، ١٩٩٤.
- ٧٩- مجلة المصارف العربية، لجنة الرقابة المصرفية العربية تقرر قواعد التركيزات الائتمانية والسيولة المصرفية، العدد ١٩٣، المجلد السابع عشر، كانون الثاني، ١٩٩٧.
- ٨٠- محمد، فوزي حسين، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصناعية ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ،العدد الثالث،السنة الثالثة، ١٩٧٩.
- ٨١- مخلص شياع علي الجميلي، تحليل الربحية والسيولة في شركة صناعة المواد الانشائية الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية جامعة الانبار، العدد الثاني، اب ٢٠٠٢.
- ٨٢- ياغي ، محمد عبد الفتاح و خاشقجي ،هاني يوسف ،اتخاذ القرارت التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية (دراسة ميدانية تحليلية)،جامعة الملك سعود -كلية العلوم الادارية - مركز البحوث الرياض، ١٩٨٩.

ج-الرسائل والاطاريح :

- ٨٣- جبارة، سيد محمد علي ، تصميم نظام لتقويم الاداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
- ٨٤- الجبوري ،عامر عبد الرزاق عبد المحسن ،تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الاستراتيجي في اطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات الادارة ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل ، ٢٠٠٧.
- ٨٥- حلاوي،محمد مصطفى ، ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي المصرفي، اطروحة دكتوراه ،كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٠ .
- ٨٦- حمدان،احمد عبد الزهرة، فاعلية التحليل المالي والاقتصادي في النشاط المصرفي،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٩.

- ٨٧- الخفاجي، عبيد خيون علي، الأساليب المستخدمة في تقييم الاستثمارات الرأسمالية في القطاع الصناعي المختلط في العراق، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٥ .
- ٨٨- خلف، وحيدة جبر، خصخصة المصارف في البلدان العربية-دراسة في تقييم الاداء المصرفي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥ .
- ٨٩- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم ،سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة ،اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ،غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ، ١٩٩٨ .
- ٩٠- دراسة المشهداني ياسين عبد صالح ، (دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع السياحية مع التركيز على الفنادق في العراق) رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد ،٢٠٠٩ .
- ٩١- الدليمي ،خالد شاحوذ خلف ، تقييم كفاءة وفاعلية الاداء الاقتصادي للمصارف الاسلامية - دراسة مقارنة لعينة من المصارف الاسلامية العربية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢ .
- ٩٢- الدليمي،جنان اسماعيل، تحليل كلف وعوائد سياسة الائتمان التجاري والمصرفي،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،٢٠٠٤ .
- ٩٣- السامرائي، محمد عبد الرزاق احمد ، تقدير الرشد في القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ١٩٩٠ .
- ٩٤- عبد السادة،بشرى وداي ،التقييم الاقتصادي -المالي لمزرعة البيوت الزجاجية في النهروان - دراسة في تحديد الاستخدام الامثل للموارد المزرعية ،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية ،٢٠٠٥ .
- ٩٥- العبيدي ،رائد عبد الخالق ، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفعالية القرار الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، 1998 .
- ٩٦- عذاري ، جاسم رحيم ، اخلاقيات الادارة وعلاقتها باخلاقيات القرار الاستراتيجي ،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة البصرة ،٢٠٠٣ .
- ٩٧- العريقي، منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، ١٩٩٧ .

- ٩٨- عساف،نزار ذياب، الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة الأداء لمزارع إنتاج الخضر. دراسة ميدانية لمزارع الزبير وسفوان"رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة البصرة،١٩٩٣.
- ٩٩- علي، د.ايوب يونس ،انموذج لنظام مقترح لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الإنمائية في الدول النامية،اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية ،٢٠٠٢.
- ١٠٠- المحجوب ،فائزة عمر محمد،المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الاداء المالي ،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية،١٩٩٩ .
- ١٠١- المسعودي ،فاطمة عبد علي ، اثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية ، رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، ٢٠٠٩.

ثانيا- المصادر باللغة الانكليزية :

A- BOOKS

1. Anton,Howard&Bivens,Irl&Davis,Stephen,Calculus,JohnWiley&sons,inc,Seventh edition,2002.
2. Bedi.H, and, Hardikar.V, Practical Banking Advances, publisher's distributors. LTD, UB.s.London, 1995.
3. Boseman .G & Phatak, A. Strategic Management, text & cases, Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 2nd ed., John, 1989.
4. C. Arthur Williams, Jr. and Michael L. smith and Peter C. young, Risk Management and Insurance, MC G raw- Hill, Inc, Now York, 1995.
5. Chandan, J.S, management: concepts & strategics , new delhi :vikas puplishing house pvt ltd ,1998.
6. David N. Hyman; Economics, IRWIN, London, 1997.
7. Dess,Gregory ,G&Lumpkin,G.T&Eisner,Alan,B,StrategicManagement:Creating Competitive Advantages ,Mc Graw Hill,U.S.A,2007.
8. Donald T. Savage, money and Banking, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1977.
9. Freman .D, and, Ford.P, Elements of Banking Estover, Plymouth- Macdonald and Evans. Ltd, 19853.
- 10.George H. Hempel & Donald G. Simonson; Bank Management Text and Cases, John Wiley & Sons, Inc; New York, 1999.

11. Hellriegel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W., Organizational behavior, 9th – ed, New York: South – Western College Publishing 2001.
12. Jauch, L.R. & Gluck, W.F., Strategic management & business policy, New York: McGraw – Hill Book Co., Inc, 1989.
13. Jim McMenamin, Financial Management, Routledge, London, 1999.
14. Johnson, G. & Scholes, K., Exploring corporate Strategy Text & Cases. U.K 3rd ed. Prentice Hall International, 1993.
15. Jones, G.R., Organizational theory: text & cases, 2nd – ed, New York: Addison – Wesley Publishing Co., 1999.
16. Levy, H., and Sannat, M., Capital investment and financial Decisions, Prentice Hall, 3th ed, London, 1990.
17. Loscalzo, W., Cash Flow Forecasting, McGraw-Hill, Inc, N.Y, 1982.
18. Meigs, Robert, et al., “ Accounting: The Basis For Business Decisions “ 10th ed, New York, McGraw-Hill Companies, Inc, 1996.
19. Mintzberg, H., The structuring of the firm, Prentice Hall International, Inc, 1979.
20. Mintzberg, H. & Quinn, J., Strategy process concepts & contexts, U.S.A. 1st ed. Prentice – Hall International Inc, 1995.
21. Moorhead, G. & Griffin, R.W., Organizational behavior, 4th – ed, Boston: Houghton Mifflin Co., 1995.
22. Mott, G., Investment Appraisal, Prentice Hall, London, 1991.
23. Paul G. Keat and Philip K. Young; Managerial Economics; Prentice- Hall, Inc; Upper Saddle River, 2000.
24. Peter Atrill, Financial Management for Non – Specialists, Second edition, Pearson Education Limited, London, 2000.
25. Pike, R.H., A review of recent trend in formal capital Budgeting process, A. Accounting and Business Research, summer, 1983.
26. Richard G. Lipsey and Peter O. Steiner, Economics, Sixth Edition, Harper & Row, Publishers, Inc, New York, 1981.

27. Robson, W. Strategic Management and Information System An integrated approach, 2nd ed., U.S.A. Prentice-Hall, 1997.
28. Rose, Peters, "Commercial Bank Management", Irwin, McGraw Hill, 1999.
29. Smith, J. Business strategy –An introduction, Basil Blackwell & The Economist publications, 1st ed, 1985.
30. Tracy G. Herrick, Bank Analysts, Hand Book, John Wiley & Sons, New York, 1978.
31. Weston, J.F. And Brigham, E.F., "Managerial Finance", 7th ed, The Dryden Press, 1981.
32. Wheelen, Thomas L. And Hunger, J. David, "Strategic Management And Business Policy", 9th ed, Prentice-Hall, New Jersey, 2006.
33. Wright, Peter & Kroll, Mark J, Strategic Management Concepts, Prentice Hall, USA, 1998.

B- REVIEWS

34. Andersen, Turban, J. Information Technology, Strategic Decision making approach and organization performance in different industrial setting, Journal of Strategic Information Systems, no 10, 2001.
35. Baker, J. Capital Budgeting in American and European companies, Mid Atlantic Journal of Business summer, 1984.
36. Dimara, F. et al, Strategic orientation & Financial performance of firms implementing ISO 9000, International Journal of Quality & Reliability Management, vol, 21, no 1, 2004, www.emerald-library.com app>html.
37. Duncan, E. & Elliott, G. Efficiency, Customer service & Financial performance among Australian financial institutions, The International Journal of Bank Marketing, vol, 22, no 5, 2005, www.emerald-library.com app>html.
38. Eccles, Robert G., "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, Vol-69, No-1, 1991.
39. Eisenhardt, K.M. & Zbaraki, M.J, Strategic decision Making, S.M.J, Vol. 13, 1992.

40. –Euromoney magazine. January 2008. Annual rankings.
<http://www.euromoney.com/Article/1786822/Article.html>
41. Jemisson D.B the importance of boundary spanning roles in strategic decision – making , journal of managem studies , vol 21 ,no.3,1984.
42. Miller , Kent And Bromiley , Philip , “Strategic Risk And Corporate Performance” , Analysis of Alternative Risk Measures”, Academy of Management Journal , Vol . 33 , No . 1 , 1990.
43. Pike.R.H, The capital Budgeting Management Accounting, October analysis, accounting organizations and society, Revolution, vol.12, no.1, 1988.
44. Private Banker International - news, data, analysis and business information for the private banking industry: Privatebankerinternational.com.
45. Robins , Jemes And Wiersema ,Margarethe F . “ A Resource-Based Approach to Multi business Firm : Analysis Of Profile Interrelation Ship And Corporate Financial Performance”, Strategic Management Journal, Vol . 16 , No ,4 May ,1995.
46. Sangester.A, Capital investment Appraised techniques Asurveg of current usage, Journal of Business finance and Accountingno.3, pp.307-331, April 1993.
47. Vankatraman , N. And Ramanujam V. , “ Measurment Of Business Performance In Strategy Resarch : A Comparison Approaches “ , Academy Of Management Review , Vol-11 ,No-4 , 1986.
- 48- Willson.M, Empirical Evidence of the use of a frame work of risk and return in capital Badgeting, Managerial finance, vol.16, no.2, 1990.

Abstract

The importance of this study was outstanding by dealing with banks, which is an important part in banking sector, as commercial banks are of great importance compared with other financial institutions due to multiple & diverse of services offered to public.

The study depends on four basic hypotheses:

First hypothesis: The statistical relationship between feasibility study & strategic decision.

Second hypothesis: The statistical relationship between feasibility study and the level of banking performance.

Third hypothesis: The statistical relationship between strategic decision and the level of banking performance.

Fourth hypothesis: The statistical relationship between feasibility study and strategic decision and the level of banking performance.

Nine Iraqi banks were chosen from sum of (23) banks, as a sample for this study to provide data for feasibility study to confirm compared analytical study, the sample percentage was (39%) and the included executive managers and members of banks councils which includes (45) persons five from each bank.

The study firstly depends on questioner & secondly on financial ratios (profitability, liquidity, solvency of capital),

Based on financial data of banks for five year after construction.

The study achieved several conclusions, as there is a statistical difference between feasibility study and banking performance, and poor non-statistical difference between strategic decision & banking performance.

اقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ(اثر دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي) والمقدمة من قبل الطالب (حيدر حمزة جودي الدليمي) جرى تحت إشرافي في قسم ادارة الاعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال .

المشرف المشارك

أ.م.د. رائد عبد الخالق عبدالله

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٠٩ / /

المشرف

أ.م.د. جمال سليمان اليوسف

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٠٩ / /

توصية لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصية الأستاذ المشرف، أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.م.د. جمال سليمان اليوسف

رئيس لجنة الدراسات العليا في قسم ادارة الاعمال

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٠٩ / /

اقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا أعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على الاطروحة الموسومة
ب(اثر دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي) وناقشنا الطالب حيدر
حمزة جودي الدليمي في محتوياتها وفيما له علاقة بها ونعتقد أنها جديرة بالقبول لنيل درجة
دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.

أ. د. علي الخضر

عضواً

٢٠٠٩/ /

أ. د. علي ميا

عضواً

٢٠٠٩/ /

أ. م. د. جمال اليوسف

عضواً (المشرف)

٢٠٠٩/ /

أ. م. د. قاسم النعيمي

عضواً

٢٠٠٩/ /

أ. م. د. فواز حموي

عضواً

٢٠٠٩/ /

مصادقة مجلس كلية الاقتصاد

صادق مجلس كلية الاقتصاد على قرار لجنة المناقشة.

الدكتور

أ. د. مصطفى عبد الله الكفري

عميد كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الاهداء

الى من
تربيت في احضانه وارتويت من انهاره... وطني
الى من
علمني السمو والشموخ... والدي (رحمه الله)
الى من
غمرتني بالمحبة والحنان... والدتي (رحمها الله)
الى
رفاق مسيرتي... والامي وافراحي... اخوتي
وأخواتي، زوجتي، اولادي

اهدي ثمرة جهدي هذا

حيدر