

## أهمية توطین الرواتب وأثرها على الميزة التنافسية للقطاع المصرفي

## The importance of localizing salaries and its impact on the competitive advantage of the banking sector

Majid Hamid Hussein<sup>1</sup>Dr. Hanan Abdullah Hassan<sup>2</sup>

## Received

13/9/2023

## Accepted

4/10/2023

## Published

30/12/2023

## Abstract

The aim of the research is to demonstrate the impact of the salary localization service in enhancing banking competitive advantage. In order to achieve this goal, salary localization was chosen as an independent variable and its impact was studied on the dependent variable, which is the competitive advantage. The research problem lies in the fluctuation of the salary localization service from one bank to another and the impact of this on the competitive advantage. The study sample included five private Iraqi banks, namely (the National Bank of Iraq, the International Development Bank, Assyria International Bank, Al Khaleej Commercial Bank, and the Middle East Bank) based on the financial statements and annual reports of the banks for the period from 2017 - 2021. To reach the results, the inductive approach and the descriptive approach were used. Analytical. The research concluded that there is an impact of the localization of salaries in enhancing the banking competitive advantage of the banks in the research sample, and one of the most prominent results of this study is that the banks in the research sample, whose salary localization service contributes to increasing the quality of banking service provided to customers and strengthening the customer's confidence in dealing with the bank from Through the diversification of its services and keeping pace with the modern development in the banking sector and increasing revenues compared to expenses through electronic services (electronic payment systems and eliminating non-working credit facilities through the salary card by direct deduction and achieving competitive advantage by focusing on customer satisfaction, as customer satisfaction has become a decisive factor in Conditions of Competition in the Modern Business Environment| the introduction. The topic of research helps to achieve the goals of sustainable development the Developed by the unite Nations committees (SDGs) Regarding the economic development of bank.

**Keywords:-**(Localization of salaries, Baking Competitive advantage)

## المستخلص

هدف البحث الى بيان تأثير خدمة توطین الرواتب في تعزيز الميزة التنافسية المصرفية ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار توطین الرواتب كمتغير مستقل ودراسة اثره في المتغير التابع هو الميزة التنافسية، وتكمن مشكلة البحث في تذبذب خدمة توطین الرواتب من مصرف لأخر وتأثير ذلك على الميزة التنافسية، وقد شملت عينة الدراسة خمسة مصارف عراقية خاصة

1-Postgraduate Student, Federal board of supreme audit, [Majidhamid20902@pgiafs.uoba.edu.iq](mailto:Majidhamid20902@pgiafs.uoba.edu.iq)

2- Assistant Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, [hanan.hasan@dcec.uobaghdad.edu.iq](mailto:hanan.hasan@dcec.uobaghdad.edu.iq)

وهي (مصرف الأهلي العراقي، مصرف التنمية الدولي، المصرف اشور الدولي، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشرق الاوسط)، بالاعتماد على البيانات المالية والتقارير السنوية للمصارف وللمدة من 2017-2021 وللوصول الى النتائج وتم استخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث الى وجود اثر لتوطين الرواتب في تعزيز الميزة التنافسية المصرفية للمصارف عينة البحث ، ومن ابرز ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج ان المصارف عينة البحث، التي تؤدي خدمة توطين الرواتب في زيادة جودة الخدمة المصرفية المقدمة الى الزبائن وتحسين ثقة الزبون بالتعامل مع المصرف من خلال تنوع خدماته ومواكبة التطور الحديث في القطاع المصرفي و زيادة بالإيرادات قياسا بالمصاريف عن طريق خدمات الالكترونية (أنظمة الدفع الالكترونية) والقضاء على التسهيلات الائتمانية غير العاملة عن طريق بطاقة الراتب بالاستقطاع مباشرة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على رضا الزبون حيث اصبح رضا الزبون عاملاً حاسماً في ظروف المنافسة في بيئة الاعمال الحديثة. ويساعد موضوع البحث على تحقيق اهداف التنمية المستدامة التي وضعتها لجان الأمم المتحدة (SDGs) بخصوص تحقيق التنمية الاقتصادية للمصارف.

**الكلمات المفتاحية** ( توطين الرواتب ، الميزة التنافسية المصرفية )

#### المقدمة:

ان التطور التكنولوجي الذي ساد العالم وسهولة اداء العمليات بواسطة التكنولوجيا ادى الى دخول الخدمات الالكترونية لمجالات متعددة منها القطاع المصرفي، أذ ادت الخدمات الالكترونية الى تسهيل العمليات المصرفية على الزبون واداء العمليات بسرعة اكبر وبتكاليف وجهد اقل، ولما كانت المصارف تتسابق وتبحث عن مجالات تميزها عن غيرها من اجل ان تتمتع بالميزة التنافسية التي تجعل لها الافضلية لدى الزبون فالمصارف اصبحت تسعى وراء توفير خدمات الكترونية للزبائن، إذ أسهمت تقنيات المعلومات بإضافة بنية تحتية جديدة للاقتصاد العالمي و زودت مستخدمي التقنيات الجديدة بميزة تنافسية عن غيرهم وإذ أعطى النظام المصرفي الالكتروني في البلدان المتقدمة ثورة رئيسية في اجراء المدفوعات للمعاملات المالية وكما حفز العديد من المصارف العالمية نحو الاستثمار في أنظمة الاتصالات والمعلومات واعتمادها لأجل ذلك فإن المصارف العراقية الخاصة أصبحت مطالبة بتجنب الأعمال الروتينية والاهتمام بالإستراتيجيات والسياسات التي تساعد على الاستمرار والتقدم ، كما يجب عليها العمل بجهود لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين وضعها وموقعها في سوق العمل . ومن هنا تتبين اهمية هذا الموضوع كونه من المواضيع الحديثة المرتبطة بالتطور التكنولوجي واثر هذا التطور في توفير خدمات مصرفية جديدة للزبائن او تسهيل الخدمات التقليدية وتوفير الجهد والوقت وقد تم عرض البحث ضمن أربعة مباحث، أذ تضمن المبحث الأول محورين، المحور الأول الاطار المنهجي للبحث ،والمحور الثاني لبعض الدراسات السابقة ، اما المبحث الثاني والذي جسد الاطار النظري للبحث وتضمن محورين : المحور الأول توطين الرواتب ،المحور الثاني تضمن الميزة التنافسية، اما المبحث الثالث والذي جسد الاطار العملي للبحث وتضمن محورين: المحور الأول فقد خصص لعرض نبذة مختصرة عن المصارف عينة البحث، والمحور الثاني تضمن تحليل مالي للمؤشرات المعتمدة للدراسة، أما المبحث الرابع و فقد تم عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وعلى اثرها فقد تم تقديم عدد من التوصيات.

#### المبحث الاول: منهجية البحث

**اولاً: مشكلة البحث: Research problem:** من خلال المعيشة الميدانية واطلاع الباحث لاحظ هناك عدد من المصارف العراقية الخاصة تعاني من تذبذب وتفاوت في خدماتها المقدمة للزبائن لاجل توطين الرواتب مما يؤثر على وضعها المالي وتراجع كبير بما تحققه من ارباح، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في تذبذب خدمة توطين الرواتب من مصرف لآخر وتأثير ذلك على الميزة التنافسية بينهما ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الاتي:

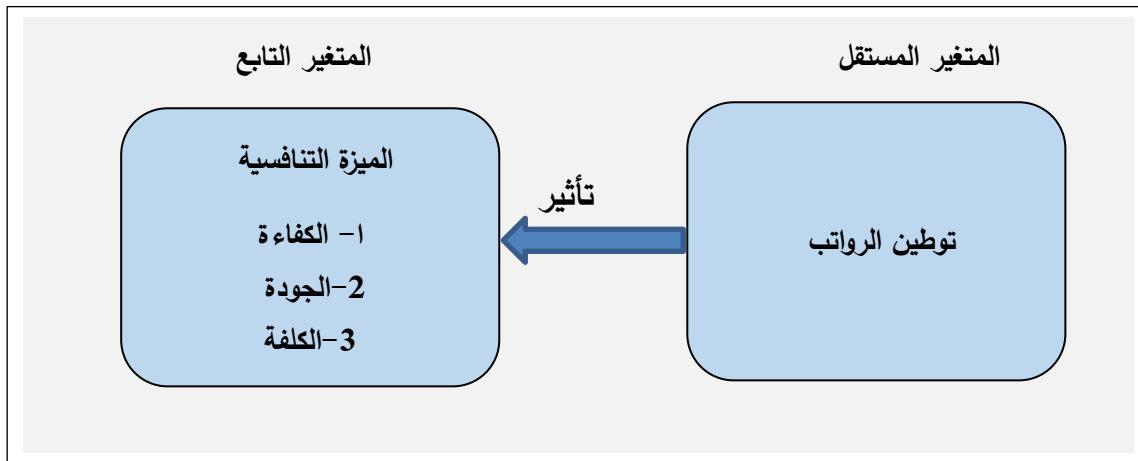
ما تأثير خدمة توطين الرواتب في تعزيز الميزة التنافسية المصرفية؟

**ثانياً : أهمية البحث Research Important:** تتبع أهمية البحث من تجسيد أهمية القطاع المصرفي من تأثير خدمة توطين الرواتب عند تعزيز الميزة التنافسية المصرفية. ووضع أسس علمية وإستراتيجية للارتقاء بالقطاع المصرفي بصورة عامة والمصارف عينة البحث بصورة خاصة عن طريق تحسين خدمات توطين الرواتب الالكترونية لتقديم افضل واسرع الخدمات للزبائن وصولاً الى تعزيز الميزة التنافسية المصرفية.

**ثالثاً: اهداف البحث Research Objective:**

- 1- بيان تأثير خدمة توطين الرواتب في تعزيز الميزة التنافسية المصرفية عينة البحث.
- 2- بيان دور البنك المركزي العراقي في عمليات توطين الرواتب والوقوف على المعوقات التي واجهت تطبيق تلك الخدمة.
- 3- وضع الاساس النظري لمفهوم توطين الرواتب والمتعلق بالتحول في دفع المستحقات بالأسلوب الالكتروني وتعميم هذا المفهوم بالبحث.

**رابعاً: مخطط البحث الفرضي:**يمثل مخطط الدراسة الفرضي مجموعة من العلاقات بين احد ابعاد متغيرات الدراسة وقد حددت بصورة معبرة عن محتوى الدراسة وفكرتها بالعامل المستقل (توطين الرواتب) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

**خامساً: فرضية البحث hypothesis:** هناك تأثير لخدمة توطين الرواتب في تعزيز الميزة التنافسية المصرفية عينة البحث.

**سادساً: منهج البحث Research method**

- 1- الجانب النظري : اعتمد الباحثان على المنهج الاستقرائي، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الكتب والاطاريح والبحوث والتقارير والتعليمات التي لها صلة بموضوع البحث .
- 2- الجانب العملي : اعتمدت الباحثان على المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات .
- 3- **سابعاً: مجتمع البحث وعينته :** يتكون مجتمع البحث من المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، أما عينة البحث تتكون من المصارف الاتية (مصرف الأهلي العراقي، مصرف التنمية الدولي ، مصرف اشور الدولي، مصرف الخليج التجاري، مصرف شرق الاوسط).

## المبحث الثاني: المحور الاول

أولاً- مفهوم توطين الرواتب: توطين الرواتب هي عملية تحويل رواتب الموظفين بالقطاع العام او الخاص من الرواتب اليدوية يتم استلامها نقدا إلى الرواتب يتم استلامها من المصارف وذلك عن طريق حساب خاص يفتح للموظف في المصرف ويقوم بسحب عن طريق بطاقة الدفع الإلكترونية من جهاز الصراف الآلي ATM أو أن يستلمها نقدا من المصرف بعد أن تقوم جهة التي يعمل فيها الموظف بنزول الراتب في المصرف و بإمكانه الذهاب إلى المصرف أو منافذ الصرف الصراف الآلي ATM و مكاتب الصيرفة التي تتواجد لديهم خدمة الدفع لحاملي البطاقات سحب الراتب او المبلغ الذي يحتاجه والمتبقي يتم إدخاله في بطاقة الحساب المصرفي وذلك باستخدام بطاقة خاصة التي نسميها محليا البطاقة الذكية أو الكي كارد) (العابدي، 2021:140)

ثانيا- أهمية توطين الرواتب: أن نظام توطين الرواتب خطوة مهمة تنهض بالقطاع المالي وتعمل على تغيير شكل التعاملات المالية ، وترفع الثقة بين الموطن والجهاز المصرفي كما ان البنك المركزي منح الحرية للموظف في اختيار المصرف لغرض توطين راتبه ، والامر الذي يعزز المنافسة ويجعل عناصر الجذب معيار توجه الموظف الذي سينتجه صوب المصرف الذي يمتلك اكثر العروض المميزة وأن نظام توطين الرواتب يتمتع بأهمية مالية وخدمية كبيرة تعود على (موظفي الدولة، المصارف المشاركة في هذا المشروع، المؤسسات العامة والخاصة التي ستوطن رواتب موظفيها)، وتتفاوت هذه الاهمية بين مصرف وآخر ويمنح كل موظف يوطن راتبه بطاقة خاصة للراتب يمكن من خلالها أن يسحب راتبه من أجهزة الصراف الآلي والاستفادة منه في شراء السلع والخدمات من خلال نقاط البيع المختلفة، وأن توطين الراتب يوفر للموظف حزمة من المنتجات والخدمات المصرفية وتسهيلات على القروض وأنه يساعد الموظف على الادخار التلقائي بأن يسحب حاجته فقط من النقود (طوقان، 2020: 17)

ثالثاً- أنواع توطين الرواتب:- هناك نوعان اساسيان لتوطين الرواتب يكون احدهما بوساطة فتح حساب مصرفي والاخر من دون حساب مصرفي وهما:

1- التوطين من خلال فتح حساب مصرفي: يجب على الموظفين ان يقومون بفتح حساب مصرفي جاري أو توفير يوضع فيه راتبه عند يوم الدفع أو يستخدمه لإيداع الاموال فيه وينقسم الى نوعين هما ،(الشلاح، 2007: 7) :

أ- توطين الرواتب: هو عبارة عن تحويل رواتب العاملين بالقطاع العام أو الخاص من استلام رواتبهم بشكل يدوي من دوائرهم الى استلامها بشكل الكتروني من المصارف الحكومية أو الاهلية وذلك بحساب مصرفي (حساب جاري او توفير) يفتح للموظف في المصرف ويقوم بالسحب منه بوساطة بطاقة الدفع الالكترونية أو ان يستلمها نقداً من المصرف (طالب، 2022: 44).

ب - توطين الفواتير والاقساط: أن يتم تسديد العديد من أنواع الفواتير والتي تشمل فواتير الماء والهاتف والكهرباء والضرائب وغيرها بالحساب المصرفي، هذه الخدمة المصرفية تسهل عملية دفع الفواتير للزبون وتعد المناسبة من الناحية الاقتصادية ،وتساعد الدولة في تحصيل الرسوم المفروضة على الموظفين لخدمات المنافع العامة ،ان استخدام غالبية العوائل ولاسيما العوائل ذوي الدخل المنخفضة أسلوب توطين الفواتير كان نتيجة تقليل الاعتماد على المعاملات الأكثر تكلفة مثل صرف الصكوك وابتياح الحوالات المالية التي تتطلب مبالغ كبيرة مثل رسوم البريد ورسوم الصكوك ورسوم الفوائد المتأخرة وغيرها (طوقان، 2020: 22).

2- التوطين باستخدام بطاقات الرواتب (من دون استخدام الحساب المصرفي للموظف) :عرفت بانها بطاقة مسبقة الدفع يقوم صاحب العمل بتزويد راتب الموظف في كل يوم دفع ،وهي مكان الشيكات الورقية او الإيداع المباشر تصنع هذه البطاقات من قبل معالجات الدفع الرئيسية، مثل شركة ماستر كارد او شركة فيزا كارد مما تسمح للموظفين باستخدامها في أي مكان تقبل بطاقات الدفع الإلكترونية فيه، ويمكن للمستخدمين الوصول إلى أموالهم من ماكينة الصراف الآلي ATM أو شراء (استرداد نقدي) بالطريقة نفسها المستخدمة في بطاقة الخصم التقليدية، ويمكن إعادة تحميل بطاقات الرواتب أيضاً، لذلك لا يحتاج الموظف إلى استلام بطاقة جديدة في كل مدة دفع (Kagan, 2018: 1).

رابعاً- ادوات الدفع الالكتروني وفق توظيف الرواتب: يمكن تقسيم وسائل الدفع الالكتروني وفق توظيف الرواتب الى ثلاث وسائل رئيسية وهي انظمة الدفع المستخدمة بمشروع التوظيف، والبطاقات المصرفية المستخدمة من قبل الموظفين لاستلام رواتبهم، والوسائط المصرفية الالكترونية كأجهزة الصراف الآلي ATM ونقاط البيع POS.

**1- أنظمة المدفوعات :** لا بد من الإشارة الى ادى النمو المتسارع لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الى ظهور متغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، من خلال مسانده بآليات حديثة جعلته أكثر مرونة وسرعة في تقديم خدماته فقد ظهر نظام الدفع الالكتروني الذي عمل على تحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل ابتكار تطبيقات جديدة على وسائل الدفع تتسم بالكفاءة والسرعة والاداء العالي (عبيدي، 2017: 3).

ويتكون نظام المدفوعات من عدة انظمة ولكن سنقتصر على الانظمة التي لها علاقة بالدفع الالكتروني الرواتب والتي تتمثل بالآتي:

**أ- نظام التسوية الإجمالية الأنية (RTGS) (Real Time Grosse Settlement):** يعد نظام التسوية (Settlement System) وسيلة فعالة للاقتصاد بالنقد ورأس المال فضلاً عن اهميته في اختيار درجة السيولة التي يحتفظ بها وفي اي وقت وهي مسالة مهمة بالنسبة للبنك المركزي اذ تؤدي دورا اساسيا في انشاء نظم الدفع وتشغيلها والرقابة عليها (The Central bank of Egypt, 2008).

**ب- نظام المقاصة الالكترونية (Automated Clearing System) ACH:** هو نظام يمكّن المصارف المشاركة وفروعها من تبادل أنواع أوامر الدفع فيما بينهم بطريقة آلية، وتشير أهمية هذا النظام من تبادل الصكوك الممغنطة بين المصارف الكترونياً وكما ويعرف الصك بأنه مستند مكتوب على وفق شكل حدده القانون، يتضمن أمراً من شخص يسمى (الساحب أو المحرر) إلى شخص آخر يسمى (المستفيد)، بأن يدفع مبلغاً مالياً معيناً من النقود بمجرد الاطلاع (تقديمه) لأمر هذا شخص أو لحامل الصك أو لأمر الساحب نفسه (سبتي، 2020: 37). وتبادل أوامر الدفع ذات القيمة المنخفضة، و يتم تسوية المدفوعات الصافية عن طريق نظام التسوية الاجمالية الانية (RTGS).

**ج- البنية التحتية لنظام الدفع بالتجزئة (Retail Payment System Infrastructure) RPSI:** هو نظام الدفع في الاساس للمدفوعات ذات القيمة المنخفضة التي تتم في المقام الأول من لدن الأفراد والشركات. مدفوعات أوامر البريد أو التسوق عبر الإنترنت أو مدفوعات الرواتب أو مدفوعات فاتورة الخدمات هي الأمثلة النموذجية لهذا النظام، يعالج عدد كبير من المدفوعات في يوم واحد (Nakajima, 2011:14). شهد عام 2016 الانطلاق الفعلي لأنظمة الدفع بالتجزئة والمقسم الوطني والدفع عن طريق الموبايل مع بعض المصارف العاملة في العراق ( التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي ، 2016 :87 ). ويعدّ البنك المركزي مشغل النظام؛ لكونه جهة راعية تتصف بالحيادية، لا تهدف للربح، وتلتزم بمعايير الشفافية والوقوف على مسافة واحدة من جميع الجهات، والمؤسسات العاملة في المجال المالي و المصرفي (التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي ، 2015 :111).

**2- البطاقات المصرفية الالكترونية (البطاقات البلاستيكية):** تعد البطاقات إحدى وسائل الدفع التي انتشرت انتشاراً واسعاً على مستوى العالم، إذ شهد العالم في بداية السبعينيات دخول العديد من البطاقات البلاستيكية إلى النشاط المصرفي، حيث يتعامل بها مئات الملايين من الأفراد، و أطلق على هذه البطاقات عدة تسميات منها، بطاقة الائتمان، وبطاقة الاعتماد، وبطاقة الدفع الإلكتروني، والنقود الإلكترونية، والبطاقة البنكية، وبطاقة الوفاء والبطاقة البلاستيكية (مسعودي، 2016: 49).

**خامساً- الوسائط المصرفية الالكترونية:** هناك العديد من القنوات أو الوسائط المصرفية الإلكترونية التي تستخدم في عملية الدفع الالكتروني، وهي كالاتي (شعبور ومرابطي، 2016: 31):

**1- جهاز الصراف الآلي (Automated Teller Machine) ATM:** وقد تم تعريف جهاز الصراف الآلي بأنه جهاز محوسب يوفر لمستخدمي المنظمة المالية أداء المعاملات المالية تلقائياً، باستخدام أجهزة الصراف الآلي يمكن للزبائن الوصول إلى حساباتهم المصرفية من أجل إجراء عمليات السحب النقدي لرواتبهم، السلف النقدي، تحويل الأموال بين الحسابات، والتحقق من أرصدة

حساباتهم مع توفر خيار استخدام لغات اجنبية عبر هذه الأجهزة دون الحاجة الى كاتب بشري ( Adepoju & Alhassan :2010, 4).

2- **الوحدات الطرفية عند نقاط البيع (POS) Point and Sale**: وهي عبارة عن حاسبات آلية موجودة في المحلات والاسواق والمتاجر الكبرى والتي تكون على اتصال مباشر بالحاسب الآلي للمصرف، إذ تجرى عمليات التحويل وإعادة التحويل عبر شبكة وقنوات الاتصال المختلفة، ومن خلال هذه الوحدات الطرفية يمكن إدخال قيمة مشتريات الزبون لتخصم من رصيد حسابة مباشرة في المصرف وإضافة القيمة الى حساب المتجر في نفس المصرف (دراحي، 2015: 10).

سادساً - **إجراءات توطين الرواتب**: تتم إجراءات خدمة التوظين رواتب موظفي المؤسسات الحكومية وفقاً الخطوات الآتية: (البنك المركزي العراقي، الموقع الرسمي)

1- تنظيم عقد بين المصرف ودائرة على بنود توطين الرواتب وعملية منح بطاقات الإلكتروني وتصديق هذا العقد في البنك المركزي العراقي من الشعبة المختصة.

2- منح كل موظف حسابه الشخصي الخاص به وقبل فتح الحساب الموظف يتم فتح حساب رئيسي للدوائر في أي مصرف رئيسي ثم يتم بعد ذلك فتح حساب لكل موظف حسب رغبته في اختيار المصرف الذي يرغب توطين راتبه في احد المصارف عن طريق الاطلاع على العروض المقدمة ومن ثم إكمال إجراءات التوظين من قبل مخول المؤسسة الحكومية وبعدها يقوم الموظف بالتوقيع على الاستمارة، ليتم إلكترونياً تحويل الرواتب الموظف من حساب المؤسسة نفسها إلى حساب الموظف الشخصي.

3- يتعهد المصرف بإصدار بطاقة إلكترونية لكل موظف تمنح البطاقة الإلكترونية للعاملين في الدوائر الحكومية و تتضمن الرقم السري للبطاقة وتكون مغلقة بإحكام أنتم ولا تفتح الا من قبل الموظف نفسه وتكون مرتبطة بحسابه الجاري.

4- التحويل تم التحويل الرواتب الكترونياً من حساب إدارة الحكومية إلى حساب الموظفين المواطنين رواتبهم في فروع المصرف. وتتضمن البنية التحتية لعمليات الدفع داخل العراق عبر المقسم الوطني بهدف تحويل الاموال إلكترونياً للأفراد ( موظف أو كاسب) حامل البطاقة الائتمانية من إجراء عمليات السحب للأموال او الشراء عبر البطاقة من جميع المكائن الصرافات او نقاط البيع POS التابعة للمصارف الأخرى في جميع المحافظات دون الحاجة إلى التقييد بفروع المصرف الذي تم إيداع الأموال فيه.

### المبحث الثاني:

أولاً: **مفهوم الميزة التنافسية وتعريفها**: من الصعب تحديد تاريخ ظهور المنافسة، فان ظهورها منذ ظهور المؤسسات او المنظمات إلى وقتنا الحالي بأساليب ودرجات متباينة وفقاً لكل مرحلة، أن زيادة عدد المؤسسات و زيادة إنتاج منتجات من النوع نفسه و تحسن الوضع الاقتصادي للبلد (محمود، 2015: 37) ويمكن تعريفها بأنها القيمة التي تخلقها المنظمة لزيائنها إما مادية كالأسعار الأقل لسعة تنتج من كافة المنافسين في القطاع، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة. (مصطفى، 2017: 210). وتعرف ايضاً وهي عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من إتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين . (رحاب، 2016: 32).

ثانياً: **أهمية الميزة التنافسية**: تعود أهمية الميزة التنافسية الى مدى اهتمام الادارة على حصول الميزة التنافسية وتعد الميزة التنافسية مهمة جداً لديمومة المؤسسة او الشركة، سواء أكانت قطاعاً عاماً أم خاصاً، ومن خلالها تستطيع البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة في عصر التطور التكنولوجي (نشأت، 2014: 70)، في حين حصولها على هذه الميزة سيكون ذات أهمية كبيرة جداً بالنسبة لها لأنها تتكون لها موقع مهم في الأسواق و الاستفادة من المنافع المختلفة (احمد، 2011: 31)، ولا بد من الإشارة إلى أهمية الميزة التنافسية للمصرف من خلال الآتي :

1- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً بأن المصرف في موقع تنافسي قوي في السوق من خلال حصوله على حصة سوقية أكبر من حصص منافسيه الآخرين، وهذا يعني أنه سيكون له زبائن أكثر رضا قياساً بالمنافسين الآخرين من المصارف (عسكر، 2007: 33).



2- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المصارف المتفوقة عن غيرها من خلال قدرتها على توفير خدمات مصرفية جديدة يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها ومحاكاتها (فاضل، 2013:30).

3- تمثل الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المصارف لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل حولها سائر العوامل والمتغيرات التي تدعم الميزة التنافسية (Boseman، 1989:89)

4- تعد الميزة التنافسية مهمة جداً للمصارف من خلال عدّها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمصارف الأخرى المنافسة، وذلك من خلال قيامها بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن في المستقبل عبر إيجاد تقنيات و تكنولوجيا بصورة قدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع (الحري، 2016:54).

5- تنشأ أهمية الميزة التنافسية من القيمة التي بإمكان المصارف أن تولدها لزبائنهم، و ينبغي أن تكون هذه الأهمية داخلية وليست مكتسبة، إذ يمكن أن تأخذ شكل تقديم منافع متميزة في الخدمة المصرفية مقارنة بالمنافسين الآخرين من المصارف (حبيب، 2015:40).

**ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:** من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي (داسي، 2012:168):

1- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.

2- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

3- تقدم الملائم الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

4- طويلة الأمد وصعوبة التقليد من قبل المنافسين.

5- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

6- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

**رابعاً: مصادر الميزة التنافسية:** إشارة العديد من الكتاب في أكارهم إلى مصادر الميزة التنافسية وقد تباينت الأفكار بهذا الخصوص، وفيما يأتي توضيحاً لأهم مصادر الميزة التنافسية:

1- الموارد البشرية: تعتبر هذه الموارد المصدر الحقيقي لتكوين و تعزيز الميزة التنافسية في المصرف لأن تحقيق التميز في أدائه لن يستند فقط على ما يمتلكه من موارد طبيعية أو مالية أو تكنولوجية، بل يتعدى ذلك ليستند أيضاً على توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد السابقة الذكر (نشأت، 2014:70).

2- الجودة: تعتبر الجودة بان قدرة الخدمات على تلبية رغبات وحاجات الزبون، لهذا فأن ضمان بقاء المصرف في السوق مرتبط بتتويج الخدمات التي تقدمها بطرق تجعل الزبائن أكثر تطلعاً إليها (حبيب، 2015:40).

3- التكنولوجيا: ان التطور التكنولوجي الذي ساد العالم وسهولة اداء العمليات بواسطة التكنولوجيا ادى الى دخول الخدمات الالكترونية لمجالات متعددة منها المجال المصرفي، و التي غيرت الاقتصاد وخلقت صناعات جديدة و قدمت طرق حديثة و جديدة لأداء الأعمال. هذا وقد أصبحت التكنولوجيا مصدراً مهماً لقوة المؤسسات، إذ إنَّها تعمل على تحسين كفاءة و فعالية أدائها لأعمالها وترفع من قدرتها التنافسية بما يضمن بقائها ونموها و استمرارها، وعليه فأنَّه ينبغي على إدارة المؤسسات القيام بإدخال التكنولوجيا إلى جميع عملياتها لتحقيق المزايا السابقة الذكر (نشأت، 2014:71).

4- العوامل الأساسية للمنتج (الخدمة): تستمد المصرف ميزته التنافسية من العوامل الأساسية للمنتج أو للخدمة التي تقدمها و التي تستند إلى مهارات بشرية عالية من جهة و قاعدة علمية من جهة أخرى، لذا فأنَّ تهيئة هذه العوامل اللازمة لصناعة معينة و حتى تتحقق الميزة لتنافسية بنجاح يتعين ربط و تخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة تلك المؤسسة (النجار، 2001:26).

5- الموارد ( المدخلات ) : يشمل المدخلات المصرف كلاً من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية و العلامة التجارية و كل ما يمتلكه المصرف. و أنّ تميّز المصرف بامتلاك رأس مال كبير أو امتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة قياساً بالمنافسين الآخرين سيجعلها متميزة عنهم ( الحريري،2016:55).

6- العمليات: تشمل العمليات بالنشاطات و الاجراءات التي يتم عن طريقها تحويل المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات نهائية أو إلى مخرجات ملائمة للسوق المستهدف ، فقد يكون أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل معين خاص بها هو مصدر ميزتها التنافسية(سليمان،2004:72).

خامساً : أبعاد الميزة التنافسية: تعتمد الميزة التنافسية على نوعية الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المؤسسات سواء العامة أم الخاصة، لذلك فإنّ أبعاد الميزة التنافسية سوف تتباين تبعاً لذلك ، ويمكن توضيح أبعاد الميزة التنافسية من خلال الآتي :

1-الكفاءة Efficiency: بانها تعني ممارسة العاملين أعمالهم المطلوبة بالطرق التي تتفق مع متطلبات العمل داخل المصرف (Fugate، et.al،2010) وتعتبر عن قدرة المصرف على توفير مزيج من الخدمة المطلوبة على مستوى التكلفة المقبولة للزبون ( يمكن تلخيص الكفاءة على انها تتمثل في قدرة المصرف على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تحقيقاً لأهداف المصرف بشكل أكثر فعالية

2- الجودة Quality :تعتبر الجودة مطلباً للمؤسسات جميعها على اختلاف اصنافها، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاحها لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق ، إذ أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً ينبغي على المؤسسات تبنيها للحصول على ميزة تنافسية . ويمكن قياس الجودة من خلال

ما تحققه الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات من قبول لدى جميع الزبائن ، و يساعد مستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية المؤسسة على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الوقت و الجهد (نشأت،2014:72).

و عليه فإنّ الجودة تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تقديم خدمة منتج تشبع بها حاجات و رغبات وتوقعات الزبائن ، هذا وترتبط جودة الخدمة أو المنتج بمدركات الزبون لمدى تلبية الخدمة أو المنتج لهذه الحاجات والرغبات و التوقعات ، إذ أنّ الكثير من الزبائن لن يمانعوا في أنّ يدفعوا مبالغ أكثر ليتلقوا خدمات أو المنتجات ذات جودة عالية (الحريري،2016:73).

3- الكلفة Cost : تسعى المؤسسات على أنواعها المختلفة إلى إيصال الخدمات أو المنتجات بأقل كلفة ممكنة إلى الزبائن كافة على أنّ لا تؤثر ذلك في جودتها لأنها تعتقد أنّ ذلك يزيد من عدد المقبلين عليها ، مما يعمل على رفع هوامش أرباحها لكونها تتنافس على أساس الكلفة . فالمؤسسات الناجحة تسعى إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه الكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من السعر الذي يقدم فيه المنافسين الآخرين المنتج أو الخدمة ذاتها بالجودة ذاتها ، و عليه يمكن القول بأنّ الكلفة الأقل تمثل الهدف الرئيسي لأيّ مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية (الحريري،2016:72)

المبحث الثالث : الجانب العملي /التحليل المالي الخاص بالمتغير المستقل (توطين الرواتب) في المصارف عينة البحث

تحليل بيانات المتغير المستقل(عدد حسابات التوطين): لدى الاطلاع على بيانات المصارف الخاصة عينة البحث لوحظ ان

هناك تبايناً في اعداد حسابات التوطين في تلك المصارف، كما مبين في الجدول

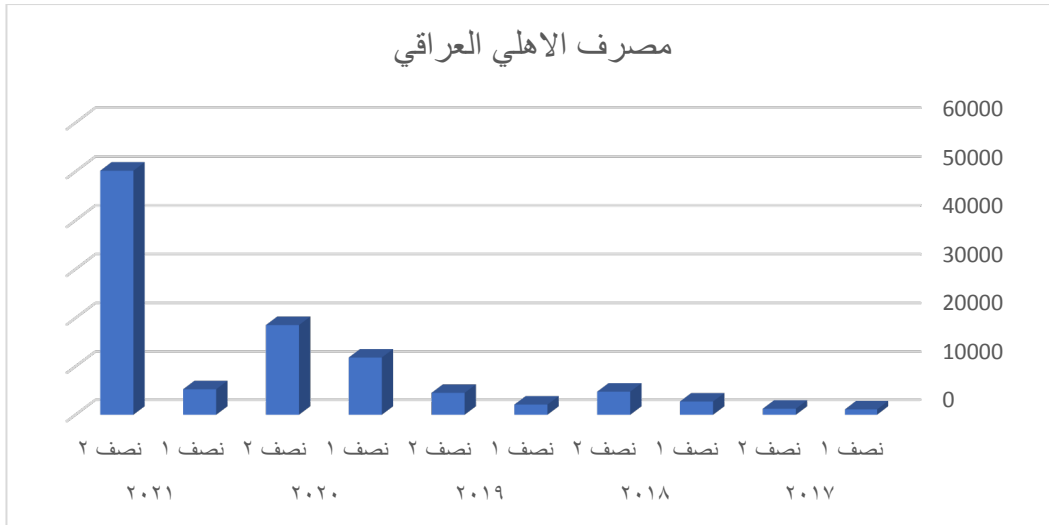
الجدول (1) عدد حسابات التوطين للمصارف عينة البحث للفترة (2017 - 2021)

السنة										اسم المصرف
2021		2020		2019		2018		2017		
نصف 2	نصف 1	نصف 2	نصف 1	نصف 2	نصف 1	نصف 2	نصف 1	نصف 2	نصف 1	
50185	5268	18562	11837	4526	2098	4777	2734	1248	1101	الاھلي العراقي



14779	18492	9040	4943	4657	11748	14694	10391	1703	1870	التنمية الدولي
1017	872	439	516	385	375	381	383	718	792	الخليج التجاري
15066	2329	6167	1961	1200	897	1255	888	728	369	أشور الدولي للاستثمار
1132	601	530	69	623	800	722	773	792	752	الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

أولاً: مؤشر حسابات التوطين للمصرف الأهلي العراقي: يوضح الجدول (1) حجم التغير والنمو الحاصل في عدد حسابات التوطين للمصرف الأهلي العراقي ولل سنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021) ويتضح من خلاله ان ادنى عدد من حسابات التوطين في اثناء مدة المقارنة كان في النصف الاول من عام (2017) والتي بلغت (1101) حساب في اثناء مدة بداية انطلاق المشروع في اثناء تلك المدة، ليلعب المؤشر اعلى نسبة في اعداد حسابات التوطين الجديدة في تلك الاثناء (2021) وكان اعلاها في النصف الثاني من السنة والذي بلغ خلاله (50185) حساباً بنسبة ارتفاع بلغت (170%) عن النصف الثاني من العام 2020، وكان ذلك عن طريق سياسة المصرف والمزايا التي يمنحها للموظفين المواطنين من سلف وقروض وخدمات مجانية وانتشار اجهزة الصرافات الآلية ومنح البطاقات مجاناً وبعض المزايا الأخرى



الشكل (2) مؤشر عدد حسابات التوطين للمصرف الأهلي العراقي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (14)

ويمكن تتبع المؤشر عن طريق الشكل (2) وكما يأتي:

1. في العام (2017) وفي النصف الثاني منه بلغت اعلى نسبة لأعداد حسابات التوطين، إذ بلغ (1248) حساباً، بنسبة ارتفاع بلغت (13%) عن النصف الاول.
2. في العام (2018) افتتح المصرف اكثر عدد من حسابات التوطين في النصف الثاني، إذ بلغ (4777) حساباً، بينما سجل النصف الاول ادنى من النصف الثاني من فتح الحسابات في ذلك العام وبواقع (2734) حساباً.
3. في العام (2019) اكثر عدد من حسابات التوطين افتتحها المصرف في تلك الاثناء كانت في النصف الثاني، إذ بلغ (4526) حساباً، بينما سجل النصف الأول ادنى حد من فتح الحسابات في ذلك العام وبواقع (2098) حساباً.

4. في العام (2020) في النصف الثاني بدأ يقفز المؤشر إذ بلغ عدد حسابات التوظيف (18562) حساباً نتيجة زيادة تعاقدات المصرف، بينما سجل النصف الأول أدنى حد من فتح الحسابات في ذلك العام وبنسبة (11837) حساباً.
5. في العام (2021) افتتح المصرف أكثر عدد من حسابات التوظيف في النصف الثاني والذي كان أعلى عدد في اثناء مدة الدراسة فيما يخص المصرف، إذ بلغ (50185) حساباً، بينما سجل النصف الأول أدنى حد من فتح الحسابات في ذلك العام وبنسبة (5268) حساباً.

ثانياً: التحليل المالي الخاص بالمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) للمصارف عينة البحث

1- مؤشر الكفاءة للمصرف الأهلي العراقي ولل سنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021)

الجدول (2) يوضح الكفاءة المصرف الأهلي العراقي ولل سنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021)

ت	السنة	اجمالي الإيرادات التشغيلية الف دينار	اجمالي المصاريف التشغيلية الف دينار	النسبة المئوية %
1	2017	37241566	31365100	17
2	2018	13928380	19544623	11
3	2019	34537018	23069634	21
4	2020	54105704	29397850	27
5	2021	83113233	50742615	24
	المجموع	222925901	154119822	100

- الجدول (2) يوضح كفاءة للمصرف الأهلي العراقي ولل سنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021) ويتضح من خلاله :-
- أ- خلال عام (2017) كل دينار من المصروفات التشغيلية حقق إيراد (1.19) دينار إيراداً مقداره للمصرف وبنسبة (17%) للسنوات اعلاه
- ب- خلال عام (2018) كل دينار من المصروفات التشغيلية حقق إيراد (0.71) دينار إيراداً مقداره للمصرف وبنسبة (11%) للسنوات اعلاه
- ت- خلال عام (2019) كل دينار من المصروفات التشغيلية حقق إيراد (1.50) دينار إيراداً مقداره للمصرف وبنسبة (21%) للسنوات اعلاه
- ث- خلال عام (2020) كل دينار من المصروفات التشغيلية حقق إيراد (1.84) دينار إيراداً مقداره للمصرف وبنسبة (27%) للسنوات أعلاه
- ج- خلال عام (2021) كل دينار من المصروفات التشغيلية حقق إيراد (1.63) دينار إيراداً مقداره للمصرف وبنسبة (24%) للسنوات اعلاها أي بمعنى أدنى إيراد حققه المصرف لكل دينار صرف خلال الأعوام (2017، 2018، 2019، 2020، 2021) هو (0.71) دينار خلال عام 2018 وأعلى إيراد حققه هو (1.84) دينار للمصرف هو عام 2020 وكان ذلك عن طريق سياسة يتبعها المصرف في جذب المواطنين وعروضه التي يقدمها للمواطنين.

2- مؤشر الجودة للمصرف الأهلي العراقي ولل سنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021)

الجدول (3) يوضح جودة المصرف الأهلي العراقي ولل سنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021)

ت	السنة	اجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة (النقدية) / الف دينار	اجمالي التسهيلات الائتمانية الغير عاملة/ الف دينار	النسبة المئوية %
1	2017	172,479,667	61,893,373	36
2	2018	93,536,244	21,100,811	23
3	2019	194,222,357	21,566,775	11
4	2020	349,694,241	32,908,478	9
5	2021	907,392,417	37,250,118	4

- الجدول (3) يوضح جودة المصرف الأهلي العراقي وللسنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021) ويتضح من خلاله :-
- أ- خلال عام (2017) ان نسبة التسهيلات الائتمانية غير العاملة النقدية (3%) من اجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة النقدية 0
- ب- خلال عام (2018) ان نسبة التسهيلات الائتمانية غير العاملة النقدية (3%) من اجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة النقدية 0
- ت- خلال عام (2019) ان نسبة التسهيلات الائتمانية غير العاملة النقدية (3%) من اجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة النقدية 0
- ث- خلال عام (2020) ان نسبة التسهيلات الائتمانية غير العاملة النقدية (4%) من اجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة النقدية 0
- ج- خلال عام (2021) ان نسبة التسهيلات الائتمانية غير العاملة النقدية (3%) من اجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة النقدية 0
- بمعنى ادنى التسهيلات الائتمانية غير العاملة النقدية خلال عام (2018) أي بنسبة (3%) واعلى التسهيلات الائتمانية غير العاملة (2021) أي بنسبة (4%) هذا يدل ان توطین الرواتب واستخدام الماستر كارت والفيز كارت يرد للمصرف مردود إيجابي ، وهذا يؤدي الى انخفاض الائتمانات غير العاملة الى ادنى نسبة ممكنة.

### 3- مؤشر الكلفة للمصرف الأهلي العراقي وللسنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021)

#### الجدول (4) يوضح كلفة المصرف الأهلي العراقي وللسنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021)

ت	السنة	اجمالي المصاريف / الف دينار	النسبة التغير %	النسبة المئوية %	اجمالي التوطن
1	2015	24606793	-	-	لا يوجد
2	2017	31365100	27	21	2349
3	2018	19544623	-20	16-	7511
4	2019	23069634	-6	4-	6624
5	2020	29397850	19	15	30399
6	2021	24606793	106	84	55453
	المجموع	178,726,615	126	100	102336

- الجدول (4) يوضح كلفة المصرف الأهلي العراقي وللسنوات (2017، 2018، 2019، 2020، 2021) ويتضح من خلاله :-
- أ- لدى مقارنة عام (2017) بنسبة الكلف عن عام (2015) زادت الكلف بنسبة (27%) عن العام (2015) وذلك بسبب زيادة فروع جديدة ومصاريف شراء الأجهزة الالكترونية (ATM) بالمصارف (توطن الرواتب) وبلغ عدد الموطنين خلال العام (2349) موطناً وبلغت النسبة المئوية خلال سنوات المقارنة (21%).
- ب- لدى مقارنة عام (2018) بنسبة للكلف عن عام (2015) نخفض الكلف بنسبة (20%) عن العام (2015) وذلك بسبب التكنولوجيا المتطورة بالمصارف (توطن الرواتب) وبلغ عدد الموطنين خلال العام (7511) موطناً وبلغت النسبة المئوية خلال سنوات المقارنة (-16%).

- ت- لدى مقارنة عام (2019) بنسبة الكلف عن عام (2015) نخفض الكلف بنسبة (6%) عن العام (2015) وذلك بسبب التكنولوجيا المتطورة بالمصارف (توطين الرواتب) وبلغ عدد المواطنين خلال العام (6624) موطناً وبلغت النسبة المئوية خلال سنوات المقارنة (-4%).
- ث- لدى مقارنة عام (2020) بنسبة الكلف عن عام (2015) زادت الكلف بنسبة (19%) عن العام (2015) وذلك بسبب زيادة فروع جديدة ومصاريف شراء الأجهزة الالكترونية (ATM) بالمصارف (توطين الرواتب) وبلغ عدد المواطنين خلال العام (30399) موطناً وبلغت النسبة المئوية خلال سنوات المقارنة (15%).
- ج- لدى مقارنة عام (2017) بنسبة الكلف عن عام (2015) زادت الكلف بنسبة (106%) عن العام (2015) وذلك بسبب زيادة فروع جديدة ومصاريف شراء الأجهزة الالكترونية (ATM) بالمصارف (توطين الرواتب) وبلغ عدد المواطنين خلال العام (55453) موطناً وبلغت النسبة المئوية خلال سنوات المقارنة (84%).

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات:

1. تسهم خدمة توطين الرواتب في زيادة جودة الخدمة المصرفية المقدمة الى الزبائن وتحسين ثقة الزبون بالتعامل مع المصرف من خلال تنوع خدماته ومواكبة التطور الحديث في القطاع المصرفي.
2. أن خدمة توطين الرواتب تقوم على زيادة جذب الزبائن الجدد للمصرف الذي يقوم تلك الخدمة نتيجة تقديم الخدمات الالكترونية المتطورة المعمول بها من قبل المصرف. مما يؤدي هذا الامر الى زيادة المنافسة الكبيرة بين المصارف.
3. ان أبرز مشاكل خدمة الدفع الالكتروني الرواتب في العراق تتمثل في عمولة السحب المرتفعة بتلك البطاقات والبالغة:
  - أ- (2000) دينار تقريباً عمولة مستقطعة تلقائياً عند نزول راتب الموظف.
  - ب- (2000) دينار تقريباً عند السحب من جهاز صراف آلي غير تابع للمصرف الموطن فيه الموظف (بواسطة المقسم الوطني).
  - ج- (4000 الى 7000) دينار تقريباً عند السحب مبلغ مليون دينار من أجهزة نقاط البيع (POS) حسب المكاتب بدون أي رقابة عليهم ونتيجة لقلّة عدد أجهزة الصراف الآلي التابع لنفس المصرف يضطر الموظف الى القبول بالاستقطاع من راتبه (4000 الى 7000) دينار ناتج جمع الفقرة (أ ، ب) اعلاه أو اللجوء الى الفقرة (ج)، وبمعادلة حسابية بسيطة لسنة واحدة ولموظف واحد، نجد أن ما يتحمله الموظف من استقطاعات تتجاوز ما يحصل عليه الموظف من علاوة سنوية والبالغة (6000) دينار على الراتب الاسمي، وهذا يفقد الهدف الاساس من عملية الدفع الالكتروني والمتمثلة بمحاربة الاكنتاز (سحب الكتلة النقدية الى داخل الجهاز المصرفي)، إذ يقوم المستفيد من تلك الخدمة بسحب كامل راتبه من جهاز الصراف الآلي بغية عدم استقطاعه مرة أخرى في حالة حاجته للنقد، وكذلك عدم استخدامه لتلك البطاقات بالتسوق لشراء حاجياته.
4. تباين في اعداد حسابات المواطنين للمصارف عينة البحث، ونتيجة ذلك الى ضعف ثقافة الموظفين (الزبائن) للخدمات التنافسية التي تقدم من قبل المصارف لجذبهم.
5. الخدمات الالكترونية المتطورة وذات كفاءة عالية في المصارف القابلة الى تقليل من الفساد المالي الذي يحدث في المصارف والقضاء على الروتين وبتكلفة مقبولة لمستخدميها وبالتوقيت المناسب.
6. وجود عدد من المشاكل التي تواجه توطين الرواتب التي تستهدف مصرف معين مثل إلزام الموظفين من قبل دوائهم على بعض المصارف او سحب الراتب بالكامل في البطاقة.
7. أن اغلب التوطين يكون لدى المصارف الحكومية نتيجة
  - أ- أن اغلب الدوائر لديها حسابات لتلك المصارف

- ب- تواجد اغلب المصارف داخل المؤسسات الحكومية او القرب منها
8. اصبح تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على رضا الزبون حيث اصبح رضا الزبون عاملاً حاسماً في ظروف المنافسة في بيئة الاعمال الحديثة. مما يستوجب على المصارف جذب الزبون عن طريق الخدمات الالكترونية المتطورة.
9. تعد عملية الحفاظ على الميزة التنافسية وادمتها لمدة أطول أصعب الحصول على تلك الميزة، لان ذلك يتطلب المزيد من الجهود والبحث والتطوير والبحث عن كل ما هو جديد وصعب التقليد من قبل المنافسين. وهذا يتطلب موارد ومكانيات ضخمة ورأسمال بشري متخصص قادر على الابداع والابتكار باستمرار.
10. يقوم نظام RTGS بتسوية المعاملة فقط عندما يكون هناك ارصدة كافية في حساب التسوية للمشارك المرسل اما في حالة عدم وجود ارصدة كافية يتم وضع المعاملة في قائمة (الانتظار امرفوض) وبالتالي لا توجد خسائر ائتمانية ولا مخاطر ائتمانية .
11. بعد عام (2016) ساهم توطين الرواتب والخدمات الالكترونية المتطورة زيادة بالإيرادات قياساً بالمصاريف عن طريق خدمات الالكترونية (أنظمة الدفع الالكترونية) الصراف الالي (ATM) ونقاط البيع (POS) والتسوية الانية (RTGS) الذي يشرف عليه البنك المركزي العراقي والذي يحد من مخاطر السيولة. استناداً الى مؤشرات الكفاءة المالية.
12. ساهم توطين الرواتب بالقضاء على التسهيلات الائتمانية الغير عاملة، في السابق قبل التوطين عند اخذ الموظف سلفة او قرض من المصرف يتأخر بالتسديد بعد التوطين مباشرة يقوم المصرف عن طريق بطاقة الراتب بالاستقطاع مباشرة والقضاء على التسهيلات الائتمانية الغير عاملة قياساً بالتسهيلات الممنوحة من قبل المصرف وهذا يدل على القضاء على المخاطر. استناداً الى مؤشرات الجودة.

### ثانياً: التوصيات

1. يفضل على المصارف تدريب الموظفين العاملين في مجال الدفع الالكتروني وتطوير مهارتهم لغرض تقديم أفضل الخدمات الالكترونية للمواطنين، وصولاً الى جودة الأداء المصرفي. لكي تصل الى مراحل متقدمة في العمل وفق النظم الالكترونية في تقديم الخدمات المصرفية من حيث السرعة والدقة والمرونة في تنفيذها.
2. يتطلب من المصارف الاهتمام بتقديم الخدمات المصرفية الالكترونية ذات جودة عالية لتلبية رغبات زبائنها، دون تأثير على تكلفتها. لان تلك الخدمات تعزز تنافسها بين المصارف واستقطاب او جذب زبائن جدد.
3. وبطبيعة الحال أن ينظر البنك المركزي العراقي بتخفيض في مبالغ العمولات المستقطعة عن عملية تحويل الرواتب الى الشخص المستفيد، بهدف زيادة اعداد المواطنين بمرور الزمن وان هذه الزيادة اعداد المواطنين يؤدي بتخفيض تكاليف الأنظمة بالنسبة للمصارف المشاركة في توطين الرواتب نتيجة استقطابها على اعداد كبير من المواطنين. مما يتطلب قيام البنك المركزي العراقي بإصدار تعليمات موحد تلزم المصارف باستقطاع نسبة محددة من العمولات عن تقديم تلك الخدمة وإصدار عقوبات صارمة للمصارف المخالفة.
4. يتطلب مساهمة الإدارة العامة في المصارف بإصدار تعليمات وارشادات والنصائح بخصوص الخدمات الالكترونية وأجهزة الصراف الالي (ATM) ونقاط البيع (POS) وخدمة التسوية الانية (RTGS) وغيرها من الخدمات لجميع زبائن المصرف لان معظم (الزبائن) من الموظفين الدوائر لا يمتلكون معلومات او دريا وثقافة عن الخدمات المقدمة. مما يعكس هذا الامر على تثقيف المجتمع يزيد في استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية المتطورة.
5. أهمية قيام المصارف بتقديم خدمات مصرفية الالكترونية، مما يوفر لها الكلفة وتقليل الوقت ويطور من جودة الخدمة التي يقدمها ويزيد من السرعة والدقة والمرونة لمتطلبات زبائنها، والامر الذي ينعكس ايجاباً على ميزتها التنافسية.

6. يفضل أن يتم اصدار تعليمات وارشادات والتوجيه والتوعية من قبل البنك المركزي عن طريق الوسائل الإعلامية والتقنوات التلفاز تبين عدم وجود فرق بين المصارف الحكومية والمصارف الخاصة الاهلية في تقديم الخدمة (عملية توظيف الرواتب) وذلك بأن البنك المركزي العراقي هو الضامن لحساب الرواتب في كافة المصارف التي تقوم بتوظيف الرواتب.
7. يتعين على المصارف الحفاظ على ميزتها التنافسية بين المصارف عن طريق التواصل مع زبائنها ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم والعمل على تليبيتها لان الكثير من المصارف اكتسبت الميزة التنافسية لكنها لم تحافظ عليها.
8. ضرورة الاهتمام المصارف بالزبائن الدائمين وتقديم الهدايا والحوافز والتسهيلات لتقوية العلاقة معهم ويزداد التعاملات معهم وهذا يعكس أيجابا على ميزتها التنافسية .

## المصادر:

## أولاً: المصادر العربية

- 1- البنك المركزي العراقي ، التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي ، 2015.
- 2- البنك المركزي العراقي ، التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي ، 2016.
- 3- احمد، زغدار . (2011). " المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار جريب للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 4- العابدي، زيدون فريق عبد . (٢٠٢١). "أثر توظيف رواتب موظفي وزارة التربية في المصارف العراقية" دراسة حالة عملية عن توظيف رواتب موظفي الوزارة ٢٠٢٠، مجلة دراسات تربوية، العدد 53.
- 5- الحريري، زهراء جعفر صادق.(2016). " دور الاعتماد المستندي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف "، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد ، العراق.
- 6- رفعت ، شيماء ، نايف ، ايلاف . (2017). " ندوة تعريفية عن مشروع اصلاح آلية دفع رواتب موظفي الدولة الكترونيا (توظيف الرواتب) بالتعاون مع مصرف مع مصرف التنمية الدولي" ،مجلة تخطيط اليوم ،السنة السابعة - العدد 289 .
- 7- عيدوي، مروة.(2017). "انعكاسات استخدام نظام الدفع الالكتروني على المصارف الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 8- سبتي، علا سمير.(2020). "تأثير نظم الدفع الالكتروني في ربحية المصارف" ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد، العراق.
- 9- مسعودي، عبدالهادي .(2016). " الاعمال المصرفية الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- 10- دراجي ، أم الخير .(2015). " أثر عصنة الخدمات المصرفية على الاداء البنكي" ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.
- 11- محمود، حنين شاكر.(2015). " السرية المصرفية كميزة تنافسية "، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العامة والخاصة ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد، العراق.
- 12- نشأت، نشأت مجيد(2014). " دور نظم المعلومات الأستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية " ،بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد، العراق.
- 13-عسكر، سامي شاهر.(2007). " أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل، العراق.
- 14- فاضل، روعة عماد.(2013). "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية و تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة"، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد، العراق.
- 15- حبيب، لقاء ميري.(2015). " دور التجارة الألكترونية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات التأمين"، بحث دبلوم عالي في التأمين مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد ، العراق.
- 16- داسي، وهيبة.(2012). " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية" ، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 11.
- 17- النجار، دجلة مهدي محمود.(2001). " أثر أستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 18- سليمان، احمد هاشم.(2004). " التحليل الأستراتيجي و انعكاساته على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، العراق.
- 19- كافي، مصطفى يوسف.(2017). " اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك" ، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر.



- 20- سيد، رهاب فائز احمد .(2016). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني يوسف: دراسة تحليلية لتحقيق، مجلة اعلم ، جامعة بن يوسف، العدد16 ،مصر .
- 21- طالب، نوال حامد.(2022). " دور توطين الرواتب في زيادة حجم الوداع المصرفية "، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد ، العراق .
- 22- طوقان، احمد عبيد عبدالله.(2020). "تأثير توطين الرواتب على ربحية المصارف في ظل المسؤولية الاجتماعية"، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، بحث دبلوم عالي في المصارف مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد ، العراق .

### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Central Bank of Egypt , Payment System , (2008).
2. Nakajima , Masashi , payment system technologies and function ,library of congress , United States of America, (2011).
3. Adepoju. Adelowo Solomon & Alhassan. Mohammed Enagi ،(2010) ، Challenges of Automated Teller Machine (ATM) Usage and Fraud Occurrences in Nigeria، Federal University of Technology Minna ، Journal of Internet Banking and Commerce ، vol. 15، no.2.
4. G.Boseman& V.Phatah، strategic Management ،2<sup>nd</sup> ed. ،John-Wiley& Sons، New York،1989 ،P89.
5. Phooma, J., Tongump ,C., and Suriyawong ,T. , (2015) " Factors that Influenced Effective of Employees Performance, Faculty of Management Technology " Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 8,p. 763 .