



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 29
- الفصل الرابع - لسنة 2014
اثر التخطيط الاستراتيجي للخدمات الالكترونية في تنمية الودائع المصرفية النقدية

اثر التخطيط الاستراتيجي للخدمات الالكترونية في تنمية الودائع المصرفية النقدية*
(بحث تطبيقي لعينة من المصارف العراقية الخاصة)
**The impact of strategic planning for electronic services to
developing cash bank deposits**
An Applied research for a sample of Iraqi private banks

فرات هادي دليل
ديوان الرقابة المالية الاتحادي

أ.م.د. حسين عاشور العتابي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

المستخلص

تعدّ الودائع المصرفية وقود النشاط المصرفي والمادة الاولية لمنتجات المصرف التجاري و اساس نشاطه وديمومته لذا على المصرف الذي يسعى للاستمرار والنجاح تنمية حجم الودائع النقدية لديه والتي تُترجم عمل المصرف في تلبية احتياجات القطاعات المختلفة عن طريق توفير التمويل اللازم لها, ومن هذا المنطلق تمثلت مشكلة البحث بقلة اهتمام الإدارات المصرفية للمصارف التجارية بالخدمات الالكترونية كاستراتيجية لتنمية الودائع النقدية لديها, والتي تمثل المورد الأساس لأموال المصرف التجاري.

Abstract

The bank deposits is fuel banking activity and raw material products for the commercial bank and the basis of its activity and its lifetime So the bank, which seeks to continue the successful development of the volume of cash deposits has translated the work of the bank to meet the needs of different sectors by providing the necessary funding, and from this point of view was the research problem a lack of interest departments of banking services to commercial banks as a means for the development of electronic cash deposits have, and which represents the basis for the supplier commercial bank fund .

* بحث مستل من البحث التطبيقي لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير الموسوم(تقييم كفاءة المصارف التجارية في جذب الودائع - بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية) للباحث الاول فرات هادي دليل.



المقدمة

تعدّ الودائع المصدر الخصب والأساس للمصارف التجارية تحديداً إذ تشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد تلك المصارف والاقبل تكلفة حتى ان المصارف التجارية سميت بمصارف الودائع وذلك لان وظيفة الايداع هي الوظيفة الاساسية التي رافقت نشأة تلك المؤسسات في المراحل الأولى وحتى الوقت الحاضر، ويعد المصرف أهم مؤسسة مالية وسيطة تقوم بالتوسط بين المودعين والمقترضين، وعلى ضوء ما تقدم فان أهمية المصارف تنبع من كونها تساهم وبشكل فعال في تنمية الاقتصاد وتطويره، لذلك فإن أي خلل في المصارف يؤدي الى هزات متتابة في القطاعات الاخرى داخل أي اقتصاد.

ومن ثم فان المصارف تسعى الى تنمية الحجم المناسب للودائع من اجل رفع قيم اعمالها عن طريق تخطيط وانتهاج استراتيجيات مختلفة في ضوء البيئة التي تشهد تغيرات مستمرة لاسيما التغيرات التي فرضها التطور التكنولوجي وانفتاح الاسواق وارتفاع في حدة المنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث لتتناول موضوع التعرف على درجة تأثير استراتيجية الخدمات المصرفية الالكترونية في تنمية حجم الودائع المصرفية باستخدام التحليل الاحصائي لعينة من المصارف التجارية الخاصة.

ولغرض الاحاطة بموضوع البحث بجانبه النظري والتطبيقي فقد تم تقسيم البحث الى اربعة اقسام وكالاتي:

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث ب(ضعف اهتمام الإدارات المصرفية للمصارف التجارية المبحوثة باستخدام التقنيات الالكترونية في تقديم خدماتها المصرفية كاستراتيجية لتنمية الودائع النقدية لديها، والتي تمثل المورد الأساس لأموال المصرف التجاري).

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في المجالات الآتية:

1. عرض فكري للجوانب المتعلقة بالخدمات الالكترونية وانواعها والتخطيط الاستراتيجي لها ومفهوم الودائع المصرفية وأهميتها واسس تصنيفها.

2. التعرف على مدى تطبيق المصارف المبحوثة للوسائط الالكترونية في انشطتها المصرفية.

3. سيتوصل البحث الى نتائج وتوصيات تساهم في تعريف ادارات المصارف المبحوثة بأهمية استراتيجية الخدمات الالكترونية في تنمية حجم الودائع المصرفية لديها.

ثالثاً: أهداف البحث:



يحاول البحث تحقيق الاهداف الاتية

1. تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي للخدمات المصرفية الالكترونية كونه عامل اساسي في تنمية الودائع المصرفية النقدية.
2. تحديد العلاقة الارتباطية وقوتها بين الخدمات المصرفية الالكترونية وحجم الودائع المصرفية.
3. بيان مدى تأثير الخدمات المصرفية الالكترونية في حجم الودائع للمصارف المبحوثة.

رابعاً: متغيرات البحث

1. الخدمات المصرفية الالكترونية المتغير المستقل.
2. عمر المصرف وعدد فروع المصرف متغيرات تم استبعاد اثرها.
3. حجم الودائع النقدية المتغير التابع.

خامساً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الخدمات المصرفية الالكترونية وحجم الودائع النقدية.
2. تؤثر الخدمات المصرفية الالكترونية في حجم الودائع المصرفية النقدية.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: وتتمثل في خمسة مصارف من قطاع المصارف التجارية الخاصة وهي (بغداد, الشرق الاوسط, الشمال, الائتمان, المنصور).
2. الحدود الزمانية: وتتمثل بالبيانات للسنوات من (2008-2012).

سابعاً: مصادر وطرائق جمع البيانات والمعلومات:

1. الجانب النظري: في سبيل إغناء الجانب النظري للبحث فقد أعتد البحث على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية, والكتب, والأطاريح والرسائل الجامعية, والبحوث والدراسات العلمية, وباللغتين العربية والانكليزية, ذات الصلة بموضوع البحث, فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).
2. الجانب التطبيقي:- اعتمد البحث على البيانات التاريخية ومنها التقارير السنوية للمصارف التجارية الخاصة عينة البحث كمصدر أساس للبيانات اللازمة للتحليل إذ تم جمع هذه البيانات مباشرة من التقارير السنوية والميزانيات العمومية المعلنة للمصارف عينة البحث فضلاً عن المواقع الالكترونية لتلك المصارف.



ثامناً: الطرائق الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية بما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعة والملاءمة لها وقد تم استخدام البرنامج (spss) لحساب المؤشرات الإحصائية الآتية:

1- معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlation Coefficient) لمعرفة قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

المبحث الثاني

التأثير المفاهيمي للخدمات المصرفية الالكترونية والتخطيط لها كاستراتيجية لتنمية الودائع

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية الإلكترونية وأنواعها

1. المفهوم: لاشك أن المصارف التي تقدم المزيد من الخدمات المتنوعة لها ميزة التفضيل عن الأخرى ذات الخدمات المصرفية المحدودة (الراوي، 2003: 197) إذ تشهد صناعة الخدمات المصرفية مستويات غير مسبوقه من التغيير في مجال تدعيم القدرات التكنولوجية المتاحة، وقد أدت التكنولوجيا الجديدة إلى ارتفاعات هائلة في الإنتاجية وانخفاض في تكاليف العمل وتطوير في الخدمات المقدمة للزبائن (الزامل وآخرون، 2012: 303).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن استخدام التقدم التقني أصبح معياراً للكثير من زبائن المصارف التجارية بهدف الحكم على قدرة المصرف في تقديم الخدمات المصرفية بالمواسفات الملاءمة وبالسرعة والدقة المطلوبين وبهوامش تكلفة مقبولة. (العلي، 2013: 224).

فضلاً عن ما تقدم فإن موقع واجراءات تقديم الخدمة وسرعة ادائها، وذلك باستخدام التكنولوجيا المتطورة والأجهزة ذات التقنيات العالية يعد جزءاً من الخدمة المقدمة.

وتجدر الإشارة هنا الى تعريف الصيرفة الالكترونية بانها (تقديم الخدمات المصرفية بطرق الكترونية اي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة سواء تعلق الامر بالخدمات المصرفية التقليدية او الجديدة (الحداد واخرون، 2012: 55).

2. انواع الخدمات الالكترونية: فيما يأتي عرض موجز لأهم الخدمات الإلكترونية:

أ- وحدات الصراف الآلي:- تقوم وحدات الصراف الآلي بمزاولة الاعمال الروتينية مثل السحب والايداع وطلب الكشوفات أو البيانات على مدى أربع وعشرين ساعة، بهدف توفير الجهد والوقت



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 29
- الفصل الرابع - لسنة 2014
اثر التخطيط الاستراتيجي للخدمات الالكترونية في تنمية الودائع المصرفية النقدية

على الزبائن وعلى موظف المصرف (الزامل وآخرون، 2012:300) وقد تطور عمل هذه الأجهزة إذ أصبحت تقوم بالوصول إلى بيانات حسابات الزبائن فوراً ولم تعد تقتصر على مجرد كونها وسيلة للحصول على الأموال (الحداد وآخرون ، 2012:63).

ب- **خدمات الدفع الإلكتروني:** وهي عبارة عن خدمات تمكن الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات العامة والخاصة الخ... أو أي كيان قانوني (من الزبائن) بتسديد مستحقاتهم الكترونياً للجهات المشتركة في خدمات الدفع الإلكتروني. (الشمريّ والعبد اللات، 2008 : 73).

ج- **الموقع الإلكتروني للمصرف:** - ان كل مصرف يرغب في عرض خدماته المصرفية والمالية عبر الشبكة الدولية للمعلومات (الأنترنت) فإنه يؤسس لنفسه موقعا خاصا بذلك على الشبكة، وينبغي أن يراعي المصرف المرتكزات الأساسية الواجب توافرها في كل موقع ومن أهمها:

- تحقيق التكامل بين اعمال المصرف جميعها.
 - تجميع اهتمامات الزبائن الذين يزورون الموقع والقيام بتلبيتها.
 - توفير البيانات الكافية والدقيقة والمحدثة باستمرار.
 - اضعاء الحركة والتفاعل على موقع المصرف عن طريق ربطه ببعض السيرفرات التي تزود الموقع بمعلومات تحدث بصورة تلقائية (مثل أسعار العملات). (ابو فارة، 2012 : 159)
- د- **البطاقات الإلكترونية:** - توسع سوق البطاقات الإلكترونية لأنها ساعدت على التمويل السريع الصغير عند نقص السيولة ولأنها قللت الحاجة إلى حمل نقود ورقية أو عمل حوالات ، وتظهر فائدة هذا أكثر ما تظهر في السفر، فضلاً عن ولع الناس بالمظاهر كان سبب من أسباب التوسع في استخدام البطاقة الإلكترونية. (الحداد وآخرون، 2012 : 134) وهناك انواع عديدة من البطاقات الالكترونية منها: بطاقة الماستر كارت، بطاقة الفيزا، بطاقة فيزا الكترون.

ثانياً: الودائع المصرفية النقدية وأهميتها وأسس تصنيفها:

1. **المفهوم:** - الوديعة لغة من ودع بمعنى استقر وسكن، وأودعته مالا بمعنى دفعته إليه ليصونه، واستودعته وديعة بمعنى إستحفظته أيأها (الفيروز آبادي، 2005 : 770). اما الوديعة في الاصطلاح فتشير إلى المال المدفوع إلى من يحفظه بمقابل أو بدون مقابل ، مع ملاحظة ان المال هنا لا يعني النقود فقط. (الوادي، 2010 : 112).



وقد يقصد بالوديعة المال (أو الشيء) محل الايداع، أو يقصد بها عملية الإيداع ذاتها أي العقد، ولم يتعرض القانون المدني إلى تعريف الوديعة بالمعنى الأول واقتصر على تعريف الوديعة كعقد. (البسطويسي، 2009: 18) إذ عرف القانون المدني العراقي الايداع في المادة 951 "الايداع عقد به يحيل المالك أو من يقوم مقامه حفظ ماله إلى آخر ولا يتم إلا بالقبض". اما وديعة النقود فقد عرفها قانون التجارة رقم (36) لسنة 1984 فقد بينت المادة (239) بانها (عقد يخول بمقتضاه المصرف تملك النقود المودعة فيه والتصرف فيها بما يتفق ونشاطه المهني مع التزامه برد مثلها للمودع).

أما من الناحية المصرفية فيمكن النظر إلى الودائع النقدية على "أنها اتفاق يدفع بمقتضاه المودع مبلغا من النقود بوسيلة من وسائل الدفع ، يلتزم بمقتضاه المصرف برد هذا المبلغ للمودع عند الطلب أو حينما يحل أجله، كما قد يلتزم بدفع فوائد على قيمة الوديعة". (هندي، 2006: 147).

أو ينظر إليها بأنها "مبالغ نقدية مسجلة في سجلات المصرف على اعتبار أنها حسابات دائنة للزبائن. فهي تمثل ديون على المصرف وحقوق لأصحابها. ويتعهد المصرف بدفع أي مبالغ منها حسب شروط الايداع". (الطاهر والخليل، 2004: 213).

وتتميز الوديعة المصرفية النقدية بخاصية جوهرية هي أن المصرف يكتسب ملكية النقود المودعة ويكون له الحق في التصرف فيها لحاجات نشاطه الخاص، على أن يلتزم برد مبلغ مماثل إلى المودع. (طه، 2005 : 61)

وتُعدّ الودائع أساس الأعمال المصرفية الأخرى، مثل الاقراض والاستثمار، ويستند نظام الودائع المصرفية على ثقة الجمهور في الجهاز المصرفي، وكُلّ المصارف تجيز تلك الودائع، لأنها تخلق الوعي الادخاري، وتدعم الوعي المصرفي، وتكون بالتدريج عملاء ممتازين بمرور الوقت. (عبد الحميد، 2010: 51).

كما وتحاط الودائع المصرفية النقدية المودعة في المصرف بسرية تامة بوصفها تدل على المركز المالي للمودع، وهو سر لا يمكن افشاءه. (الشمري، 2008: 409).

2. اهمية الوديعة المصرفية النقدية: يمكن عرض أهمية الودائع المصرفية النقدية عن طريق بيان أهميتها للمصرف والمودع والاقتصاد الوطني وكما هو موضح في أدناه:

أ- بالنسبة للمصرف:- تُعدّ الودائع أهم مصادر التمويل للمصارف، وتحدد قدرة المصارف على الاقراض بنسبة معينة من قيمة الودائع لديها، واجمالي قيمة الودائع يعطي المصرف الفرصة فضلاً عن توظيفاته واستثماراته لتعدد خدماته المصرفية التي تحقق له ارباحه والتي



يكون منها مخصصاته واحتياجاته. ولذلك تتسابق وتتنافس المصارف على اجتذاب الودائع وذلك بوسائل مختلفة (حسن, 18: 2011)

ب- بالنسبة للمودع:- تبرز أهمية الودائع بالنسبة إلى جمهور المودعين والشركات والمؤسسات الحكومية المختلفة وغيرها من ناحية تحقيق مزايا عدة، فالودائع لن تكون محلاً للضياع أو السرقة، ويمكن نقلها بسهولة تامة من دون تكلفة، أو مخاطر. (الجزراوي 286: 2010) كما ان المصارف بشكل خاص توفر حماية وضمانة لمودعيها عن طريق تجميع المخاطر. أي أنها تقلل المخاطر التي يتحملها المودع الواحد بتوزيع مخاطر الإقتراض على عدد أكبر من المودعين كما أنها تقلل المخاطر عن طريق تنويع المخاطر أو المحفظة (السيد على والعيسى, 93: 2004).

كذلك تأتي أهمية الودائع من كونها أحد الموجودات المالية المهمة التي يرغب المودعين في اقتنائها والتي تتصف بسهولة الحصول عليها، إذ تمكن مختلف أصناف المدخرين التعامل معها فصغار المدخرين الذين يصعب عليهم شراء الأسهم أو السندات تمثل البديل المناسب لهم كون المصارف التجارية تقبل الإيداع بأية كمية كانت من المبالغ (الجزراوي 286: 2010)

ج- بالنسبة للاقتصاد الوطني:- إن المصارف تؤدي خدمة كبيرة للاقتصاد الوطني بقبولها الودائع نظرا لما يؤدي ذلك من تسهيل لعمليات الدفع الناجمة عن التبادل التجاري وتشجيع للدخار واستخدام للأموال في المجالات الاقتصادية المختلفة. (الشماع, 138: 2004) وتعدّ الودائع وسيلة للحد من الضغوط التضخمية التي ترافق عملية التنمية الاقتصادية، وذلك لأن الودائع تمثل حجب جزء من الدخل الممكن التصرف به في شراء السلع والخدمات مما يؤدي إلى تقييد الاستهلاك وهو يمثل شرطا ضروريا لتحقيق الاستقرار النقدي والتخفيف من الضغوط التضخمية (الجزراوي , 2010: 285).

وتبرز أهمية الودائع في الاقتصاد القومي للدول النفطية إذ أصبحت تمثل هذه الودائع المصرفية نسبة كبيرة من ودائع المصارف التجارية في الاقتصاد النفطي، إذ ينمو النشاط النقدي والفائض الحكومي بصورة كبيرة، وتساعد هذه الودائع المتراكمة وقليلة السحب والتي غالبا ما تكون بدون فائدة أو بفوائد رمزية، تساعد المصارف التجارية على التوسع في عملياتها وفي بعض الاحيان تدفعها إلى تنمية الائتمان المتوسط الاجل. (الفولي و عوض الله, 2003: 121).



3. أسس تصنيف الودائع:- تصنف الودائع بتصنيفات عدّة كلّ منها يهدف إلى هدف معين عند تحليلها, وأشهر تلك التصنيفات وأكثرها استخداما ذلك الذي يعتمد على معيار الأجل وطريقة السحب, والذي تقسم بموجبه إلى (أ) الودائع الجارية (ب) ودائع التوفير (ج) الودائع لأجل وفيما يأتي توضيح لمفهوم الودائع وفقا لهذا التصنيف:-

أ- **الودائع الجارية: Current Deposits** وتسمى في الولايات المتحدة باسم الودائع تحت الطلب وفي بريطانيا تسمى الحسابات الجارية أو حسابات الصكوك وفي العراق تسمى الحسابات الجارية الدائنة. وهي اتفاق بين الزبون والمصرف يودع بموجبه الزبون مبلغا من النقود لدى المصرف, على أن يكون له الحق في سحبه في اي وقت يشاء ومن دون إخطار سابق منه (سعيد, 2012:170).

والودائع تحت الطلب وهي الودائع لا تحمل فائدة وليس لها تاريخ استحقاق وتدفع من المصرف عن طريق الأدوات القابلة للتداول في الغالب تكون على شكل صكوك أو مدفوعات الكترونية في الوقت الحاضر, وبما أن الودائع تحت الطلب لا تتضمن تكاليف فائدة صريحة لذلك تُعدّ المصدر الأقل تكلفه من مصادر أموال المصرف التجاري, (Henpel&Simonson,1999:210)

وبطبيعة الحال فإن التجار ومؤسسات الأعمال تقوم بفتح حسابات الصكوك أو الحسابات الجارية لإدارة عملياتها المالية بشكل يومي. في معظم الأوقات يحتفظ المودعين بأرصدة ضخمة في مثل هذه الحسابات من فوائضهم النقدية. (Majudar, 2010:74)

ويلاحظ أن هذا النوع من الودائع متزايد من عام لآخر, وبذلك يمكن اعتبار جزء منها ثابت, ويقدر وفقا للخبرة, وبالاستعانة بالأرقام الماضية, ومن ثم توجيهه إلى النشاط الاستثماري (الإقراض, والاستثمار) مع الأخذ بالحسبان الظروف الاقتصادية, ومتطلبات السيولة. (الراوي, 2003: 189).

ب- **الودائع الادخارية (ودائع التوفير) Saving Deposits** تتمثل ودائع التوفير باتفاق بين المصرف والزبون يودع بموجبه الزبون مبلغا من النقود لدى المصرف مقابل الحصول على فائدة, على أن يكون للزبون الحق في السحب من الوديعة في اي وقت يشاء من دون إخطار سابق منه. ولا يجوز كشف حساب التوفير ولا تمنح دفاتر صكوك لأصحابها, بل يتم منحهم دفاتر توفير يتم الايداع والسحب بموجبها. (سعيد, 2012: 171).



وتستهدف ودائع التوفير أساساً أصحاب المهن وذوي الدخل المتوسطة من الزبائن لمساعدتهم على إيداع مدخراتهم الصغيرة وتمتاز بسهولة فتح الحساب وإمكانية ايداع الأموال في أي وقت. (Somashekar, 2009:5)

وتمتاز حسابات التوفير بانخفاض تكاليفها الإدارية وذلك لأن حساباتها محدودة النشاط نسبياً لذلك فإن العنصر الرئيس للتكلفة في الودائع الادخارية هو سعر الفائدة. (Joseph & Sinkey, 1983).

ج- الودائع الثابتة **Time Deposits** تمثل الودائع الثابتة اتفاق بين المصرف والزبون، يودع الأخير بموجبه مبلغاً من النقود لدى المصرف، لا يجوز له سحبه أو سحب جزء منه قبل تاريخ متفق عليه. وفي مقابل ذلك يحصل المودع على فائدة بصفة دورية أو يحصل عليها في نهاية مدة الايداع. وعادة ما يشترط في الودائع الثابتة إلا يقل المبلغ المودع عن قدر معين. (هندي 2011:67،

ويعتمد المصرف عند تحديد سعر الفائدة على الوديعة الثابتة على عوامل عدة: منها مبلغ الوديعة وأجل الوديعة والفائدة التي يتوقع المصرف الحصول عليها من استثمار هذا النوع من الودائع (عبدالله والطراد، 2006:151).

والودائع الثابتة هي شكّل من أشكال الاستثمار بالنسبة للزبائن الذين يرغبون بإقراض المال إلى المصرف لفترة محددة من الوقت والذي يعود عليهم بتدفق نقدي على شكّل فوائد إذ إن مبلغ ثابت من النقود عادة ما يكون كبير يستثمر لفترة محددة من الزمن ولا يسحب حتى موعد الاستحقاق. (Suresh & paul, 2010:77)

وتقسم الودائع الثابتة إلى نوعين رئيسيين:

- **الودائع لأجل:** وتمثل الوديعة لأجل مبلغ من المال يودعه الزبون في حساب يفتح بأسمه في المصرف لمدة زمنية معينة ومقابل معدل فائدة يتفق عليه، (حسن، 2011: 21).
- **الودائع لإشعار:** وهي ودائع مربوطة بزمن معين، إلا إن صاحبها يستطيع سحبها قبل تاريخ استحقاقها ومن دون خسارة عليها، بشرط إبلاغ المصرف وبفترة كافية (يكون هناك اتفاق بين الزبون والمصرف عليها). (حداد وهذلول، 2005:164)

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات تنمية الودائع

1. **مفهوم التخطيط:** يعد التخطيط احد الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، لماله من أهمية في تحقيق التنمية، فهو الأساس والمتطلب الرئيسي للتنمية الإدارية، ويعرف التخطيط بأنه عمل فكري



يخص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذه وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها ايجابية قدر الإمكان، لذا فالتخطيط ليس رسم طريق العمل المستقبلي فحسب وانما رسم الخطوات الصحيحة للوصول الى نتائج ايجابية وهذا هو الهدف الأساسي لعملية التخطيط (الملا، 2006، 24).

2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الأساسية للإدارة العليا، إذ يجب على المديرين الاستراتيجيين أن يتولوا عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف (الدوري، 2005، 32).

يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من اهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من اهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الاساس في حياة المصرف (الغالي وادريس، 2007: 101)، وقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد الاهداف الرئيسية لمنظمة الاعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير الموارد لتحقيق تلك الاهداف (حمدان وادريس، 2007: 8).

3. اهمية التخطيط الاستراتيجي: تكمن اهمية ودور التخطيط في تمكين الادارة المصرفية من التحكم في العوامل المؤثرة على النتائج التي يمكن ان تسفر عنها الاعمال والتصرفات التي تتم في المصرف، وهكذا فان جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة الادارة المصرفية احداث نوع من المطابقة والموائمة بين الموارد والامكانيات المتاحة للمصرف وبين الظروف البيئية المحيطة به. (معلا، 1995: 17) وفيما يذكر الى ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافعه والتمثلة بالاتي:

▪ الاجابة عن الاسئلة الاساسية التي تواجه المصرف.

▪ يزود باطار لاتخاذ القرارات.

▪ يزود بأساس للقياس.

▪ يبين ويوضح الفرص والتهديدات المستقبلية. (الغالي وادريس، 2007: 116).

4. استراتيجيات تنمية الودائع: اما بالنسبة للاستراتيجيات المستخدمة في مجال تنمية الودائع فيمكن التمييز بين استراتيجيتين أساسيتين هما: المنافسة السعرية والتي تقوم على دفع معدلات فائدة أعلى للمودعين، والمنافسة غير السعرية التي تقوم على تقديم خدمات أفضل للمودعين، وفيما يأتي عرض لهاتين الاستراتيجيتين (العلي، 2013: 212):

أ- استراتيجية المنافسة السعرية

وهي استراتيجية تستند إلى دفع فوائد أعلى على الودائع المختلفة، وعلى الرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فاعلاً ومؤثراً في الأنشطة الاقتصادية المختلفة الا أنه



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 29
- الفصل الرابع - لسنة 2014
اثر التخطيط الاستراتيجي للخدمات الالكترونية في تنمية الودائع المصرفية النقدية

يتعرض إلى بعض المحددات في مجال العمل المصرفي وذلك لأن التشريعات لا تسمح في الكثير من الأحيان بدفع فوائد على الحسابات الجارية مما يقلل من أهمية هذه الاستراتيجية (الحسيني والدوري, 2000:116).

ب- استراتيجية المنافسة غير السعرية

تتمثل هذه الاستراتيجية بتقديم خدمات جيدة و بأسعار تنافسية, أي أنها لا تقوم على دفع فوائد على الودائع, وإنما تستند على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبون. و أن التباين الموجود بين المصارف في مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبون ونوعها و تكاليف تقدمها يزيد من احتمالات نجاح هذه الاستراتيجية (أبوحمدة, 2005: 160) وتتمثل هذه الاستراتيجية بالآتي:-

▪ استحداث أنواع جديدة من الودائع: من بين الخدمات التي من الممكن أن يقدمها المصرف للمودعين استحداث أنواع جديدة من الودائع, فهناك على سبيل المثال شهادات الايداع (الهندي, 2011: 78).

▪ سرعة أداء الخدمة: تواكب المصارف التجارية التقدم التقني في البيئة المحيطة, وقد أسهم هذا التطور في تحسين مستوى الخدمة والاقتصاد في الوقت والتكلفة التي تنطوي عليها عمليات التحصيل والايداع, (العلي, 2013: 222) وقد استخدمت الحاسبات الإلكترونية وأنظمة التحويل مثل غرف المقاصة الإلكترونية وأجهزة الصراف الآلي. (الحسيني والدوري, 2000:119) وعليه فإن المصارف كلما تمكنت من استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية, استطاعت أن تجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن نحوها. (أبو حمد وقدروري, 2005: 163)

▪ التيسير على الزبائن: من بين الخدمات التي يمكن للمصرف تقديمها للتيسير على العملاء اختياره لموقع ملائم, وتوسيع دائرة أنتشاره بإنشاء فروع جديدة في مواقع ملائمة أو على الأقل إنشاء وحدات للصراف الآلي التي يطلق عليها الفروع البلاستيكية على أساس أن السحب والايداع يتم باستخدام كارت مصنوع من البلاستيك (الهندي, 2011: 86).

▪ سداد المدفوعات نيابة عن الزبون: من بين الخدمات التي تقدمها المصارف لزيائنها وبناء على اتفاق سابق هي خدمات سداد بعض المطلوبات المستحقة عليه عندما يتقدم بها الدائنين من دون الحاجة لتحرير صكوك ومن امثلتها فواتير التليفون. واقساط الايجار. (الهندي, 2011: 77)

ج- استراتيجية الخدمات المصرفية الالكترونية

ومما تقدم يلاحظ ان تبني الخدمة المصرفية الالكترونية كاستراتيجية اصبح ضرورة لنجاح العمل المصرفي ولاسيما تنمية حجم الودائع المصرفية لما لها من دور في تخفيض



التكاليف الخدمات المقدمة وزيادة مساحة المنفعة الزمانية والمكانية وسرعة اداء الخدمة باختزال الوقت والجهد. وهذا ما اشارت اليه استراتيجيات تنمية الودائع. وتأتي اهمية هذه الاستراتيجية من الدور الذي تلعبه في توفير فرصاً للتميز الاستراتيجي للمصارف التجارية ولما تتطلبه من استثمارات في البنية التحتية والدخول في تحالفات وشراكات متعددة لذلك فان نجاح المصارف في التحول من بيئة الاعمال التقليدية الى بيئة الاعمال الالكترونية يعتمد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لهذه العمليات (برهان وخطاب, 2010: 329), حيث سارعت المصارف الى توفير الخدمة الالكترونية لربائتها, واصبحت تستخدمها كاستراتيجية تنافسية اساسية. وحالياً يتم التعامل مع ملايين الحسابات المصرفية عن طريق الانترنت ويزداد هذا الرقم بشكل تصاعدي. (برهان والخطاب, 2010: 120)

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

يركز هذا المبحث على التحقق من الفرضية التي اعتمدها البحث والتي سبق ذكرها في منهجية البحث. ولقد تم استخدام الارتباط الجزئي Partial Correlation لمعرفة قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد واستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة الداخلية المؤثرة في حجم الودائع من اجل معرفة ايهما اكثر تأثيرا (عدد الخدمات, وعمر المصرف, وعدد الفروع) في المتغير المعتمد (حجم الودائع النقدية) من اجل تكوين اجابات للفرضية التي تقدم بها البحث. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لإجراء التحليل أعلاه.

اولاً: تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط الجزئي.

يشير الارتباط الجزئي إلى العلاقة الرياضية الصافية بين متغيرين اثنين فقط مع وجود متغيرات أخرى, أن الفرق بينه وبين معامل الارتباط البسيط هو أن معامل بيرسون يستخرج العلاقة بين متغيرين اثنين لأية ظاهرة بدون أن يأخذ بنظر الاعتبار وجود متغيرات أخرى تؤثر في الظاهرة أو لا, في حين معامل الارتباط الجزئي لا يأخذ بنظر الاعتبار وجود متغيرات أخرى تؤثر في الظاهرة فحسب وإنما يقوم باستبعاد أثرها ليستخرج الارتباط الصافي بين أي متغيرين.

جدول رقم (1)

المتغيرات الداخلية المؤثرة في حجم الودائع المصرفية

| اسم المصرف | عدد الفروع | عمر المصرف | عدد الخدمات الإلكترونية | الودائع |
|------------|------------|------------|-------------------------|---------|
|------------|------------|------------|-------------------------|---------|



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 29
- الفصل الرابع - لسنة 2014
اثر التخطيط الاستراتيجي للخدمات الالكترونية في تنمية الودائع المصرفية النقدية

| | | | | |
|-------|---|------|----|-----------------|
| 987.9 | 8 | 21 | 40 | 1- بغداد |
| 607.7 | 7 | 18.5 | 22 | 2- الشرق الأوسط |
| 824.1 | 5 | 8.5 | 17 | 3- الشمال |
| 323.8 | 5 | 14 | 14 | 4- الائتمان |
| 122.3 | 2 | 6.5 | 8 | 5- المنصور |

المصدر: البيانات الختامية للمصارف عينة البحث.

جدول رقم (2)

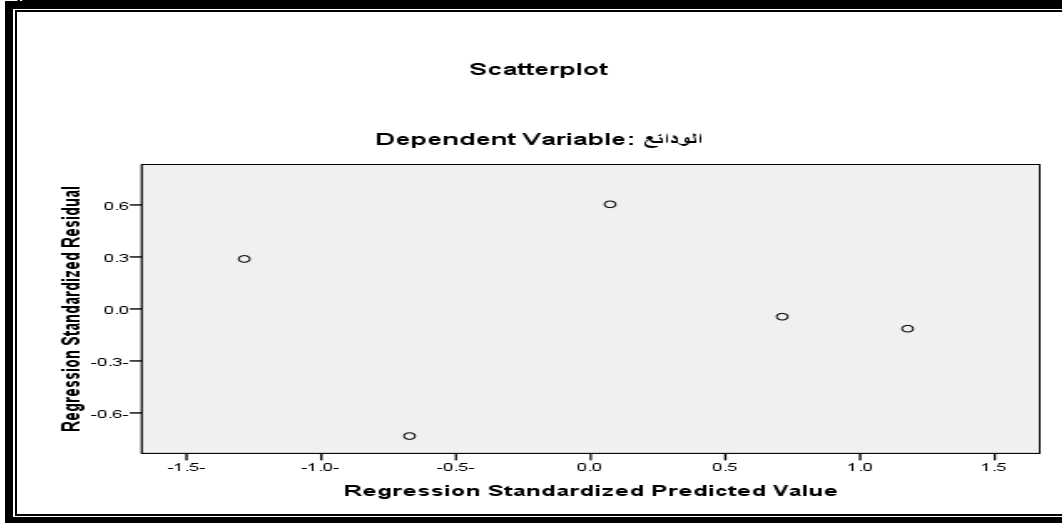
معامل الارتباط الجزئي بين المتغيرات المستقلة الخارجية والمتغير التابع

| الودائع | | العوامل المستتبعه تأثيرها | العوامل المؤثرة على حجم الودائع على مستوى المصرف |
|---------|----------|---------------------------|--|
| Sig | R الجزئي | | |
| 0.044 | 0.998 | (عمر المصرف وعدد الخدمات) | عدد الفروع |
| 0.026 | 0.999 | (عدد الفروع وعمر المصرف) | عدد الخدمات |
| 0.029 | 0.999- | (عدد الفروع وعدد الخدمات) | عمر المصرف |

المصدر: مخرجات برامج (SPSS) عن طريق تحليل بيانات جدول رقم (1).

يلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغير المستقل (عدد خدمات المصرف) والودائع المصرفية النقدية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي (99.9%) وذلك عند مستوى معنوية (0.026).

ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد لقياس درجة تأثير العوامل الداخلية في حجم الودائع المصرفية



شكل رقم (1)

رسم الانتشار بين القيم المنتبأ بها للمتغيرات الداخلية

المصدر: مخرجات برامج (spss)

يوضح الجدول رقم (1) البيانات التي تم ادخالها إلى برنامج (spss)م بالنسبة إلى الرسم البياني Scatterplot الشكل رقم (1) فهو لاختبار شروط تحليل الانحدار إذ يلحظ ان الانتشار كان عشوائيا مما يشير إلى تحقق الشروط جميعها.

جدول رقم(3)

معاملات الارتباط

| معامل التحديد المعدل R | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | الطريقة المستخدمة | العوامل المستقلة |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------|---|
| (0.998) | (1) | (1) | Enter | - عمر المصرف - عدد الفروع - عدد الخدمات |

المصدر: مخرجات برامج (spss).

عن طريق الجدول (3) أعلاه يلحظ أن المتغيرات المستقلة الداخلية قادرة على تفسير (99.8%) من التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد إذ إن قيمتي معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل كانت



على التوالي (100%) و(99.8%) على التوالي وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة قادرة على تفسير (99.8%) من التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد.

جدول رقم (4)

تحليل تباين الانحدار

| النموذج (2) | B | Std. Error | Beta | T | Sig |
|-------------------------------|---------|------------|--------|---------|-------|
| الثابت (a) | 10.764 | 20.454 | | 0.526 | 0.69 |
| عدد الخدمات (x ₁) | 227.186 | 10.319 | 1.482 | 22.093 | 0.029 |
| عمر المصرف (x ₂) | -78.186 | 3.254 | -1.376 | -24.031 | 0.026 |
| عدد الفروع (x ₃) | 19.924 | 1.375 | 0.685 | 14.491 | 0.044 |

المصدر: مخرجات برنامج (spss).

يظهر الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار والذي يحتوي على معاملات المتغيرات المستقلة الموجودة والتي يظهرها العمود (B) والخطأ المعياري لكل معامل في العمود الثاني (Std. Error) أما العمود الثالث (Beta) فيظهر معاملات المتغيرات المستقلة والتي جرى تحويلها إلى علامات معيارية والتي عن طريقها يمكن معرفة أي المتغيرات المستقلة كان الأكثر تأثيراً في المتغير المعتمد (الودائع المصرفية النقدية)، إذ يظهر أن المتغير المستقل (عدد الخدمات المصرفية) كان الأكثر تأثيراً في الودائع المصرفية النقدية يليه بالتأثير عمر المصرف ويلحظ هنا الإشارة السالبة التي تشير إلى العلاقة العكسية بين عمر المصرف والودائع المصرفية النقدية أما المتغير عدد فروع المصرف فحل ثالثاً من حيث التأثير، أما العمود الذي يليه فيظهر قيمة الاحصائي (t) والذي يتعلق باختبار دلالة قيمة (Beta)، أما العمود الأخير فيظهر مستوى الدلالة (Sig) فإذا كانت قيمتها اقل من (0.05) فإن ذلك يعني أن المتغير المقابل لها ذو دلالة احصائية. عن طريق نموذج معادلة خط الانحدار المتعدد في أدناه:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

إذ إن Y = حجم الودائع المصرفية للمصارف عينة البحث. قيمة a = الحد الثابت

b_1, b_2, b_3 = معاملات المتغيرات المستقلة

$$Y = 10.76 + 227.98 X_1 - 78.19 X_2 + 19.92 X_3$$

يلاحظ ان المعادلة تحسب عن طريق تقدير القيمة الثابتة (a) وميل الخط المستقيم (b)، بعبارة اخرى فإن إضافة خدمة الكترونية واحدة يؤدي إلى زيادة حجم الودائع (227.98) مليار دينار.

جدول رقم (5)



تباين النموذج

| Sig. | F الجدولية 0.05 | F المحسوبة | متوسط مجموع المربعات | Df | مجموع المربعات | النموذج |
|-------|--------------------|------------|-------------------------|----|----------------|----------|
| 0.027 | 215.71 | 718.37 | 167131.89 | 3 | 501395.66 | الانحدار |
| | | | 232.65 | 1 | 232.65 | البواقي |
| | | | | 4 | 501628.31 | المجموع |

المصدر: مخرجات برامج (SPSS).

عن طريق الجدول أعلاه يظهر أن مستوى المعنوية (0.027) أي أقل من (0.05) لذلك فإن النموذج مقبول احصائياً وبعبارة أخرى يوجد تأثير ذو دلالة للمتغيرات المستقلة أعلاه في حجم الودائع المصرفية.

واخيراً تجدر الإشارة الى ان النتائج التي تم التوصل اليها ادت الى قبول الفرضية التي تم اعتمادها في منهجية البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لمتغيرات البحث تم تقديم الاستنتاجات الآتية:-
1. إن الخدمات الالكترونية كان لها التأثير الأكبر في حجم الودائع المصرفية أي ان زيادة الخدمات الالكترونية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة الودائع بمقدار (227) مليار تقريباً.
 2. بينت نتائج التي تم التوصل اليها ان المصارف المبحوثة لاتزال تركز على الاسلوب التقليدي في تقديم الخدمة المصرفية دون الاهتمام بالتطورات العالمية في مجال تقديم الخدمة.
 3. ان استراتيجية الخدمة الالكترونية ليست الاستراتيجية الوحيدة المتبعة من قبل المصارف عينة البحث حيث تنتهج المصارف استراتيجية الانتشار من خلال زيادة فروعها في المناطق التجارية ومراكز المدن اضافة الى بعض الاستراتيجيات الاخرى.
 4. عدم التركيز على الخدمات الالكترونية كاستراتيجية اساسية يجري التخطيط لها بعناية ودقة من اجل تنمية حجم الودائع المصرفية.



5. إن الاهتمام الأكبر للإدارات المصرفية ينصب على جانب الموجودات والارباح في حين يلحظ قلة الاهتمام بالمطلوبات ولاسيما الودائع.
6. ضعف علاقة المصارف بالزبائن وخصوصا جمهور المودعين وهذا ما بينه التأثير السلبي لعرقلة المصرف على الودائع.

ثانيا: التوصيات

1. تطوير استراتيجيات جذب الودائع والتأكيد على استراتيجية الخدمات الالكترونية كاستراتيجية اساسية يخطط لها بشكل مدروس بهدف تنمية الودائع.
2. ضرورة قيام المصارف بزيادة الانتشار والاقتراب أكثر من الزبائن عن طريق نشر أجهزة الصراف الآلي في الأسواق التجارية الحديثة والمولات والترويج بأهمية استخدام البطاقات الالكترونية، فضلاً عن إمكانية التعاقد مع الشركات والمحال الكبيرة التي تعمل داخل تلك المولات لإنشاء وحدات طرفية لأغراض التسوق عن طريق البطاقات، لما لذلك من زيادة المنفعة المكانية والزمانية لكل من المصرف وزبائنه.
3. ضرورة تبني الخدمات الالكترونية كاستراتيجية اساسية لتنمية الودائع المصرفية واعداد خطة استراتيجية متكاملة بهذا الصدد في ضوء الامكانيات المتوفرة لإدخال التقنيات الحديثة في ومواكبة التطورات العالمية في مجال الصيرفة الالكترونية.

المصادر

أولاً: العربية:

1. القوانين والتقارير والمطبوعات الرسمية

- أ. التقارير السنوية لمصرف بغداد للمدة (2008-2012).
- ب. التقارير السنوية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار للمدة (2008-2012).
- ج. التقارير السنوية لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار للمدة (2008-2011).
- د. التقارير السنوية لمصرف الائتمان العراقي للمدة (2008-2011).
- هـ. التقارير السنوية لمصرف المنصور للاستثمار للمدة (2008-2011).

2. الكتب:

1. أبو حمد، رضا صاحب، وقديري، فائق مشعل ، (2005)، "إدارة المصارف" ، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
2. أبو فارة، يوسف أحمد، (2012)، "التسويق الإلكتروني"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



3. البسطويسي، إبراهيم أحمد، (2009)، "إيداع الاوراق المالية في البنوك: (وديعة الصكوك) دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
4. برهان، محمد نور، وخطاب، عز الدين، (2010)، التجارة الالكترونية، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
5. حداد، اكرم، وهذلول، مشهور، (2005)، "النقود والمصارف: مدخل تحليلي ونظري"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. الحداد، وسيم محمد، وموسى، شقيري نوري، ونور، محمود ابراهيم، والزرقان، صالح طاهر، (2012) "الخدمات المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
7. حمدان، خالد محمد، ووائل، محمد صبحي ادريس، (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
8. حسن، صلاح، (2011)، " البنوك ومخاطر الاسواق المالية العالمية "، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
9. الحسيني، فلاح حسن عداي، والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله، (2000)، " ادارة البنوك:مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
10. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الراوي، خالد، (2003)، "إدارة العمليات المصرفية"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. الزامل، أحمد محمود، وجرادات، ناصر محمد سعود، وعريقات، احمد يوسف، وفوطة، سحر محمد، (2012)، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الزبيدي، حمزة محمود ، (2011) ، " ادارة المصارف: استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان " ، طبعة معدلة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
14. سعيد، عبد السلام لفته، (2012)، "خصوصية العمل المصرفي"، دار الدكتور للعلوم الادارية، بغداد، العراق.
15. السيد علي، عبد المنعم، والعيسی، نزار سعد الدين، (2004)، "النقود والمصارف والاسواق المالية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. الشماع، خليل، (2004)، "اساسيات العمليات المصرفية"، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد29
- الفصل الرابع - لسنة 2014
اثر التخطيط الاستراتيجي للخدمات الالكترونية في تنمية الودائع المصرفية النقدية

17. الشمري، صادق راشد، (2008)، "ادارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية"، الطبعة الأولى، مطبعة الفرح، بغداد، العراق.
18. الشمري، ناظم محمد نوري، والعبد اللات، عبد الفتاح زهير، (2008)، "الصيرفة الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الطاهر، عبد الله، والخليل، موفق علي، (2004)، "النقود والبنوك والمؤسسات المالية"، مركز يزيد للنشر، الكرك، الأردن.
20. الطراونة، بسام حمد، وملحم، باسم محمد، (2010)، "الاوراق التجارية والعمليات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
21. طه، مصطفى كمال، (2005)، "عمليات البنوك"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
22. عبد الله، خالد أمين، و الطراد، إسماعيل إبراهيم، (2006)، "ادارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. عبد الحميد، عبد المطلب، (2010)، "اقتصاديات تكنولوجيا الخدمات المصرفية"، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
24. العلي، اسعد حميد، (2013)، "ادارة المصارف التجارية"، الطبعة الاولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
25. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
26. الفولي، أسامة محمد، وعوض الله، زينب، (2003)، "اساسيات الاقتصاد النقدي و المصرفي"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
27. الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (2005)، "القاموس المحيط"، الطبعة الثامنة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
28. هندي، منير إبراهيم، (2006)، "ادارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات"، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.
29. معلا، ناجي، 1995، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الاولى، دار ارام، العراق، بغداد.
30. هندي، منير إبراهيم، (2011)، "ادارة المشتقات المالية واسواق المال"، الطبعة الثالثة، مطبعة الدلتا، الاسكندرية، مصر.
31. الوادي، محمود حسين، وسمحان، حسين محمد، وسمحان، سهيل أحمد، (2010)، "النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.



3. البحوث والدوريات:

1. الجزراوي، إبراهيم محمد علي، (2011)، " تحليل صافي ربحية الحسابات الجارية والودائع باستخدام (نموذج رياضي تركيبى) بالتطبيق في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار (ش.م.خ.) خلال المدة المالية 2007 - 2009" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (17)، العدد (64) لشهر كانون الاول.

4. الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. الملا، تائر طارق حامد محمد (2006)، " التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

ثانيا: الأجنبية:

A: Books

1. Hempel , George H. & Simonson , Donald G. , (1999) , "**Bank Management: Text and Cases** ", 5th ed. , John Wiley & Sons , United States of America.
2. Majumdar , N.C. , (2010) , "**Fundamentals of Modern Banking** " , New Central Book Agency (p) Ltd. , India.
3. Somashekar , N.T., (2009), "**Banking**" New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, India.
4. Suresh , Padmalatha ,& Justin , paul ,(2010), "**Management Of Banking And Financial Services**" 2^{ed} ed. ,Dorling Kindersley Pvt.Ltd ,New Delhi, India.
5. Joseph ,F., &Sinkey,Jr.,(1983), "**Commercial Bank Financial managment** ",Macmillan Publishing Co., New York,USA.