

# أثر الترويج في الأداء المصرفي المتميز

دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية

احمد محمد جدوع

أ. م. د حسين فلاح ورد

قسم العلوم المالية والمصرفية – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية

## “The impact of promotion In Excellence Banking Performance”

An Empirical Study Of a Sample Of Banks listed in the Iraqi Stock Exchange

Ass: Dr. Hussein Falah Ward

Ahmed Mohammed Gadoaa

Department of Finance and Banking - College of Administration and Economics -  
University of AL-Qadisiyah

### المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة مستوى فاعلية وتأثير الترويج في تحقيق التميز في اداء المصارف المبحوثة، وقد تم اختيار عينة من مدراء وموظفي المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، اذ بلغت العينة ( 150 ) مديراً وموظفاً، وتقوم الدراسة على فرضيتين أساسيتين مفادهما " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج والأداء المصرفي المتميز، يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج والأداء المصرفي المتميز " وتتفرع منهما فرضيات فرعية، وقد تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من الحزم الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات، وبرنامج ( SPSS vr.23 )، وبرنامج ( AMOS vr.23 )، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل ( الترويج ) بالمتغير المعتمد، وهذا يفسر ان هناك علاقة مشتركة يبين هذه المتغيرات وان الزيادة في احدهما يصحبه زيادة الاخر، وبالتالي فإن ذلك يمثل دقة اختبار المتغيرات المبحوثة المستقلة منها والمعتمدة وامكانية الحصول على نتائج تتصف بالموضوعية بعيدة عن التحيز، وجود تأثير واضح للمتغير المستقل ( الترويج ) على جميع ابعاد المتغير المعتمد ( الأداء المصرفي المتميز)، وبالتالي فإن أي زيادة في تأثير المتغير المستقل سيصاحبه زيادة في الاداء المصرفي المتميز والعكس صحيح .

### Abstract

The study aims at identifying the level of effectiveness and effect of promotion in achieving excellence in the performance of the investigated banks. A sample of managers and employees of the banks listed in the Iraqi Stock Exchange was selected. The sample consisted of 150 managers and employees. The study is based on two basic assumptions: A significant correlation between promotion and outstanding banking performance, there is a significant effect between the promotion and the performance of banking excellence, "and sub-hypotheses are derived, has been relying on a variety of statistical packages to analyze and process data and information, and the program (SPSS vr.23) AMOS vr.23). The study reached a number of conclusions, the most important of which are: The existence of a significant correlation

relationship of the independent variable (promotion) with the adopted variable. This explains that there is a common relation between these variables and the increase in one is accompanied by the increase of the other. And the possibility of obtaining objective results that are far from biased, there is a clear effect of the independent variable (promotion) on all dimensions of the variable adopted (the superior banking performance). Therefore, any increase in the effect of the independent variable will be accompanied by an increase in the complementary banking performance G and vice versa.

## المقدمة

لقد افرزت التحولات العالمية التي شهدتها القرون الاخيرة من الزمن الكثير من التغيرات والتطورات في مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، والتي مست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف بلدان العالم ، الامر الذي جعل المنظمات كافة ولا سيما المصرفية منها بحاجة مواكبة التطورات المتسارعة ، والبحث عن الوسائل الحديثة والمتميزة التي تنافس بها المنظمات الاخرى، وان اهتمام المنظمات الكبير في التسويق والترويج لمنتجاتها وخدماتها جعل من ترويج الخدمات احد أهم الوظائف الاساسية للمصارف، اذ اكسب المصارف في البلدان المتقدمة اهمية ونجاحاً هاماً وميزة تنافسية كبيرة من جهة، وولاء وثقة كبيرة للمستثمرين والزبائن من جهة اخرى، واكتسب اهميته نظراً لدوره واهميته الكبيرة ليس فقط على الصعيد المصرفي بل على صعيد الاقتصاد أيضاً،

إن المصارف العراقية بشكل عام والمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية تواجه العديد من المشكلات والصعوبات المتسارعة، نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي وسلسلة التطورات التي حدثت، التي تتطلب من الادارة والفائمين عليها مواكبة التطورات وادخال الوسائل والاستراتيجيات الحديثة في العمل المصرفي، وبالخصوص الوسائل والاستراتيجيات الترويجية الحديثة والابتعاد عن الوسائل التقليدية، وبالتالي العمل على ارضاء الزبائن وضمان ولائهم وكسب ثقتهم مما يعمل على تحقيق التميز في اداء المصارف المبحوثة، وتم تقسيم البحث الحالي الى اربعة محاور تناول المحور الاول منهجية البحث وتناول المحور الثاني الاطار النظري فيما يتعلق بالترويج والاداء المصرفي المتميز وتناول المحور الثالث مناقشة وتحليل النتائج واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بينما تناول المحور الرابع النتائج والتوصيات.

## المحور الأول

### منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

ان اقتنار المصارف التجارية العراقية على الاساليب التقليدية في ترويج خدماتها وعدم مواكبتها التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي في بلدان العالم المختلفة جعلها تعاني من ضعف في تطوير وادارة اعمالها الترويجية ، التي تمكن المصارف من ايصال خدماتها الى الزبون ومن هذا المجال تنطلق مشكلة الدراسة التي تتمثل في ضعف إدراك المصارف التجارية العراقية لأهمية ترويج الخدمات المصرفية في تحقيق التميز في أدائها .

ثانياً: أهمية البحث:

❖ ١- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يمر بها العراق في وقتنا الحالي التي تتطلب اعادة تصميم وترتيب الوظائف بالشكل الذي يعمل على رفع مستويات الاداء ودراسة الاثر المباشر لها والمتجسد بتحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية.

٢- قد يكون البحث الحالي مرجعاً مهماً للباحثين والاكاديميين الباحثين في مجال الترويج والاداء المصرفي المتميز.

٣- يمكن ان يسهم البحث الحالي من خلال نتائجه وتوصياته مرجعاً مهماً لأصحاب القرار من خلال وضع الخطط والاجراءات التي يمكن ان تساهم في رفع مستوى المصارف الى التميز في ادائها.

ثالثاً: أهداف البحث:

١- تقديم اطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الاساسية للترويج المصرفي والاداء المصرفي المتميز.

٢- تشخيص دور الترويج في المصارف المبحوثة.

٣- تقديم بعض التوصيات للمصارف المبحوثة فيما يتعلق بالترويج لمنتجاتها واثره في تحسين ادائها.

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية هي فكر منطقي بين المشكلة والحل ويمثل جواب مقترح على سؤال البحث ، ويوضح للباحث تفكيره باتجاه المشكلة وتبسيط الحلول ( Supino and Borer,2012: 31 ) ، ونظراً لمشكلة واهمية واهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :

أ. الفرضية الرئيسية الأولى :

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج و الاداء المصرفي المتميز ).

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على الزبون.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على التعليم والعمليات.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على الموارد البشرية.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على القيادة والحاكمة.
٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترويج ونتائج الموازنة الادارية والتسويقية.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية :

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج المصرفي و الاداء المصرفي المتميز ).

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على الزبون.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على التعليم والعمليات.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على الموارد البشرية.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج ونتائج التركيز على القيادة والحاكمة.
٥. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الترويج ونتائج الموازنة الادارية والتسويقية.

خامساً: منهج البحث:

اعتمد الباحث ( المنهج الوصفي التحليلي ) الذي لا يقوم فقط بجمع المعلومات لوصف الظاهرة وانما يعنى بدراسة الحقائق حول الظواهر والاحداث وذلك بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخراج دلالاتها، ولهذا المنهج الافضلية في هكذا بحوث لكونه يعنى بتحليل وتفسير الظاهرة ومن ثم التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات.

سادساً: طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية في كلا جانبيها النظري والميداني على عدد من المعلومات والادوات منها :

(١) **الجانب النظري** : اعتمد الباحث في تغطية وكتابة الجانب النظري للدراسة على العديد من المصادر العلمية من الكتب والرسائل و الاطاريح والمجلات والدوريات العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وكذلك البحوث والمقالات والمؤتمرات عن طريق الانترنت .

(٢) **الجانب الميداني** : اعتمد الباحث في تغطية وتحليل الجانب الميداني على ما يأتي :

❖ **المقابلات الشخصية** : تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مدراء ومسؤولي الاقسام في المصارف المبحوثة ، بهدف طرح الاسئلة بشكل غير مباشر فيما يتعلق بتسويق الخدمات المصرفية وأبعاده المختلفة فيها ، فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة لضمان الاجابة الصحيحة وبما يخدم الدراسة الحالية .

❖ **أداة القياس** : تعد الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات ، وتتكون استبانة الاستبانة من ثلاثة محاور ، تضمن **المحور الاول** المعلومات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين ، وتضمن **المحور الثاني** متغير تسويق الخدمات المصرفية وتم في قياسه اعتماد مقياس ( Gilligan & Wilson, 2003 ) ويتضمن هذا المحور ابعاد تسويق الخدمات المصرفية ( المنتج المصرفي " الخدمة " ، التسعير ، الترويج ، التوزيع ، العاملون ، الادلة المادية ، عملية تقديم الخدمة ) ، والذي يتضمن (٤) فقرات لكل منها ، أي بمجموع (٢٨) فقرة ، وتضمن **المحور الثالث** متغير الاداء المصرفي المتميز ، وتم في قياسه اعتماد نموذج ( Baldrige performance excellence program,2011\_2012 ) ويتضمن هذا المحور ابعاد الاداء المصرفي المتميز ( نتائج التركيز على الزبون ، نتائج التركيز على العمليات ، نتائج التركيز على الموارد البشرية ، نتائج التركيز على القيادة والحاكمة ، نتائج الموازنة الادارية والتسويقية ) ، والذي يتضمن (٤) فقرات لكل منها ، أي بمجموع (٢٠) فقرة، وقد روعي الوضوح والدقة في صياغة فقرات المقاييس لتمنح المجيب قدرة أكبر على إدراك متغيراتها والهدف منها، والجدول(١) يعرض مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر المقتبسة منها وبما ورد في الاستبانة، بعد تعديل بعض الفقرات واعادة صياغتها على وفق آراء السادة المحكمين بما يلائم هدف الدراسة وثقافة مجتمع الدراسة وعينته، واصبحت

الاستبانة بشكلها النهائي من قبل التوزيع . وقد تم اعتماد مدرج (Likert) الخماسي والذي يعد من اكثر الاساليب المستعملة في العلوم الادارية والاجتماعية .

الجدول (1) المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية التي تضمنتها الاستبانة.

المحاور	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الاول	البيانات الشخصية	النوع الاجتماعي ( الجنس ) ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي ، المركز الوظيفي الحالي .	5	من أعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة وبما يخدم الدراسة الحالية.
المجموع			5	
المحور الثاني	تسويق الخدمات المصرفية	المنتج المصرفي ( الخدمة )	4	(Gilligan & Wilson,2003)  (Payne, 2005)  (Pride&Ferrell,2003)
		التسعير	4	
		الترويج	4	
		التوزيع	4	
		العاملون	4	
		الادلة المادية	4	
		عملية تقديم الخدمة	4	
المجموع			28	
المحور الثالث	الاداء المصرفي المتميز	نتائج التركيز على الزبون	4	(Baldrige performance excellence program,2011_2012)
		نتائج التركيز على العمليات	4	
		نتائج التركيز على الموارد البشرية	4	
		نتائج التركيز على القيادة والحاكمية	4	
		نتائج الموازنة الادارية والتسويقية	4	
المجموع			20	
المجموع الكلي			53	

سابعاً: حدود البحث:

الحدود المكانية : وتمثلت في عدد من المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمنية للدراسة من شهر أيلول (٢٠١٧) الى شهر آب (٢٠١٨) ، وتم توزيع واستلام الاستمارات وأجراء المقابلات الشخصية خلال الاشهر ( شباط ، آذار ، نيسان ، أيار ) من سنة (٢٠١٨).

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

استعان الباحث في اتمام دراسته بمجموعة من الاساليب الاحصائية والموضحة في الجدول الاتي :

الجدول (5) الاساليب الاحصائية المستخدمة

البرنامج المستخدم او الاسلوب او الطريقة	التحليل الاحصائي	الغرض	
(Thompson, 2012)	معادلة كسر المعاينة	تحديد حجم العينة	
(Sekaran, 2003)	الجداول الاحصائية		
اختبار الالتواء والتقلطح (Skewness & Kurtosis) AMOS vr.23 SPSS vr.23	فحص التوزيع الطبيعي للبيانات	فحص بيانات الدراسة	
AMOS vr.23	التحليل العاملي التوكيدي	تقويم وتطوير ادوات قياس الدراسة	
(Hair et al, 2010)	صدق التقارب		
(Hair et al, 2010)	صدق التمايز		
معامل ارتباط الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)	الثبات البنائي لأداة الدراسة		الثبات
الارتباط بين الفقرات والابعاد ومتغيراتها	ثبات فقرات أداة القياس		
AMOS vr.23 SPSS vr.23	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاشكال	الوصف الاحصائي	
SPSS vr.23	معامل الارتباط البسيط Pearson	اختبار الفرضيات	
SPSS vr.23	معادلة الانحدار الخطي البسيط		
SPSS vr.23	معادلة الانحدار الخطي المتعدد		
SPSS vr.23	اختبار ( F )		

تاسعاً : مجتمع البحث وعينته :

تمثل مجتمع البحث الحالي في ( 10 ) مصارف مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وتمثلت عينة البحث في مدراء هذه المصارف ورؤساء الشعب والموظفين وكما مبينة بالجدول الاتي :

الجدول (3) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة

ت	اسم المصرف	حجم العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	الاستجابة	نسبة الاستجابة %
1	المصرف التجاري العراقي	183	17	17	17	100%
2	مصرف بغداد		21	19	18	85.7%
3	مصرف الاستثمار العراقي		21	22	20	95.2%
4	مصرف المتحد للاستثمار		17	17	15	88.2%
5	مصرف الائتمان العراقي		22	15	14	63.6%
6	مصرف سومر التجاري		13	8	7	53.8%
7	مصرف بابل		18	12	12	66.6%
8	مصرف الخليج التجاري		21	21	20	95.2%
9	مصرف الاتحاد العراقي		19	19	17	89.4%
10	مصرف اشور الدولي		14	14	10	71.4%
	المجموع		183	160	150	82%

وبذلك تصبح عينة البحث مكونة من ( 150 ) فرداً بالاعتماد على ما طرحه (Thompson, 2012).

## المحور الثاني / الاطار النظري

أولاً: الترويج المصرفي :

١- مفهوم الترويج المصرفي:

يعد الترويج من اكثر اشكال التسويق المنظورة ، لكونه يسعى لتحقيق الاتصال بالأفراد وتعريفهم بالمنتوج ، وحثهم للحصول عليه وزيادة مبيعات المنظمة وبالتالي تحقيق الربح لها ( Stanton, 1984: 58 ) ، ويعرف بأنه " وظيفة الإعلام والإقناع والتأثير على قرارات شراء الزبون " ( Boone & Kurtz, 1998: 561 ) ، ويشير ( Kotler, 1997: 661 ) اليه بأنه " النشاط الذي يتم ضمن إطار الجهد التسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي " أو أنه " عدة أدوات محفزة أغلبيتها قصيرة الأجل وهي مصممة لتحفيز عملية الشراء " ، ويراه (العلاق والطائي، 1999: 329) بأنه " التنظيم بين جهود مقدم الخدمة (البائع) في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تيسير بيع السلعة أو الخدمة، أو قبول فكرة معينة " ، وتتجلى أهمية الترويج بكونه يعمل على تحقيق الاتصال بالزبائن لتنشيط الطلب على الخدمة ، وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة وتحقيق الارباح واهداف المنظمة الاخرى ( Simnett, 1997: 2 ) .

٢- أهداف الترويج المصرفي:

أن الغاية والهدف الاساسي من وضع الخطط الترويجية من قبل المصرف هو جعل الزبون يقبل على الشراء وحثه على الاستمرار في الشراء، وهناك اهدف اخرى تتمثل بـ :

❖ أرشاد الزبائن لكيفية الحصول على الخدمة المصرفية وكذلك كل ما يتعلق بها داخل المصرف.

- ❖ الوقوف بوجه الحملات الترويجية المنافسة.
- ❖ تعريف الزبائن بالخدمات المصرفية المتوفرة ومنافعها وكيف يمكن الحصول عليها.
- ❖ أقناع الزبائن المستهدفين بالأقبال على شراء الخدمة والمنافع التي يمكن الحصول عليها من الخدمة.
- ❖ تذكير الزبائن بالخدمات الموجودة في السوق المصرفي لضمان ولائهم للمصرف.
- ❖ تغيير الافكار والآراء السلبية لدى الزبائن المستهدفين عن الخدمات الى آراء وافكار ايجابية. ( رابعة والعلاق، ٢٠٠٧: ١٣).

كما أن تحقيق ترويج مميز لأي منظمة يتطلب وسائل ترويجية تكمل بعضها البعض مشكلة مزيج ترويجي مميز ، ويضم هذا المزيج الترويجي عدة عناصر هي : (Skinnear , 1990: 465)

#### أ- البيع الشخصي (الاتصال الشخصي) .

يعد البيع الشخصي العنصر المهيمن في المزيج الترويجي، كالأعلان وكلاهما يعدان من اهم عناصر المزيج الترويجي، ويرتكز البيع الشخصي على الأداء الشخصي للأفراد لا الآلات ( Jones; 1989: 250 ) ، والذي يعرفه (Kotler, 1991: 588) بأنه " عرض شفوي في محادثة مع زبون مرتقب أو أكثر بهدف زيادة المبيعات "، التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون المرتقب لشرائها للاقتناع بها " (الطائي والعلاق، 1999: 333) .

ونظراً لعدم إمكانية فصل أداء مقدم الخدمة عن الخدمة ذاتها حيث يكون الأداء الإنساني جزءاً من الخدمة نفسها نتيجة للتفاعل الشخصي بينهما والشعور بالرضا الذي سينقله إلى غيره من الأفراد ، فقد أصبح البيع الشخصي العنصر المهيمن في المزيج الترويجي، الذي يركز على الأداء الشخصي للأفراد. (Bitner, 1990: 70)

#### ب- الإعلان.

يعرف الإعلان بأنه " وسيلة اتصال غير شخصية لإعطاء السلع والخدمات والافكار، وتثبيت حضورها، والإشادة بها من خلال جهة معلومة، مقابل الحصول على أجر مدفوع "، ( Zikmund & Amico, 1993: 116-118) أو أنه " وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي، إذ يتصل المنتج (المعلن) بالزبائن عن طريق وسائل النشر المختلفة " ، وقد لا يكون المنتج هو المعلن بل البائع (الوكيل) كما يراه (Kotler & Armstrong; 1991: 191) بأنه " عملية اتصال تهدف التأثير من بائع إلى مشتري، على أساس غير شخصي مفصلاً المعلن عن شخصيته، فيتم الاتصال بوسائل الاتصال العامة " .

إذن هو وسيلة غير شخصية بخلاف البيع الشخصي، وبعكس الدعاية بالإفصاح عن شخصية معلنها، التي تحقق أغراضها في الإقناع والتنافس بمراعاة الأمور الآتية :

اختيار وسيلة النشر المناسبة ( الراديو ، التلفزيون ، المجلة ) التي تحقق محتوى الرسالة في اجتذاب الزبائن وإثارة انتباههم وخلق الرغبة والتصرف .  
٢- قدرة صياغة الرسالة على ترجمة أهدافها كتعريف الافراد بالمنتجات والسلع المعروضة (المساعد، 1998: 155-153)

٣- قدرة الرسالة على عكس خصائص عملية الشراء : كالدقة، السرعة، الموثوقية وسهولة الوصول.

#### ت- العلاقات العامة .



يشير معهد العلاقات العامة البريطانية الى العلاقات العامة بأنها " مجموعة الجهود الإدارية المرسومة والمتواصلة التي ترمي إلى إقامة ودعم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها " إنها نشاط ترويجي، أو برامج أو سياسات تسعى إلى خلق انطباع جيد عن خدمات المنظمة، من خلال إرضاء وإقناع وتفاهم جمهورها الداخلي والخارجي، ولا سيما مع منظمة كالمنظمات الصحية والمدنية وغيرها لاتساع جمهورها من الافراد ، الأمر الذي يستدعي التناسق والانسجام، وتمتين العلاقات فيما بينهم، والمنظمات الأخرى بوحدة، أو أكثر من أدوات العلاقات العامة في المنظمات، كبوسترات التوضيحية، والصور، ولوحات تتضمن تفاصيل الخدمات المقدمة وأسعارها، والتقارير السنوية، ووسائل الإعلام الأخبارية، والمناسبات كيوم الإعلام أو الطفل (عساف، 1994 : 4)

### ث- تنشيط المبيعات

يعرفها (العلي، 2000:31) بأنها " استخدام الطرق المختلفة ذات التأثير الفعال التي تهدف إلى تسريع أو تقوية ردود الأفعال الإيجابية للمستهلكين " ، ومن التعريف يتضح بأنه نشاط يكمل الأنشطة الشخصية وغير الشخصية والتنسيق فيما بينهما وجعلهما أكثر فاعلية بتنشيط وحث مستهلكين جدد لزيادة معدلات الاستخدام من خلال أدواته المختلفة، ويجدر بالقول أن تنشيط المبيعات، يُعد عنصراً مهماً في التوعية (الترويج) والتثقيف الذي لم يستخدم في المنظمات إلا بشكل محدود وليس بمستوى الأهمية التي يحظى بها الأمر، مما تفاوت أثره من منطقة لأخرى أو من فئة لأخرى. (المساعد، 1998 : 196) .

ثانياً: الأداء المصرفي المتميز:

١- الأداء المصرفي:

❖ مفهوم الأداء المصرفي:

يعد الاداء المصرفي مؤشراً لعكس نجاح او فشل اي مصرف في استغلال موارده المتاحة ومن ثم تحقيق اهدافه التي يسعى الي تحقيقها ، حيث تسعى المصارف الي تحقيق افضل مستوى اداء من اجل بقائها واستمرارها ونموها ، ولذا فأن قبل تناول مفهوم الاداء المصرفي لابد من التطرق لمفهوم الاداء بشكل عام لكونه يمثل صورة لسير اعمال كافة المنظمات على اختلاف اعمالها ومجالاتها ( Hase , 2007:19-23 )، وعلى الرغم من اختلاف آراء ووجهات نظر اغلب الباحثين بشأن مفهوم الاداء والمؤشرات والمعايير الخاصة بدراسته ، الا انهم يعبرون عنه من خلال النجاح الذي تحققه المنظمات والمصارف في تحقيق اهدافها ( الغالبي وادريس ، ٢٠٠٧ ، ٤٧٦ ) ، وتعني كلمة الاداء " Performance " مستوى او درجة المهارة والجهود المبذولة في تنفيذ الاعمال ، كما تشير ايضاً الى التنفيذ الفعلي لجميع مراحل العمل ( جودي ، ٢٠٠٨ ، ٢٨ ) ، وقد عرف الاداء بأنه " قياس التغيير الذي يطرأ على الوضع المالي للمنظمة او المخرجات المالية الناجمة عن قرارات الادارة وتنفيذ هذه القرارات من قبل العاملين في المنظمة ( 3 : Carton & Hofer , 2006 ) ، ويرى ( David , 2001 , 308 ) ان الاداء " هو نتائج الانشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف المحددة " ، كما ينظر ( المالكي ، ٢٠٠٥ ، ٢٨ ) للأداء على انه " النتائج والاهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها وبالتالي تعكس قدرته وقابليته في تحقيق ما يسعى اليه من اهداف مرسومة وتتمثل بالبقاء والتكيف والنمو " ، ويشيران ( Wheelen & Hanger, 1998: 231 ) الى الاداء على انه " النتيجة النهائية لأنشطة المصرف التجاري " .

ويعرف الأداء المصرفي وفق آراء الباحثين والمؤلفين حسب التسلسل الزمني وكما في الجدول

التالي:

ت	الباحث او المؤلف	السنة و الصفحة	المفهوم او التعريف
1	Miller & Brommiley	1990 (757)	تعبير عن الكيفية التي يستخدم فيها المصرف موارده المادية والبشرية بالشكل الذي يجعله قادراً على تحقيق أهدافه
3	Wright	1998 (259)	النتائج المرغوبة التي يسعى المصرف لتحقيقها
4	Wheelen & Hunger	2000 (231)	هو المرحلة النهائية لنشاط المصرف والتركيز على أهداف البقاء والنمو وهي أهداف طويلة الأمد بالنسبة للمنظمة.
6	الجليحاوي	2010 (85)	هو نشاط واسع تقوم به المصارف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة به واستغلال موارده بكفاءة وفاعلية لغرض الوصول إلى تحقيق أهدافه في البقاء والنمو والربحية والسيولة والأمان.
7	طالب والمشهداني	2011 (68)	ما هو الانعكاس للمركز المالي للمصرف المتمثل بكشف الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية التي تصور جانب حقيقي من اعمال المصرف لمدة زمنية معينة.
8	الريبيعي وراضي	2011 (146)	وهو مجموعة الجهود المبذولة وواجه النشاط المختلفة والاساليب اللازمة لقيام المصارف بوظيفتها وادوارها في ضوء بيئتها المصرفية المحيطة فيها من اجل تقديم الخدمات وتحقيق اهدافها.
10	حمود	2012 (56)	هو مدى قدرة المصارف على استخدام مواردها المتاحة لها والاستخدام الامثل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ولتحقيق الاهداف المخطط لها المتمثلة في الربحية والسيولة والنمو والسعي الى الاستمرار.

**المصدر :** من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

ويشير الباحث الى الاداء المصرفي بأنه " قدرة المصرف على استخدام موارده المتاحة الاستخدام الامثل بكفاءة ودقة في العمل تجعله قادراً على تحقيق اهدافه من الربحية والسيولة والنمو "

❖ أهمية الاداء المصرفي :

تبرز أهمية الأداء المصرفي في كونه يرتبط مباشرة بتحقيق اهداف متعددة داخل المصرف سواء كانت تلك الاهداف مستقلة او مشتركة مع بعضها البعض ، ويرى (Tuggle,1998,4) ان اهمية الاداء المصرفي تتضح من خلال النقاط التالية :

- 1- استمرار بقاء أهمية الأداء بالنسبة للمصارف مع استمرار ديمومة ونمو المصارف .
- 2- البيئة الخارجية بعواملها ومتغيراتها هي الأكثر تأثيراً في مختلف جوانب الأداء بسبب تعدد المتغيرات والظروف التي يرتبط بها الأداء.
- 3- مدى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات القائمة في المصرف.
- 4- التأكد من ملائمة تقسيمات الهيكل الإداري في تنفيذ الاهداف المرسومة من قبل ادارة المصرف.
- 5- ملاحظة ومعرفة الدوافع والاتجاهات لدى المشاركين في الاستراتيجية المصرفية القائمة على تنفيذ الاعمال داخل المصرف.
- 6- مدى ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المصرف وموارده المتاحة له.

جوانب قياس الأداء المصرفي :

هنالك العديد من الجوانب للأداء المصرفي اهمها :

أ- جانب الأداء المالي :

يمثل الأداء المالي في هذا الجانب المفهوم الضيق لأداء الأعمال، لأنه يعتمد على استخدام المخرجات البسيطة التي تعتمد على المؤشرات المالية ( Venkatrman & Ramnujam , 1986 : p80 والتي يفترض أن تعكس قدرة المنظمة على انجاز أو تحقيق أهدافها الاقتصادية ( المحجوب , ١٩٩٩ : ١٨ ).

ومن هذه المؤشرات النسب المالية التي اعتمدها ( الربحية والقيمة المضافة ) بوصفها معايير تعكس مدى تحقق الأهداف الاقتصادية وتحديد نواحي القوة والضعف في أداء المنظمات وبخاصة المصارف والنسب المالية .

#### ب- جانب الأداء العملي

يتضمن هذا الميدان استخدام مقاييس عملياتية مثل الحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات المقدمة أيضا

( Venkatrman & Ramnujam , 1986 : 801-814 ) .

#### ت- جانب الفاعلية التنظيمية

يقصد بالفاعلية هي الحكم الإنساني على الوحدة الاقتصادية لمدى ممارستها لأعمالها بشكل سليم ومقبول ( Narayanan & Nath , 1993 : 157 ) . وقد أشار الوائلي إلى الفاعلية " بأنها الاستخدام الأمثل للموارد لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها " ( الوائلي , ٢٠٠٣ : ١٥ ) .

تمثل الفاعلية التنظيمية الميدان الأوسع للأداء لأنه يضم كلا من ميدان الأداء المالي وميدان الأداء العملي ذلك لأنه يشمل أهداف أصحاب المصالح في المنظمة وقياس الأهداف لكل الأطراف لغرض الوصول إلى تحديد مؤشرات الفاعلية التنظيمية المتمثلة بقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والنمو بمؤشرات مالية ضمن المقاييس الممكنة لأصحاب المصالح هي ( الزبائن ) ، المساهمين هي ( النمو في العائد ) ، كذلك استخدام المؤشرات المالية لغرض التنبؤ بالأداء المستقبلي .

#### ٢- الأداء المتميز:

##### أ- مفهوم الاداء المتميز :

هنالك عدة تعاريف للأداء المتميز، سنتطرق لتعريفه حسب التسلسل الزمني للباحثين والمؤلفين: الجدول ( 16 ) تعريف الاداء المتميز حسب التسلسل الزمني للباحثين والمؤلفين

ت	الباحث/ الكاتب	السنة الصفحة	مفهوم الأداء المتميز
	Ivancevich	1997 (462)	بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن إن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة.
	Kotler	2004 (66)	المنظمة التي تستطيع إرضاء زبائنها ولديها القدرة على خلق قيمة لها.
	Brown	2006 (4)	هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة من ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة.
	Dewaal	2008 (2)	هو عملية تكيف المنظمات ونشاطها والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل .
	كمونة	٢٠١٣ (٢٩)	هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تتفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة

**المصدر :** من أعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المذكورة في الجدول .

ويرى الباحث ان الاداء المتميز هو " اعلى مستوى اداء يقدمه افراد منظمة معينة والاستغلال الكامل للموارد المتاحة من اجل الوصول الى تحقيق وابتكار اهداف جديدة تعطي المنظمة ميزة تنافسية تقفدها منظمات الاعمال الاخرى في نفس البيئة التي تعمل بها المنظمة .

**ب- أهداف الاداء المتميز :**

حدد كلاً من ( دريوش وعبد القادر ، ٢٠٠٦ : ٧٣٤ ) مجموعة من الاهداف للأداء المتميز منها :

- أ- تشجيع العمل الجماعي داخل المنظمة وزيادة كفاءتها بزيادة التعاون بين اداراتها المختلفة.
- ب- تحقيق مستويات انتاجية عالية جداً من خلال الاستخدام كافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- ت- ايجاد ثقافة متميزة تعمل على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال العمل على توفير احتياجاتهم ورغباتهم .
- ث- خلق بيئة اعمال تدعم التحسين الدائم والمستمر .
- ج- تعليم الادارات على اتخاذ القرارات استناداً الى الحقائق لا على حساب المشاعر.
- ح- تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة .
- خ- تحسين جودة الخدمات والمخرجات .
- ت- أساليب البحث عن الاداء المتميز :

هنالك عدة اسباب تدعوا المنظمات الى البحث عن التميز في ادائها من اهم هذه الاسباب هي :

- ازدياد المنافسة بين منظمات الاعمال .
- الثورة التكنولوجية وما رافقها من تداعيات حتمت على منظمات الاعمال ان تبذل وتتميز في عملها.
- الحفاظ على مكانة المنظمة واستقرارها.
- مؤشرات التغيير السريعة التي تتطلب سرعة في التغيير.
- ازدياد الشعور بالدقة والجودة في العمل. ( زايد، ٢٠٠٣ : ٦).

**ث- المتطلبات الرئيسة للأداء المتميز :**

يجب على المنظمة التي تسعى لتحقيق التميز في أدائها إن توفر ما يساعد على تحقيق غايتها، حيث يجب عليها إن تتجاوز التمسك بالوظائف التقليدية، وبالموارد البشرية التي تملكها وتملكها باقي المنظمات الاخرى، وكذلك ترك أنظمة عملها وهيكلها التقليدية، حيث يتوجب عليها إن توفر المقومات الاساسية للتميز في كمها ونوعها التي تعمل على تحقيق التميز في الاداء في جميع جوانب المنظمة. ويمكن توضيح المتطلبات الرئيسة التي تعمل على في تحقيق التميز للمنظمات في النقاط التالية :

(السلمي، ٢٠٠٢، ص٢٥)

١. بناء منظومة متكاملة من السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على التحكم والنمو في عمل المنظمة وتقوم بترشيح قرارات المدراء والمسؤولين.
٢. بناء نظام عمل متطور لتأكيد الجودة الشاملة، حيث يقوم بتحديد آليات العمل و تحليل العمليات (Process Analysis) وتحديد مواصفات شروط الجودة واليات رقابية في ضبط معدلات الجودة.
٣. بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتوافقة مع متطلبات الأداء المتميز، وقابلة للتعديل والتكيف مع العوامل المختلفة التي تفرضها بيئة المنظمة، كما يجب على ادارة المنظمة ان تراعي تدفق البيانات وتشابك علاقات العمل عند بناء أو تعديل الهياكل التنظيمية.

٤. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وضعفها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات التوظيف لدعم اتخاذ القرار.

٥. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن قواعد وآليات تقييمية للأداء وأسس تعويض العاملين على وفق نتائج الأداء.

ج- جائزة مالكولم بالدريج :

وتعرف جائزة (مالكولم بالدريج) بأنها " جائزة مرموقة تمنح بشكل سنوي للشركات والمنظمات الاعمال والاعمال الأمريكية التي تحقق مستوى متميز في الجودة التي تركز على الزبون، وتقدم الجائزة الى كل منظمة من قبل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، وتمنح هذه الجائزة الى المنظمات ذات الجودة والاداء المتميز في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافاً بتميزها وكذلك لرفع ادائها وحث باقي المنظمات الاخرى على تحسين جودتها وأدائها، وان الجوائز الاولى التي منحت للمنظمات كانت تقتصر على ثلاث اصناف : الانتاج والخدمة والاعمال الصغيرة ، وفي سنة (1998) تم اضافة صنفين اخرين هما : التعليم والصحة، حيث تمنح ثلاث جوائز لكل صنف او نوع من الانواع الخمسة ( الانتاج ، الخدمة ، الاعمال الصغيرة ، التعليم ، الصحة ) ( david A. et al, 2002: 97)

كما هنالك عدة معايير لنموذج مالكوم بالدريج يتم اعتمادها في بعض المنظمات كي تمكن المنظمة من تحقيق الاداء المتميز ومن اهمها :

١- نتائج التركيز على الزبون :

يعد الزبون من اهم العناصر في اي منظمة أعمال، لكون الزبون هو نقطة البداية والنهاية لمختلف أنشطة المنظمة، حيث تعمل الأنشطة على توفير احتياجات ورغبات الزبائن وبالتالي فان الزبائن هم من يقومون بالشراء والاستهلاك والتقييم للأنشطة وان رضائهم عن اي نشاط يعني ازدياد الطلب على المنتج وزيادة مبيعات المنظمة وبالتالي تحقيق الارباح لها، وبالعكس فان عدم رضاه عن المنتج يعني اعراضه عنه، وهذا يعني ايقاف الانتاج وخسارة المنظمة ، وان نتائج التركيز على الزبائن في المنظمة يعني الاجابة على اسئلة الفقرتين الاتيتين :

❖ **رضا أو عدم رضا الزبائن :** ما مستويات ومعايير رضا او عدم رضا الزبائن عن أنشطة وخدمات المنظمة ؟ كيف نستطيع مقارنة مستويات رضا الزبائن عن أنشطة هذه المنظمة مع المنظمات الاخرى في نفس المجال التي تقدم نفس الأنشطة ؟

❖ **مشاركة (أشراك) الزبائن :** ما مستوى اشراك الزبائن في أنشطة المنظمة وبناء علاقات معهم ؟ (Garvin, 1994: 16)

٢- نتائج التركيز على الموارد البشرية :

تتمثل بنتائج إدارة الموارد البشرية للمنظمة وبيان مدى مشاركة مجاميع الشرائح والقوى العاملة في انجاز الأنشطة والاعمال في المنظمة، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، حيث يجب جمع المعلومات والبيانات عن هذه الشرائح ومجاميع الموارد البشرية كافة، اذ يجب ان تهتم المنظمة بالتركيز على هذه الموارد، وتعد البيانات والمعلومات التي تجمعها المنظمة مهمة للمقارنة بين نتائج ونتائج المنظمات الاخرى التي تشابه طريقة عملها، وهذه البيانات يجب ان تجيب على اسئلة الفقرات التالية :

❖ **مشاركة الموارد البشرية :** ما مستوى مشاركة الموارد البشرية في أنشطة المنظمة ؟ وما مدى رضا الموارد البشرية عن تأدية عملها داخل المنظمة.

❖ **بيئة الموارد البشرية :** ما مستوى او مؤشر مناخ الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة ؟ وما مدى سلامة الموارد البشرية وخدمات الصحة والامان الذي تتمتع به هذه الموارد في المنظمة.

❖ **قدرات الموارد البشرية :** ما مستوى او معيار قدرات الموارد البشرية في المنظمة ؟ ما مستوى المهارة والتدريب الذي تتمتع به هذه القدرات والقدرات الاخرى ؟

❖ **تنمية الموارد البشرية :** ما مستوى تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة؟ (Kim et al, 2003: 17)

٣- نتائج التركيز على العمليات :

تمثل هذه النتائج الأداء الرئيس بأنشطة وخدمات المنظمة والتي يجب ان تتم بكفاءة وفعالية عالية، وتتمثل هذه النتائج بالعمليات التي تخدم الزبون بشكل مباشر، والعمليات والاستراتيجية ، وتشمل هذه المعلومات مقارنة بين نتائج العمليات داخل المنظمة ونتائج العمليات للمنظمات الأخرى المماثلة، ويجب ان تتوفر معلومات تجيب عن اسئلة الفقرات الآتية :

❖ **نتائج الفاعلية التشغيلية :** ما مستوى او معيار الاداء التشغيلي لنظم عمل المنظمة الاساسية والتي تشمل الانتاجية ، فترة العمل ، وغيرها من المؤشرات والمعايير الأخرى لكفاءة وفاعلية العمليات والابداع والابتكار؟

❖ **نتائج تنفيذ الاستراتيجية المنظمة :** ما مستوى او ما مؤشر انجاز الاستراتيجية المنظمة والتخطيط الاستراتيجي لعمل المنظمة ؟ ما مدى بناء الكفاءات الجوهرية التي تنجز اعمال وانشطة المنظمة ؟

❖ **نتائج الاستعداد للحالات الطارئة :** ما مستوى او ما معيار استعداد المنظمة الكافي للكوارث المتوقعة الحدوث او الحالات الطارئة ؟ (Garvin, 1994: 16)

٤- نتائج التركيز على القيادة والحاكمية :

وتتمثل بالحاكمية والادارة العليا في المنظمة، والالتزام بالأنظمة والمسائل المالية للمنظمة والمسؤولية الاجتماعية، والقوانين وتقديم المعلومات عن نتائج العمليات في المنظمة والتي يجب ان تقارن مع نتائج المنظمات الأخرى المماثلة، والمعلومات يجب ان توفر اجابة على اسئلة الفقرات الآتية :

❖ **القيادة :** ما مستوى نتائج القرارات والاجراءات الاساسية التي تتخذها الادارة العليا في المنظمة، وكذلك كيفية التعامل مع الموارد البشرية وقوى العمل وانسياب الاوامر من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في المنظمة.

❖ **الحاكمية :** ما مستوى او معيار الحاكمية للمنظمة، فضلاً عن العلاقات الداخلية والخارجية والمسائل المالية الخاصة بالمنظمة.

❖ **التشريعات واللوائح القانونية :** ما مستوى او مؤشر اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية داخل المنظمة والتي تحكم قوى العمل.

❖ **الاخلاق :** ما مستوى او معيار السلوك الاخلاقي والثقة بالإدارة العليا في المنظمة.

❖ **منفعة المجتمع :** ما مستوى او معيار دعم المنظمة للمجتمع وتقديم المنفعة له. (Martin et al, 2013: 113)

٥- النتائج المالية والتسويقية :

وتشمل النتائج التي تركز على الأداءين ( المالي ، التسويقي ) من خلال مجموع الزبائن وقطاعات السوق المختلفة، وتجمع البيانات والمعلومات من الزبائن كافة او اجزاء السوق، والبيانات والمعلومات تجيب عن اسئلة الفقرات التالية :

❖ **الأداء المالي :** ما مستوى او مؤشرات الاداء المالي للمنظمة، ما مدى تأثير معايير اداء الميزانية والجدوى المالية للمنظمة .

❖ **أداء السوق :** ما مستوى او معيار اداء السوق للمنظمة وكذلك نمو المبيعات والحصة السوقية للمنظمة (Feldman, 2014: 15).

ونرى بان معايير هذا النموذج تخدم دراستنا الحالية لكونها تركز على الاداء المتميز للمصارف.

المحور الثالث / الاطار العملي

المبحث الاول : عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات العينة

أعتمد الباحث على مقياس ( Likert ) الخماسي في اجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين ( 1-5 ) بأربعة مستويات والجدول ( ) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) فيكون جيد اذا ما تراوح بين ( 3-4 ) وجيداً جداً اذا زاد عن ( 4 )، كذلك يتضمن مستويين اذا ما انخفض عن الوسط الفرضي البالغ ( 3 ) فيكون ضعيف اذا تراوح بين ( 3-2 ) وضعيف جداً اذا ما انخفض عن ( 2 ) .

الوسط الفرضي = ( مجموع الاوزان / عدد البدائل )  $3 = 5 / 1+2+3+4+5$

درجة المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

أولاً : الترويج المصرفي :

يتضمن هذا البعد على (4) فقرة وبما موضح في الجدول ( 35 ). إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرض البالغ (3) وهذا يشير إلى أن اغلب اجابات عينة الدراسة تؤيد وجود العديد من الاستراتيجيات والوسائل التكتيكية للترويج عن الخدمات المصرفية والمقدمة من قبل المصارف المبحوثة المقدمة الى الزبائن بما تلبي الحاجات المتنوعة لهم، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.621-0.906) وهذا يشير إلى التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة ، فقد حصلت الفقرة (9) المتضمنة (تبني استراتيجية ترويجيه متنوعة في تعريف الجمهور بخدماتها) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.19) وهذا له دلالة على قدرة المصرف على تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المصرفية التي تلبي الحاجات الأتية الى زبائننا، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.745) مما يؤشر إلى وجود توافق عالٍ نسبياً بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات ، فقد كانت في الفقرة (11) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (3.81) والمتضمنة (ترويج خدماتها عن طريق الاعلانات على الانترنت وبرامج التواصل الاجتماعي) مما يؤشر الى وجود خدمات مصرفية الكترونية تتوافق مع الاحتياجات العصرية المستمرة للزبائن وبمستوى أعلى من المتوسط وهذا قد يعود إلى التقدم الخاص في الخدمات. اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.906) وهو يشير الى وجود توافق نسبي ليس كبير في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

أبعاد تسويق الخدمات المصرفية	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (S.D)	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
الترويج	9	تبني استراتيجية ترويجية متنوعة في تعريف الجمهور بخدماتها.	4.19	0.745	1	اتفق
	10	استخدام وسائل ترويج متنوعة	4.03	0.696	3	اتفق

				للإعلان عن خدماتها مثل، البيع الشخصي والعلاقات العامة وإدارة علاقات الزبون وغيرها.	
اتفق	4	0.906	3.81	ترويج خدماتها عن طريق الاعلانات على الانترنت وبرامج التواصل الاجتماعي.	11
اتفق	2	0.621	4.07	زيارة المبالغ المخصصة للإعلان عن خدماتها.	12
		0.74	4.03		المعدل

ثانياً . الاداء المصرفي المتميز :

لغرض فحص نتائج التحليل الخاص بأبعاد الاداء المصرفي المتميز ومدى توفرها في الشركة المبحوثة في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين في فقرات الدراسة. فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأقصى وأدنى قيمة للإجابة الخاصة بكل بُعد من أبعاد متغير الاداء المصرفي المتميز والموضحة تفصيلها في الجدول ( 36 )، وكالاتي:

#### ١. نتائج التركيز على التعلم والعمليات:

يتضمن هذا البعد (4) فقرات وبما موضح في الجدول ( 36 )، إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا ما يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تؤيد توافر عدد من الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن بما تلبي الحاجات المتنوعة لهم، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.909 - 1.12) وهذا يشير إلى التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة ، فقد حصلت الفقرة (2) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣.٩٥) وهذا له دلالة على قدرة المصرف على غرز المعرفة والمهارات الاساسية لأداء الخدمات المتنوعة الحالية والمستقبلية، أما قيمة الانحراف المعياري فقد كانت (0.909) مما يؤشر إلى وجود توافق نسبي بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات ، فقد كانت في الفقرة (3) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (3.18) مما يؤشر الى اعتماد المصارف الجودة كأساس في تقديم الخدمات المصرفية وكأداة لتحقيق المنافسة على الصعيد المحلي والاقليمي، اما مقدار الانحراف المعياري فكان (1.12) ويمثل انحرافاً عالياً نسبياً مما يؤشر ضعف التوافق بين اراء المستجيبين بخصوص هذه الفقرة.

#### ٢. نتائج التركيز على الزبون:

تضمن هذا البعد (4) فقرات، وكان اعلى قيمة متوسط حسابي لها (3.1239) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البعد عند الفقرة (8) والمتضمنة (توثيق احتياجات الزبائن بعد تحديدها بشكل دقيق والعمل على تحقيقها)، وانحراف معياري (1.287) وهذا يشير الى ضعف توافق اجابات المستجيبين بخصوص هذه الفقرة وبالتالي تحتاج الى تعزيز هذا التوثيق بشكل اكثر دقة وشمول من خلال بحوث التسويق لأجل جمع البيانات المعلومات الخاصة بهذه الاحتياجات. اما اقل مقدار للوسط الحسابي فكانت عند الفقرة (7) والمتضمنة (تقوم ادارة المصرف بتدريب العاملين على الشفافية



والمصادقية في التعامل مع الزبائن) بمقدار (3.13)، وهذه تشير الى وجود برامج تدريبية خاصة بموضوعي المصادقية والشفافية في انجاز الخدمات المقدمة الى الزبائن. اما مقدار الانحراف المعياري فكان (1.043) وهذا يدل انخفاض مستوى التوافق في اراء المستجيبين وبالتالي تحتاج الى بذل جهود مكثفة من خلال زياد عدد ومستوى جودة التدريب.

### ٣. نتائج التركيز على الموارد البشرية :

يتضمن هذا البعد (4) فقرات وبحسب ما موضح في الجدول ( 36 ). إذ نلاحظ بان فقرات البعد اختلفت عن الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا ما يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تفاوتت مما تؤشر الى ضعف استقطاب العاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وعد العاملين مصدر قوة للمنظمة ، فضلا عن قلة تبني الافكار والمقترحات البناءة من قبل الادارة . أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (1.237- 1.304) وهذا يشير إلى ضعف وجود توافق بين المستجيبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة ، فقد حصلت الفقرة (9) المتضمنة (تسعى ادارة المصرف الى استقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العلمية والعملية للعمل فيها) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.39) وهذا له دلالة على وجود سعي حقيقي بدرجة ليست كبيرة من قبل الادارة العليا لاستقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العلمية، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (1.277) مما يؤشر إلى وجود ضعف في التوافق بين اراء المستجيبين بخصوص هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى الفقرات ، فقد كانت في الفقرة (12) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (2.89) والمتضمنة (تتبنى ادارة المصرف الافكار والمقترحات الجديدة التي تقدم من قبل العاملين في سبيل تطوير المصرف) بمستوى اقل من المتوسط مما يؤشر الى قلة تبني الافكار والمقترحات الجديدة والهادفة الى تطوير العمل وبالتالي ينعكس ايجابا على مستوى الخدمة المقدمة من قبل المصارف المبحوثة، وهذا قد يعود ضعف توجه الادارة العليا نحو هكذا افكار وبالتالي وجود ضعف في الثقافة التنظيمية الهادفة نحو تبني الافكار والمقترحات الجديدة. اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.304) وهو يشير الى ضعف التوافق وبدرجه عالية نسبياً في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

### ٤. نتائج التركيز على القيادة والحاكمية :

يتضمن هذا البعد (4) فقرات وبما موضح في الجدول ( 36 )، إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرضي بشكل كبير البالغ (3) وهذا يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تؤيد وجود العديد من القوانين والاجراءات التي يجب على الجميع الالتزام بها، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.665 - 0.889) وهذا يشير إلى التوافق بين المستجيبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة ، فقد حصلت الفقرة (13) المتضمنة (تسود اجواء الالتزام بالأنظمة والقوانين بين كافة العاملين في المصرف) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.87) وهذا له دلالة على قدرة المصرف

على تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المصرفية التي تلبي الحاجات الآتية الى زبائنها، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (0.885) مما يؤشر إلى وجود توافق عالٍ نسبياً بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات ، فقد كانت في الفقرة (16) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (3.37) والمتضمنة (تلتزم ادارة المصرف باعتماد التغذية الراجعة لغرض تنفيذ القوانين والانظمة والتعليمات) مما يؤشر الى وجود خدمات مصرفية الكترونية تتوافق مع الاحتياجات العصرية المستمرة للزبائن وبمستوى أعلى من المتوسط وهذا قد يعود إلى التقدم الخاص في الخدمات. اما قيمة الانحراف المعياري كانت (1.141) وهو يشير الى وجود توافق نسبي غير كبير في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

#### ٥. نتائج الموازنة التسويقية والمالية :

يتضمن هذا البعد (4) فقرات وبما موضح في الجدول ( 36 )، إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمعدل (2.95) وهذا ما يشير إلى أن الكثير من إجابات عينة الدراسة تؤيد وجود خطط وتخصيصات مالية لأجل تطوير العاملين بالمعارف والمهارات ومكافئتهم ماليا بما يتوافق مع الجهود المبذولة من قبلهم ، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.885 - 1.169) وهذا يشير إلى وجود ضعف في التوافق بين المستجيبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة ، فقد حصلت الفقرة (19) المتضمنة (يحصل العاملون في المصارف كافة على اجور مجزية امام ما يقدموه من جهود وما يستنفذوه من وقت في العمل) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.01) وهذا له دلالة حصول العاملين على اجور عالية مقابل الجهود المبذولة، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (0.885) مما يؤشر إلى وجود توافق نسبي بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة.

أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى الفقرات ، فقد كانت في الفقرة (20) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (2.82) وبمستوى اقل من المتوسط الفرضي ، اي ضعف وجود توافق في الآراء بين المستجيبين والمتضمنة (تقوم ادارة المصرف بتطوير برامج الاداء بما ينسجم مع مواردها المالية المتوفرة) مما يؤشر ضعف الرغبة الجدية لدى ادارة المصارف بتطوير برامج الاداء في المصارف المبحوثة وهذا ما سوف يعكس سلباً على الاداء المصرفي في المستقبل. اما قيمة الانحراف المعياري كانت (1.169) وهو يشير الى ضعف وجود توافق في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

جدول ( 36 ) أبعاد الاداء المصرفي المتميز والمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (S.D) ومستوى الإجابة.

أبعاد الأداء المصرفي المتميز	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (S.D)	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة
نتائج التركيز	1	تحرص إدارة المصرف على تحسين خدماتها من فترة إلى أخرى.	3.24	1.184	3	اتفق الى حد ما

اتفق	1	0.909	3.95	تمتلك ادارة المصرف القدرة على غرس المعرفة والمهارة عند العاملين.	2	<b>على التعلم والعمليات</b>
اتفق الى حد ما	4	1.119	3.18	تعمل ادارة المصرف دعم برامج الجودة في الخدمة التي تقدمها.	3	
اتفق	2	1.090	3.69	تقوم ادارة المصرف بدورات تدريبية للعاملين لحل المشكلات التي يواجهونها اثناء العمل.	4	
اتفق		1.075	3.515	المعدل		
اتفق الى حد ما	2	1.159	3.24	تدرس ادارة المصرف احتياجات ورغبات الزبائن.	5	<b>نتائج التركيز على الزبون</b>
اتفق الى حد ما	3	1.097	3.16	تعتمد ادارة المصرف الى على دراسة ومعالجة المعلومات الراجعة من الزبائن.	6	
اتفق الى حد ما	4	1.043	3.13	تقوم ادارة المصرف بتدريب العاملين على الشفافية والمصدقية في التعامل مع الزبائن.	7	
اتفق الى حد ما	1	1.284	3.39	توثيق احتياجات الزبائن بعد تحديدها بشكل دقيق والعمل على تحقيقها.	8	
اتفق الى حد ما		1.145	3.23	المعدل		
اتفق الى حد ما	1	1.277	3.39	تسعى ادارة المصرف الى استقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العلمية والعملية للعمل فيها .	9	<b>نتائج التركيز على الموارد البشرية</b>
اتفق الى حد ما	3	1.237	3.23	تنظر ادارة المصرف للعاملين فيها على انهم مصدر للأداء المتميز الذي ينبغي المحافظة عليه.	10	
اتفق الى حد ما	2	1.239	3.27	تعد المؤهلات التي يمتلكها العاملين في المصرف مناسبة لتحسين مستوى اداء المصرف.	11	
اتفق	4	1.304	2.89	تتبنى ادارة المصرف الافكار والمقترحات الجديدة التي تقدم من قبل العاملين في سبيل تطوير المصرف.	12	
اتفق الى حد ما		1.26425	3.195	المعدل		
اتفق	1	0.885	3.87	تسود اجواء الالتزام بالأنظمة والقوانين بين كافة العاملين في المصرف.	13	<b>نتائج التركيز على القيادة والحاكمية</b>
اتفق	2	0.987	3.64	تقدم ادارة المصرف النصح والمشورة للعاملين فيها لتعزيز روح الالتزام بينهم.	14	
اتفق	3	1.209	3.41	تسعى ادارة المصرف لتحقيق اهدافها الاساسية المتمثلة في الربحية والسيولة والنمو وغيرها.	15	

16	تلتزم ادارة المصرف باعتماد التغذية الراجعة لغرض تنفيذ القوانين والانظمة والتعليمات.	3.37	1.141	4	اتفق الى حد ما
المعدل		3.5725	1.0555		اتفق الى حد ما
17	تخصص ادارة المصرف جزءا من موازنتها لدعم برامج تطوير المهارات والتعلم فيها.	2.96	1.095	3	اتفق الى حد ما
18	يعد الاتفاق على تحقيق الاداء المتميز في المصارف استثماراً رأسمالياً.	3.01	1.167	2	اتفق الى حد ما
19	يحصل العاملون في المصارف كافة على اجور مجزية امام ما يقدموه من جهود وما يستنفذوه من وقت في العمل.	3.01	1.100	1	اتفق الى حد ما
20	تقوم ادارة المصرف بتطوير برامج الاداء بما ينسجم مع مواردها المالية المتوفرة.	2.82	1.169	4	اتفق الى حد ما
ال المعدل		2.95	1.132		

### نتائج الموازنة التسويقية والمالية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

**. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة** و التي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الترويج و الاداء المصرفي المتميز)

بلغ معامل الارتباط بين بعد الترويج و الاداء المصرفي المتميز (0.367\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.726) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الترويج و الاداء المصرفي المتميز) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وايجابي و ذي دلالة معنوية ما بين بعد الترويج و الاداء المصرفي المتميز.

### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الترويج المصرفي و الاداء المصرفي المتميز وابعاده، وهذه العلاقة حقيقية ناتجة عن اعطاء موظفي المصارف عينة الدراسة اهمية كبيرة لمفهوم الترويج المصرفي و الاداء المصرفي المتميز، وهذا يفسر ان هناك علاقة مشتركة بين هذه المتغيرات وان الزيادة في احدهما تصحبه زيادة الاخر، وان ذلك يمثل دقة اختبار المتغيرات عينة الدراسة المستقلة منها والمعتمدة وامكانية الحصول على نتائج تتصف بالموضوعية وبعيدة عن التحيز.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للترويج المصرفي في الاداء المصرفي المتميز.

٣. تؤكد نتائج الدراسة ان اداء الابعاد الفرعية لـ ( الأداء المصرفي المتميز) كان متبايناً بين صعود وهبوط، وهذا يعود الى عدم استقرار البيئة المالية في العراق بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها البلد ومالها من تأثير علة الثقة لدى الزبائن، والتي جعلت الاداء المصرفي غير مستقر، وعلى الرغم مما تقدم فالباحث يرى في اداء المصرف عينة الدراسة مقبولا مقارنة بالتحديات التي يمر بها.

### ثانياً : التوصيات

- ١- ضرورة تبني استراتيجيات ترويجية مناسبة وملائمة تعمل على اوصول الخدمات المصرفية الى الزبائن وبالشكل اليسير.
- ٢- تنمية قدرات ومهارات العاملين والموظفين في المصارف عينة الدراسة من اجل بقاء واستمرار الترويج بالمستوى المطلوب، لتحقيق التميز في ادائها ووفق الاهداف المخطط لها.
- ٣- انشاء وحدة خاصة تهتم بالترويج والاستراتيجيات الترويجية داخل المصارف .

### المصادر

- ١- ربابعة، علي محمد و العلق، بشير عباس " الترويج والاعلان التجاري " دار اليازوي، الطبعة الاولى، ٢٠٠٧.
- ٢- عساف ، عبد المعطي ، صالح ، محمد فالح، أسس العلاقات العامة، مكتبة المحتسب ، عمان ١٩٩٤.
- ٣- العلق والطائي، دبشير عباس، د. حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات : مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى ، عمان ، دار العقل ، ١٩٩٩.
- ٤- المساعد ، زكي خليل، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، شفا بدران، الأردن ، ١٩٩٨.
- ٥- العلي ، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، الطبعة الأولى ، وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ .
- ٦- الغالي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي " الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠٠٧.
- ٧- الربيعي، حاكم محسن محمد وراضي، احمد عبد الحسن " حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطرة " الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠١١ .
- ٨- السلمي، علي، " إدارة التميز"، الطبعة الاولى، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٢ .
- ٩- طالب، علاء فرحان، والمشهداني ، إيمان شيحان،(2011)، " الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠- المحبوب، فائزة عمر محمد، (المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الأداء المالي)، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩.
- ١١- المالكي، فوزي محسن عبد سواد " العلاقة بين مؤشرات الاداء المالي وتقييم اسهم الشركات السياحية في العراق " رسالة ماجستير في علوم السياحة وادارة الفنادق، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٥.
- ١٢- كمونة، علي عبد الامير، اللاملوسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، ٢٠١٣.

- ١٣- دريوش، محمد دحماني وعبد القادر، ناصور، "الاداء المتميز كمدخل للتقنيات الحديثة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يومي ١٦ و ١٧ أبريل ٢٠٠٦.
- ١٤- زايد، عادل، "الاداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

- 15- Bitner, Marry J, "Evaluation Service Encounters" *J.O.M*, vol.54, April, 1990 .
- 16- Boone, Louis .E. & Kurtz , David L , " *Contempararary Marketing " Mcgraw Hill , Inc, 9<sup>th</sup> Ed, 1998.*
- 17- Kotler, Philip & Gary Armstrong " *Principles Of Marketing*", New Jersey, Prentice-Hall Inc. 1991.
- 18- Kotler, Philip "Marketing Management : Analysis Planning Implementation And Control" , 9<sup>th</sup> Ed, New Delhi: Prentice-Hall Of India , Private Limited 1997.
- 19- Kotler, Philip And Armstrong , Gary, "Marketing An Introduction" , 2<sup>nd</sup> Ed, Engle Wood Cliffs, N.J: Prentice-Hall International Inc., 1991.
- 20- Stanton, William J. "Fudimentals of Marketing", 6<sup>th</sup> ed, McGraw Hill, co 1984.
- 21- Simnett, Ina, "Managing Health Promotion", 3<sup>rd</sup> ed, England, 1997.
- 22- Steven J. Skinner , "Marketing" , Hoaghton Mifflin Company , Boston , 1990.
- 23- Zeithaml, V.A. Parasuraman ,A., And Berry ,L.L., "Delivering Quality Service" : *Balancing Customer Per Ceptions And Expectations, The Free Press, New York ,1993.*
- 24- Jones ,Peter, "Management In Service Industries " ,the Educational institute of *American Hotel&Motel Asso cation ,1989 .*
- 25- Deweall, A., Andre, (2008), " The Secret of High Performance Organizations" , European School of Management , Management Oline Review.
- 26- David, Fred .R, (2001), " Strategic Management Concepts and Cases " 8th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- 27- Ivancevich, Johan & Konopaske, (2013),"Human Resource Management", McGraw Hill, New York .
- 28- Feldman, Horst,(2014)," Venture capital availability and labour market Performance around" the world), Department of Economics, University of Bath, Bath BA2 7AY, UK.
- 29- Kim , Jonghyeok & Suh , Euiho and Hwang Hyunseok , (2003),"Amodel For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard", Journal of Interactive , Marketing,VOL.17,NO.2.
- 30- Martin Jaeger& Desmond Adair& Sondus Al Qudah, (2013)," MBNQA criteria used in the GCC countries " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol. 25 No. 2, pp. 110-123.
- 31- Miller , K. D. & Bromiley , P. (1990) , "Strategic Risk And Corporate Performance: An analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal , Vol . 33 , No . 4.