

دور لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية دراسة تحليلية لآراء المديرين في المصارف الخاصة في مدينة أربيل – إقليم كردستان العراق

فيان عيسى عبدالله¹، مهابات نوري عبدالله²

^{1,2}كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: aasalia11@gmail.com ¹, mahabat.abdullah@su.edu.krd²

الملخص:

الهدف: هدفت البحث الحالي إلى تحليل علاقة وأثر لوحة القيادة والمتنقلة بأبعادها (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) في عناصر تسويق الخدمات المصرفية والمتنقلة بـ(المنتج (الخدمة)، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي، العمليات).

الإطار العام: يمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت بآثاره تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والأثر والتباين بين متغير المستقل (لوحة القيادة) والمتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للبحث عبر عن مجموعة من فرضيات رئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد استخدم البحث استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

منهج البحث: انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث المصارف الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددها (38) مصرفاً. أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (138) مديراً في المصارف الخاصة في مدينة أربيل. تم أختبار الفرضيات من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.26). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقة ارتباط معنوية عالية من التلازم بين متغير لوحة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية ويشير ذلك كل ما اعتمدت المصارف الخاصة على لوحة القيادة تستطيع تسويق خدماتها المصرفية. واقترح البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضروره دعم العلاقات الضعيفه ولا سيما علاقته محتوى لوحة القيادة في التوزيع بنظر الاعتبار المعطيات الخارجيه.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، تسويق الخدمات المصرفية، مصارف الخاصة/ مدينة أربيل.

Abstract:

Objective: The current study aimed to analyze the relationship and impact of the dashboard represented by its dimensions (dashboard status, dashboard content, dashboard periodicity, dashboard consistency, dashboard quality) on banking services marketing elements represented by (product (service), pricing, Promotion, distribution, people, physical evidence, operations).

The general framework: The general framework of the study represents the problem of the study, which identified by raising several questions about the nature of the relationship, the impact, and the contrast between the independent variable (the dashboard) and the approved variable (banking services marketing). The validity of the hypotheses was all subjected to multiple tests, and the study used a questionnaire as a means to obtain data.

Study Methodology: The study followed the descriptive analytical approach, where the main and sub-variables were described, as well as to analyze the relationships and impact between the variables. The study population represented the private banks in the city of Erbil, which numbered (38) banks. As for the responding individuals, their number reached (138) managers in private banks in the city

of Erbil. Hypotheses were tested by applying statistical methods using the computer program (SPSS V.26). The value of the study: The study reached a set of main conclusions, including the existence of a highly significant correlation between the dashboard variable and the banking services marketing variable. The study suggested a set of proposals, the most important of which is the need to support weak relations, especially the relationship of the content of the dashboard to the distribution, given the external data.

Keywords: dashboard, marketing of banking services, private banks.

پوخته:

نامانج: نامانج لهم لئیکۆلینهوهی هه‌نووکهمیه بریتیه له شیکردنه‌وهی په‌یوهندی وکاریگه‌ری تابلۆی سه‌رکردایه‌تی که خۆی لهم ره‌هه‌ندانه ده‌بینینه‌وه (هه‌زی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی، ناوه‌ڕۆکی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی، رۆل بینینی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی، پله‌ی هه‌ماهه‌نگی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی، کواله‌تی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی) له توخمه‌کانی به‌بازارکردنی خزمه‌تگوزارییه بانکییه‌کان که خۆی له مانه ده‌بینینه‌وه (به‌ره‌مه‌بنانی خزمه‌تگوزاری، نه‌رخه‌ندن، په‌هاه‌ل‌دان، دابه‌شکردن، تاکه‌مان، رێبه‌ری به‌ره‌سته، په‌ڕۆسه‌کان).

چوارچینه‌ی گه‌شتی: خۆی ده‌بینینه‌وه له کیشه‌ی لئیکۆلینه‌وه که که‌وا دیاریکراوه به‌ وورۆژاندنی چه‌ند په‌رسیارێک ده‌باره‌ی سه‌روشتی په‌یوهندی وکاریگه‌ری وچه‌ی وچه‌ی وچه‌ی (تابلۆی سه‌رکردایه‌تی) وه‌ گۆراوی په‌شبه‌ستوو (به‌بازارکردنی خزمه‌ت گوزارییه بانکییه‌کان) بۆ ئه‌م مه‌به‌سته هه‌لکاریه‌کی گه‌رمه‌یه‌ی دیزاین کراوه بۆ لئیکۆلینه‌وه که له رێی کۆمه‌ڵه‌ی گه‌رمه‌یه‌ی سه‌ره‌کی، وه‌ به‌مه‌به‌ستی دله‌یا بوه‌نه‌وه له راستی ودرۆستی گه‌رمه‌یه‌ی گه‌رمه‌یه‌ی گه‌رمه‌یه‌ی خه‌انه ژێر رکه‌فی چه‌ند تاقیکردنه‌وه‌یه‌ک به‌بکاره‌بنانی قۆرمی په‌رسی وکه‌و رێگایه‌ک بۆ به‌ده‌ست هه‌نانی داتا‌کان.

مه‌نه‌جیه‌تی لئیکۆلینه‌وه‌که: لئیکۆلینه‌وه‌که مه‌نه‌جیه‌کی وه‌صفی شیکاری گه‌رتنه‌به‌ر، به‌جۆری وه‌صفی گۆراوه سه‌ره‌کی و لاوه‌کییه‌کانی ده‌کات، هه‌رومه‌ها شیکردنه‌وه‌ی په‌یوهندی وکاریگه‌ری نێوان گۆراوه‌مان، کۆمه‌ڵه‌ی لئیکۆلینه‌وه‌که بریتیه له بانکه تایبه‌تییه‌کانی شاری هه‌ولێر که ژماره‌یان 38 بانکه، به‌لام ژماره‌ی که‌سه وه‌لام ده‌ره‌مان بریتی بوون له 138 به‌رپوه‌یه‌ر له بانکه تایبه‌تییه‌کانی شاری هه‌ولێر. گه‌رمه‌یه‌ی تاقیکردنه‌وه له رێی جیه‌جیه‌کردنی رێگاکانی ئاماری به‌ به‌کاره‌بنانی به‌رنامه‌ی کۆمپیوته‌ری (SPSS V.26). لئیکۆلینه‌وه‌که گه‌یشته به‌ کۆمه‌ڵه‌ی ده‌ره‌مانی سه‌ره‌کی له‌مانه (بوونی په‌یوه‌ندییه‌کی په‌یوه‌ستی مه‌عنه‌وی به‌هه‌زی هۆگره‌بوونی نێوان هه‌ردوو گۆراوی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی و به‌بازارکردنی خزمه‌تگوزارییه بانکییه‌کان، ئه‌مه‌ش ئاماره‌یه بۆ په‌شبه‌ستنی بانکه تایبه‌ته‌مان له سه‌ر تابلۆی سه‌رکردایه‌تی بۆ ئه‌وه‌ی بتوانی خزمه‌تگوزارییه بانکییه‌کان به‌بازارکات. هه‌روه‌ها لئیکۆلینه‌وه‌که کۆمه‌ڵه‌ی په‌شبه‌ستی کردوه گه‌رنه‌رییه‌ی په‌یوه‌ندییه‌ی لاه‌زه‌مان بۆ نمونه په‌یوه‌ندی ناوه‌ڕۆکی تابلۆی سه‌رکردایه‌تی له دابه‌شکردن به‌ په‌چاوکردنی هۆکاره ده‌ره‌کییه‌کان.

کله‌یه وشه: تابلۆی سه‌رکردایه‌تی، خزمه‌تگوزارییه بانکییه‌کان، بانکه تایبه‌ته‌مان/ شاری هه‌ولێر.

المقدمة

تعد المنظمة الحجر الاساسي الذي يركز عليه النظام الاقتصادي وعلى المنظمات ان تعمل جاهده لضمان حسن الادارة والاستغلال للموارد المتاحة والثبات في السوق ومواجهة المنافسين فعليها ان تخطط لكافة أنشطتها ومن بينها الجانب التسويقي هذا الجانب الذي أضحى متغللاً في كافة انواع الانشطة المنظمة وتعتبر المبرر الاساسي لوجودها على اختلاف انواعها وأهدافها ونمو وبقائها في السوق تعتمد على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في الاسواق التي تخدمها وفي اطار تنافسي شديد مع تطور تكنولوجيا مذهب فرض على المنظمات عامه والمصارف الخاصة خاصة تركيز جهودها على النشاطات التسويقية تسوق خدماتها وتقديم المزيج التسويقي بشكل متكامل الاشباع حاجات ورغبات المستهلكين ويحقق الاهداف المخططة لها ووضع مؤشرات تساعد ادارة التسويق على ادارة انشطتها وكذلك تحديد الانحرافات حال حصولها وان هذه المؤشرات تعبر عن العوامل الاساسية التي تؤدي الى نجاح المصارف ويطلق على هذه المؤشرات لوحة القيادة ومقوماتها (المحتوى، درجة التناسق، مكانة، الدورية، الجودة) وتعد لوحة القيادة من اكثر أدوات الادارة الهامة التي اعتمدها المنظمة لقياس أنشطتها ومراقبة أدائها باعتبارها نظام للمراقبة والمتابعة الفعالة على تنفيذ الخطط والبرامج وتحصل المصارف من خلالها على نظام للمعلومات يمكنها أن تستند عليه في تسويق خدماته بشكل سليم وفي وقتها المناسب والمبنية على معلومات دقيقة وصحيحة في ظل ظروف السوق والمتصفه بعدم الاستقرار والمنافسة تأسيساً على ماتقدم سوف يتضمن البحث اربع محاور يضمن المحور الاول منهجية البحث لعدد من الدراسات السابقة والمحور الثاني الاطار النظري للبحث والمحور الثالث خصص لجانب الميداني، واخيرا اهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرض دراستين من الدراسات السابقة ذات العلاقة بكل متغير للبحث الحالي حيث تمثل مرتكزات اساسية لأفاق البحوث الجديدة اذ أن التصورات الفكرية للدراسات تعتمد على رؤى دراسات السابقة التي تتمثل في تأثيرها نهايات الجهود السابقة بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي وعلى النحو الآتي:

الجدول (1) الدراسات المتعلقة بمتغير لوحة القيادة

اسم الباحث والسنة	1. (بشري، كرم) 2020
عنوان البحث	أثر لوحة القيادة في التقييم الأداء المالي في المؤسسة
نوع البحث	بحث الحالة / بحث منشور
ميدان البحث	مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة
مجتمع البحث وعينيتها	مؤسسة اتصالات الجزائر / مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة
منهج البحث	الوصفي التحليلي
هدف البحث	توضيح الفكرة حول لوحة القيادة ليسهل تبنيها من قبل المديرين في المؤسسة، ابراز دور لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة.
اهمية البحث	تظهر اهمية البحث من خلال استخدام وسيلة فعالة كلوحات القيادة وتأثيرها على التقييم الاداء المالي للمؤسسة.
أداة البحث	المقابلة، اعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة اتصالات الجزائرية (2017_2019)
استنتاجات البحث	لا تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة للتقييم المالي وتحقيق الاهداف وتحسين أدائها المالي، وانما تعتمد عليها فقط كأداة لتخلص نشاطاتها التجارية المتعلقة بالزبائن.
مقترحات البحث	ضرورة اعتماد نظام لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية لأهميتها البالغة في اختصار الجهد والوقت لفهم وضعية المؤسسة.

اسم الباحث والسنة	1. 2016etAL.shawabkek
عنوان البحث	Dashboard and its impact on continuous improvement لوحة القيادة وأثرها في تحسين المستمر
نوع البحث	بحث الحالة / بحث منشور
ميدان البحث	شركة المحروقات والزيوت
مجتمع البحث وعينيتها	مجموعة شركات المناصير للصناعة والاستثمار في الاردن والعينة شركة المحروقات والزيوت
منهج البحث	وصفي تحليلي
هدف البحث	التعرف على اثر لوحة القيادة في تحسين المستمر
اهمية البحث	محاولة تقديم اضافة معرفية حوله لوحة القيادة والتحسين المستمر، معالجة اثر لوحة القيادة في التحسين المستمر
أداة البحث	المقابلة
استنتاجات البحث	_ان اهمية النسبية لمبادئ لوحة القيادة جاءت مرتفعه _وجود تأثير معنوي للوحة القيادة في تحسين العمليات
مقترحات البحث	ضرورة توسيع قاعدة استخدام لوحة القيادة في المبحوثة لتشمل معظم الاقسام الدوائر.

الجدول (2) الدراسات المتعلقة بمتغير تسويق الخدمات المصرفية

اسم الباحث والسنة	1. فأتن 2019
عنوان البحث	دور المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق رضا العميل
نوع البحث	بحث ميدانية / رسالة الماجستير
ميدان البحث	البنك الوطني الجزائري
مجتمع البحث وعينيتها	جميع المصارف بوكالة يسكرة / الجزائر اما العينة تمثلت بالبنك الوطني الجزائري
منهج البحث	وصفي تحليلي
هدف البحث	_معرفه واقع المزيج التسويقي المصرفي في البنوك الجزائرية _التنويه بضرورة تبني مزيج التسويقي متكامل داخل المؤسسة البنكية
اهمية البحث	تناول البحث تأثير وظيفة التسويق المصرفي من خلال عناصر المزيج التسويقي على رفع فاعلية أداء البنوك وتحقيقها لرضا العميل عند الخدمة المقدمة
أداة البحث	استمارة الاستبانة
استنتاجات البحث	_البنك الوطني الجزائري يلتزم العناصر المزيج التسويقي المصرفي بمستوى متوسط. _وجود ارتباط طردي متوسط بين مزيج التسويق الخدمات المصرفية ورضا العميل.
مقترحات البحث	ضرورة تعزيز ودعم عناصر المزيج التسويقي المصرفي بكل ما هو جديد ومتميز لمواجهه تحديات المنافسة وبما ينعكس على تلبية حاجات ورغبات عملائه.

اسم الباحث والسنة	1. Biodun 2015
عنوان البحث	Marketing of banking services and consumer satisfaction المصرفية ورضا المستهلك
نوع البحث	بحث منشور / بحث الحالة
ميدان البحث	البنك الصناعي النيجيري
مجتمع البحث وعينتها	جميع المصارف الصناعية / العينة البنك الصناعي النيجيري
منهج البحث	الوصفي تحليلي
هدف البحث	تحديد مختلف مبادئ التسويق المطبقة و، مما يعزز بالفعل قيمه المستهلك ورضا المستهلك.
اهمية البحث	تعرف على مدى مساهمة ممارسات التسويق على التغييرات في المستهلكين
أداة البحث	استمارة الاستبانة
استنتاجات البحث	ان الممارسات التسويقية يؤثر بدرجة جيدة على التغييرات في رضا المستهلك
مقترحات البحث	على المصارف تطبيق مفاهيم التسويقية المختلفة لكي يعزز رضا المستهلك

مجالات الإفادة من دراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة للتعرف على الجوانب البحثية المتعلقة بموضوع البحث الحالي استقادت الباحثان من الآتي:

- 1- اثراء الاطار النظري للبحث.
- 2- الاعتماد على عدد من العبارات البحثية عند اعداد استمارة الاستبانة.
- 3- الاعتماد على مكونات لوحة القيادة وعناصر المزيج التسويقي وتناولها بما يتلائم مع ميدان البحث الحالي.
- 4- معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المنظمات التي تستخدمها كأداة للرقابة والادارة وتقييم الاداء.

المبحث الثاني: الإطار العام للبحث ومنهجيتها

أولاً: مشكلة البحث

تحولت فلسفة العمل المصرفي بجانب التركيز على الزبون، التركيز على اداة وتنويع الخدمات المصرفية، وتسويق الخدمات المصرفية المستحدثة لمقابلته احتياجات ورغبات العملاء المتطورة والمتزايدة باستمرار حيث اصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه المصرف ليس في تقديم الخدمات المصرفية التقليدية وإنما محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات شريحة واسعة من العملاء مع تقديمها في أنسب الاوقات وفي الاماكن الملائمة ولكي تقوم المصارف الخاصة بهذا النشاط ومحاولة لفت انتباهه بأهمية تسويق الخدمات المصرفية عليه انتهاج الاساليب الحديثة في ادارة اعماله واتباع الطرق العلمية في مراقبة نشاطاته ضماناً لاستمراره وفاعليته عن طريق التحكم الجيد في نشاطاتها الادارية، وهذا التحكم يعتبر مؤثراً على صحة وسلامة المعيار في مواجهة تحديات المنافسة ومن هذه الاساليب الحديثة هي لوحة القيادة وعليه تنويه المصارف بضرورة استخدام لوحة القيادة واستطاعت الباحثة من خلال البحث الاستطلاعي الاولية للمصارف المبحوثة لمحدودية معرفه المديرين بلوحة القيادة عليه تحويل الاهتمام الى البحث اداة وسيلة التي تضمن استمرارية وبقاء المصارف ومن هذا المنطلق وخلال عرض المقدم ونظر المعرفة دور لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، طرحت الباحثة مشكله دراسته في عدة تساؤلات كمايلي:

- 1- هل يمتلك المديرين في المصارف الخاصة المبحوثة معرفه واضحه حول لوحة القيادة ومقوماتها المتمثلة ب(المكانه، المحتوى، الهيكلية، الدوريه، درجه التناسق، الجودة)؟
- 2- هل يمتلك المديرين في المصارف الخاصه المبحوثة معرفه واضحه عن تسويق خدمات المصرفيه ؟
- 3- هل توجد علاقه ارتباط بين لوحة القيادة ومقوماتها وتسويق الخدمات المصرفيه؟
- 4- هل توجد علاقه تأثير بين لوحة القيادة ومقوماتها على تسويق الخدمات المصرفيه وعناصر مزيجها؟
- 5- هل تتباين تسويق الخدمات المصرفيه في المصارف الخاصه المبحوثة تبعاً لتباين اعتمادها على لوحة القيادة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

أ- الأهمية الأكاديمية

- محاولة تقديم اضافته معرفيه حول لوحة القيادة وتسويق الخدمات المصرفيه مما يساعد في الكشف تلك المتغيرات وأبرز عناصرها.
- تأتي أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها من موضوعات حيوية لمتغيراتها بوصفها من موضوعات حيوية في العلوم الإدارية.
- إثراء الساحة العلمية من خلال هذا وإغناء المكتبة المعرفيه بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين المتغيرات البحث.

ب- الأهمية الميدانية

- تستمد أهمية البحث من أهمية المصارف الخاصة بمجوعته والتي تقدم مجموعة من الخدمات لشريحة واسعة للمواطنين.
- حاجة المصارف الخاصة في مدينة أربيل إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العلمية لمتغيري الدراسة.
- التوصل إلى نتائج العلاقات الارتباطية والتأثير والتعقد التي توفر معلومات وأفاه لمديرين في المصارف الخاصة بمجوعته عن الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً والأقرب والأضعف ارتباطاً وتعقداً بما يعطي صورته واضحة عن المجالات التي يجب زيادة الاهتمام بها وتعزيزها.

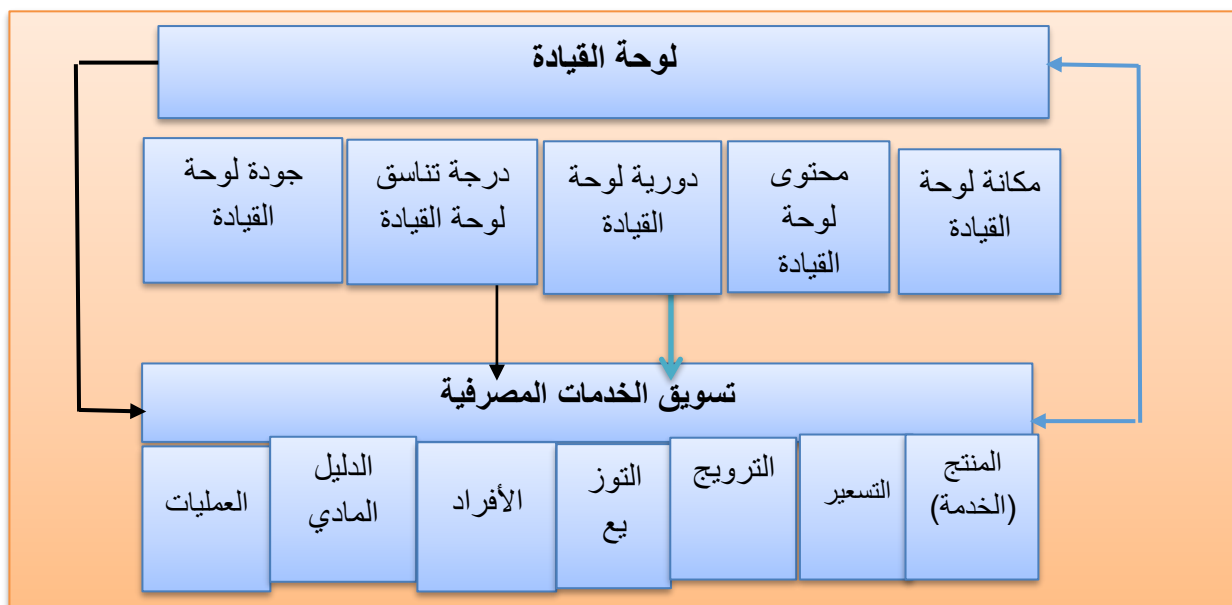
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم جوانب فكرية تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيري البحث وخاصة توضيح الفكرة حول لوحة القيادة ليسهل تبينها من قبل الإداريين في المصارف الخاصة وإبراز دور لوحة القيادة كأداة لتسويق الخدمات المصرفية.

وتقديم إطار ميداني تهدف إلى معرفه الجوانب التالية:

- 1- الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد المستجيبين اتجاه متغيري البحث.
- 2- التعرف على طبيعه العلاقات الارتباطية بين متغيري البحث.
- 3- التعرف على علاقه التأثير لمتغير المستقل على المتغير التابع.
- 4- تحديد التباين في تسويق الخدمات المصرفية والتعرف على علاقه ذلك التباين بلوحة القيادة وفق معطيات الميدانية.

رابعاً: مخطط الفرضي للبحث: المخطط الفرضي للبحث وفرضياته في ضوء مشكلته البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيراته والسمات الشخصية للمستجيبين ثم تصميم مخطط فرضي للبحث، والشكل (1) يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثان الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

قامت الباحثتان بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق اهداف البحث الحاليه وكما يلي:

- الفرضيه الرئيسيه الاولى: تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها على وفق وصف اراء العينة.
- الفرضيه الرئيسيه الثانيه: توجد علاقته معنويه ذات دلالة احصائية بين لوحة القيادة وتسويق الخدمات المصرفية منفردة ومجموعة.
- الفرضيه الرئيسيه الثالثه: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للوحة القيادة على تسويق الخدمات المصرفية منفردة ومجموعة.
- الفرضيه الرئيسيه الرابعه: تتباين المصارف الخاصه بالمبحوثه في تسويق الخدمات المصرفية تبعاً لتباين اعتمادها على لوحة القيادة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: لوحة القيادة

أولاً: مفهوم وتعريف لوحة القيادة

قبل تطرق الي مفهوم وتعريف لوحة القيادة وجب الإشارة الى ان فكرة وعبارة لوحة القيادة ظهرت عام (1930) في فرنسا على شكل متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمدير او للقائد متابعة ادارة وتوجيه المنظمة نحو الاهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الامريكية عام 1948 م وكان معمول به من طرف المنظمات التي تقوم على نظام الادارة التقديرية، واختلفت تسمية هذه الادارة من جدول الادارة، جدول المراقبة، لوحة القيادة (بن الخضر، 2015، 12). لوحة القيادة تعبر عن مجموعة من المؤشرات المرتبطة في نظام خاضع لمتابعه فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعنى كما تعتبر اداة اتصال تسمح لمراقبي الادارة والتوجيه يلفت انتباه المسؤول الى نقاط الاساسية في ادارته بغرض تحسينها (زكية وشوقي، 2009، 4). وتعتبر عن تشخيص دائم في المنظمة يركز على ابراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالادارة بواسطة نسب في جداول رقمية او رسوم بيانية، فلوحة القيادة في الادارة موجزه معبره، يستطيع من خلالها المدير تقديم تسلسل الاحداث ويعيد فحص مواجهة التوجهات وتصحيح القرارات (زكية وشوقي، المصدر السابق، 5). يقول (Alain، 2012، 8) A.Fernandez نموذج لوحة القيادة للسيارات (Tableau de bord) حيث انها تقدم للسائق المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، الاعطاب التي يمكن ان توقف السيارة، حالة الطريق، حالة الابواب، فينظر السائق الى نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس. ففكرة لوحة القيادة مشابهة للصورة التي تقدم للاضواء الصغيرة في لوحة التحكم لكل نظام من الانظمة التي تحتاج الى التوجيه والقيادة (Guni، 2014، 448). ولوحات القيادة للاعمال يمكن ان تستخدم من قبل اي شخص، ولاحاجة لفريق تقنية المعلومات او حتى المعرفة التكنولوجية (BOWNES، 2015، 20)، ولتكوين لوحة القيادة اداة قوية وفعالة يجب ان تزود المستخدم بما يلي (VaccNEZZA، 2014، 50)

- الرصد المستمر للعمليات التي تسمح بالتدخل الفوري لتحقيق الهدف النهائي
- معلومات واضحة عن نشاطات محددة التي تسهم (سلبا او ايجابيا) في تحقيق الاهداف
- القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية بناء على فاعلية المبادرات الحالية بحيث يتم اتخاذ القرارات والاجراءات الاستباقية التي تكون قادرة على التغيير والتأثير بشكل ايجابي. ونجد بانه قد اعطيت للوحة القيادة تعاريف عدة بحسب اراء الكتاب والجدول (1) يوضح ذلك :

الجدول (1) تعريف لوحة القيادة بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

الباحث، السنة	التعاريف
ROSSO، 2014، 44	لوحة القيادة اداة الادارة الاعمال بحيث تكون بمثابة تمثيل مرئي لاداء المنظمة
اتفق كل من (احلام واحمد، 2016، 18) (زيتوني، 2014، 3)	لوحة لقيادة تمثل مبسط وملخص لاهم مؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المدير من اجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المنظمة
(هوارى والباهي، 2011، 78)	لوحة القيادة هي وسيله الاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة الادارة يلفت النظر المسؤولين الى نقاط الهامة او نقاط المفاتيح المتعلقة بالادارة بقصد تحسينها
(بلقاسم، 2016، 15)	لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تركبها ملخصه وشامله تتضمن مجموعه من المؤشرات المتكاملة التي تسمح وتوضح ادارة العناصر الاساسية الخاصة بحياة المنظمة وتطوير اداء العمليات فيها الوضعية الحقيقية لها في وقت معين
(الوازن، 2013، 3)	هي مجموعة مهمة من المؤشرات الاعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في الادارة لبلوغ الاهداف المسطرة ضمن استراتيجية المنظمة
(عزيز، 2014، 3)	عبارة عن الوثيقة وتمثيل مبسط وملخص الاهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المدير او المسؤول من اجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية
Alain، 2012، 455	لوحة القيادة هي اداة لقياس الاداء وتسجيل للقيادة الجيدة لانشطة المنظمة من اجل تطويرها وتعمل على خفض معدلات عدم التاكيد في تسجيل الخطر ومتكيفة مع المتغيرات

من خلال التعاريف التي تم عرضها يمكن القول ان :

- لوحة القيادة هي وثيقة تحتوي على مجموعة من المؤشرات والمعلومات الداخلية والخارجية
- لوحة القيادة وهي اداة لقياس الاداء
- لوحة القيادة هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار

وترى الباحثة بأن لوحة القيادة اداة رقابية تطبيقية تحتوي على معلومات مؤشرات منظمة وعالية الجودة يتم اختيارها بعناية كبيرة على اساس الاهداف الموضوعية وفي توقيت ملائم لمراقبة وتقييم الاداء.

ثانياً: عناصر لوحة القيادة

حتى تكون لوحة القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من عناصر كمقومات التي ترتكز عليها المنظمات بشكل عام والمصارف الخاصة في تطبيقها لهذه الاداة (سويسي، 2004، 208) واعتمدت الدراسة الحالية على خمس عناصر اساسية باعتماد على دراسة (العريبي، 2015، 91) لملائمتها مع ميدان الدراسة وهي:

1- **محتوى لوحة القيادة:** يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحات القيادة شاملة في خدمة كل المؤسسة ملائمة لنشاطها، و توفر المعلومات الملائمة يتطلب من الإدارة أن تكون في الاستماع للمسؤولين العمليين حتى يمكن مساعدتهم على انجاز المهام المطلوبة، و منه إيجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية...) تكون نتيجة للتفاعل بين المسير و القائم بتنفيذ الأعمال، و عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا الزبائن) و يمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات لوحة القيادة حتى تكون فعالة في العناصر التالية: (الحيادية، القابلية للتكيف، سهولة الترجمة، شاملة).

وترى الباحثتان بان محتوى لوحة القيادة تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، النوعية الخارجية، داخلية، ووضوح المعلومات المقدمة والقدرة على قياس الاداء الشامل للمصرف.

2- **مكانة لوحة القيادة:** تتشكل لوحة القيادة من مجموعة من مؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة بعدد محصور، وذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، وأن اعتم العديد من المؤشرات سوف يقضى المعلومة الأساسية، وكذلك يجب مراعاة طريقة تقديمها وشكلها والتي يمكن اعتماد بعض الأدوات لتحسين فعاليتها: (الانحرافات، النسب، الرسوم البيانية والعلامات الساطعة والجدول الإحصائية).

وترى الباحثان بأن مكانة لوحة القيادة يبين أهميتها في إدارة المصرف ومدى تطبيق الإدارة بالأهداف وكذلك أهميتها للمسؤولين العاملين في المصارف وانتباههم لأي انحراف غير مقبول ومعالجته.

3- **دورية لوحة القيادة:** يجب استغلال المعلومة بناء على توقيتها في عملية اتخاذ القرار ويجب تفادي الفصل بين المعلومة وطبيعة العملية، بمعنى يجب تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت الملائم، على المدى القصير، المتوسط أو الطويل لتقديم صورة أكثر دقة عن واقع النشاط و صيرورة المؤسسة، فالالتزام بالجدول الزمنية لتحضير وإرسال لوحة القيادة ضروري للمسير، كما أن اعتماد بعض الوسائل التقنية مثل برمجيات EXCEL لحساب بعض المؤشرات وتحضيرها في شكل منحنيات بيانية بسرعة، كما أن استعمال البريد الإلكتروني الداخلي يساعد على وصولها إلى المسؤولين و متخذي القرار في أسرع وقت وأكثر أمان.

وترى الباحثان بأن أهمية دورية لوحة القيادة تظهر من مدى التزام الأطراف المعنيين في المصارف بالجدول الزمنية لتحديد المعلومات أو مدى اعتمادها على البرمجيات التي تسهل ذلك وطريقة إرسالها داخليا.

4- **جودة لوحة القيادة:** تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فان وجود نظام للمعلومات الإدارية ضروري في المؤسسة بحيث أن مخرجات هذا النظام هي مدخلان لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات و معطيات رقمية، كلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات و تدعم وجود نظام للمعلومات (تسويقية، محاسبية،...) بالوسائل المادية و البشرية لجمع المعلومات كلما كانت درجة مصداقية و جودة لوحة القيادة كبيرة. و كذلك يجب الحصول على المعلومات مهما كانت لكن من منطق أن تكون تكلفتها أقل ما يمكن، فالمعلومة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف الحصول عليها. و بناءا على هذه المعايير الخاصة بجودة المعلومة لقياس الفعالية تتطلب الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات الجهات المستفيدة من هذه المعلومات سواء عند تصميم او عند تشغيل نظام لوحات القيادة..

وترى الباحثان بأن جودة او دقة المعلومات الموجودة في لوحة القيادة من خلال توفر نظام معلومات فعال في المصارف، وحرص الإدارة على مصداقيتها وعدم التضارب فيها وتوفير كل متطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية.

5- **درجة تناسق لوحات القيادة:** وهو التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر يفقدها شيء من قيمتها فيقدم كل مسئول تقريراً دورياً في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه، و هناك يتم جمع كل لوحات القيادة للمدراء في لوحة قيادة واحدة او ما يعرف بـ *Gigogne principle*، و هذا ما يقوي درجة تناسق بين لوحات القيادة و ضبط توزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي، لان كل مسئول له لوحة قيادة شخصية و خاصة به، و لزيادة فعالية نظام لوحات القيادة يجب إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة لعدم تداخل الصلاحيات و خلف ترابط و اتساق في معلومات لوحات القيادة لمختلف الأقسام (الإنتاج، التسويق، المحاسبة...)، و هذا ما يرفع درجة الاتصال الداخلي و تحفز المستخدمين لبلوغ الأهداف المسطرة.

وترى الباحثان بأن درجة تناسق لوحة القيادة تظهر من خلال دورها في الاتصال بين مختلف الوحدات ومدى تطبيق مبدأ التناسق العمودي، والاتساق والترابط بين مختلف وحدات المصارف

المحور الثاني: تسويق الخدمات المصرفية

أولاً: مفهوم وتعريفات تسويق الخدمات المصرفية

قبل التطرق الى مفهوم تسويق الخدمات المصرفية نعرّج اولاً اعطاء تعاريف لتسويق المصرفي ومراحل تطوره واعتبر التسويق المصرفي على أنه: "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات المصرف بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقيق أهداف البنك وذلك في حدود توجهات المجتمع" (زيدان، 2003، 14) يتضح لنا بأن التسويق المصرفي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف معينة. كما يرى (كافي، 2017، 50) أن التسويق المصرفي " مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات العملاء المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية و الأمان لعمليات المصرف" ؛ لفت هذا التعريف الانظار بان التسويق المصرفي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحديد احتياجات العميل ومحاولة إشباعها، ونلاحظ أن هذا التعريف ينظر للمصارف من الجانب التسويقي. كما قام (معاذ، 2015، 18) بتعريف التسويق المصرفي على أنه " النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، فهو يتعلق بوضع أهداف المصرف وتصميم البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك البرامج، كما أنه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغير البيئي. فالتسويق المصرفي كما يعرفه Yves le Golvan بأنه " عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفي، ومر تطور التسويق المصرفي بعدة مراحل تتمثل في ما يلي:

1. **مرحلة الترويج المصرفي:** في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم يكن للتسويق أي دور يذكر في النشاط التقليدي للمصارف، حيث تميز التسويق المصرفي ببعده البيعي. وفي أوائل الستينات من هذه المرحلة بدأ اهتمام المصارف بالتسويق، حيث ركز مفهوم التسويق ضمن هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معاً، وبناء على ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين. وضمن هذه المرحلة قامت المصارف بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق حيث قامت بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بها إلى إدارات التسويق، وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق اقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية، وكان مفهوم التسويق موازياً لمفهوم الترويج في هذه المرحلة (عبدالله وآخرون، 2001، 53)

2. **مرحلة الاهتمام الشخصي بالمتعاملين:** لقد أدركت الإدارة في المصارف بأن الترويج وحده كمنشط غير كافٍ لجذب العملاء في ظل منافسة شديدة ولقد أظهرت الدراسات بأن دور مقدمي الخدمات المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة المقدمة (الصمديعي ويوسف، 2005، 53). وفي هذه المرحلة تم التركيز على ما يلي:

- التأكيد على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات
- تحديث أماكن تأدية الخدمات للزبائن، وقاعات انتظار الزبائن بما يجعلها أكثر جاذبية

3. **مرحلة تقديم خدمات جديدة:** نظراً للتطور السريع في المجتمعات والذي أثر بشكل كبير على أذواق وحاجات المستفيدين من الخدمات مما دفع المنظمات المصرفية إلى إيجاد خدمات جديدة لكي تتمكن من مواكبة هذا التطور (عتيق، 2012، 43)

4. **مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق:** في هذه المرحلة أدركت المصارف بأنها مهما ابتكرت وجددت في خدماتها المقدمة فإنها تستطيع أن تلبي جميع حاجات ورغبات العملاء، وبالتالي لا بد لها من تجزئة السوق والعمل على اختيار الفئة التي يمكن أن تخدمها بطريقة أفضل من المنافسين، وهذا لتتمكن من خلق صورة مميزة لها في أذهان العملاء من خلال برنامج تسويقي يوحى بذلك.

5. **مرحلة نظم التسويق:** إن أهم ما يميّز هذه المرحلة قيام المصارف بممارسة أنشطتها التسويقية في إطار نظام متكامل بمعنى أن التسويق المصرفي في هذه المرحلة يمثل مجموعة من الأنشطة المتفاعلة والمتداخلة والمتربطة المعدة لهدف إنتاج وتقديم الخدمات للعملاء الحاليين والمرتقبين، لأجل ذلك نجد بأن اهتمام المصارف في هذه المرحلة انصب على:

- إعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية
- تدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية
- تطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة لمجالات النشاط المصرفي
- تطوير أنظمة وأساليب الرقابة (بو عتروس، 2009، 19)

6. **مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:** ينظر إلى هذه المرحلة على أنها كانت أحدث مرحلة من مراحل تطور التسويق المصرفي حيث كانت نتيجة طبيعية لنمو حركات حماية المستهلكين والحركات الاجتماعية الأخرى حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة أخذ مصالح المجتمع إلى جانب مصلحة العميل الفرد أو المؤسسة، وينعكس تطبيق المصارف لهذه المرحلة على عدة نواحي أهمها ما يلي:

- العمل على تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات للمجالات التي تساهم في تحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع
- التأكيد على أهمية مساعدة العملاء على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق مصالحهم ومصالح المجتمع
- لا يمكن للمصرف أن يحقق أهدافه، دون تحقيق المصرف لأهداف عملائه وذلك من خلال اهتمامه بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء عن خدماته (عبدالله، 2001، 39)

ثانياً: عناصر مزيج تسويق الخدمات المصرفية

المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي وضع من قبل (جايمس كوليتون) سنة (1948) والذي اقترح ان يتم تحديد القرارات في التسويق بناء على وصفه. وفي العام (1953) قام (نيل بوردين) رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين في ذلك الوقت بأطلاق اسم (Marketing Mix) على هذه الوصفة. وفي العام (1960) قام (جيروم ماكارثس) بوضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ جميع كلماتها بحرف (P) باللغة الانكليزية وهذه العناصر (Place, Price, Product, Promotion)، في ذلك الوقت سمية ب (4Ps). بعد تعرض أنموذج (ماكارثي) لانتقادات شديده من قبل الباحثين في مجال الخدمات، قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية، و اضافوا الى عناصر المزيج التسويقي التقليدي (4Ps) عناصر اخرى، حيث قام (Judd) في 1987 باضافه عنصرا خامسا وهو (الأفراد)، كما اضاف (Kotler) كل من (العلاقات العامة و اللباقة) الى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر. في حين أضاف (Magrath) في 1988 كل من (العنصر البشري وتسهيلات الماديه و العمليات) والتي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون المزيج التسويقي المصرفي (مذكور، 2001، 41). اتفق كل من (Peter and Donnelly، 2001، 210)، (Bringham and Gomes، 2001، 17)، (الصميدعي ويوسف، 2005، 79)، (سويدان، 2002، 79)، (ناجي، 2003، 39)، (العجارمة، 2005، 307)، (زيدان، 2005، 174)، (الصميدعي ويوسف، 2005، 79)، (سويدان و حداد، 2006، 40)، (ابو عرابي، 2006، 87)، (حيرش، 2007، 178)، (طه، 2008، 210)، (طالب وآخرون، 2014، 77)، (عمان، 2015، 16)، (غالي، 2017، 90). وعززوا عناصر المزيج التسويقي بعناصر اخرى تدعمه وتزيد من سعة نطاقه بما ينسجم مع طبيعته وخصائص الخدمة كافة الخدمات المصرفية خاصة ليحتوي بذلك المزيج التسويقي الموسع على سبعة عناصر تعرف ب (7Ps) وتتمثل بالعناصر التالية:

أولاً: المنتج (Product (Services: يرى (الصميدعي ويوسف، 2005، 59) ان الخدمة المصرفية تتمثل ب (نشاط او عمل يقدم الى المستفيد من قبل الافراد والجهزة، تقديمها قد يرتبط او لا يرتبط بسلعه فعلى سبيل المثال حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين في البنك يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بال شخص الذي يقدمها، عمليه استقبال المستفيد واسلوب المعاملة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها، سحب المستفيد النقود عن طريق الصراف الالى يرتبط باستخدام هذا الصراف، ملئ استماره السحب او الايداع يرتبط بالافراد الذين يتعاملون مع المستفيد، وخدمات مساعده وهي مستندات السحب والايداع، مستوى اشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءه العاملين ومستوى تطور الالات والجهزة المستخدمه والتي تساعد على سرعه انجازه وتقديم الخدمة).

ثانياً: السعر (Price: يرى (الصميدعي ويوسف، 2005، 286) بان السعر يعد من اهم عناصر المزيج التسويقي المؤثر في السوق، لذلك نجد ان ما يشغل المصارف ليس فقط البحث من اجل تقديم خدمه للسوق، وانما هي السياسه السعرية والتي تتضمن ربحاً معقولاً للمصرف مع تحقيق الرضا للربائن. ويعرفه (الجياشي، 2007، 65) بان انعكاس لقيمه شيء ما من خلال مده زمنية معينة.

ثالثاً: -الترويج (Promotion يعرف (Prider and Ferrell، 2003، 337) الترويج بانه الاتصال الذي يبني ويحافظ على العلاقات مع الزبون من خلال اعلام واقناع الجمهور بوجهه النظر المصرف بصوره اكثر ايجابيه وقبول خدماته. ويقول (معلا وتوفيق، 2003، 301) تستخدم مجموعه من طرائق الترويج للاتصال بالربائن يطلق عليها بالمزيج الترويجي، ويمكن للمصرف ان يستخدم طريقه أو اكثر للاتصال بربائنه.

رابعاً: التوزيع (Place يعرف (الصميدعي ويوسف، 2005، 310) التوزيع بانها مجموعه من النشاطات المخططة التي ستؤدي بدورها الى انتقال الخدمة من نقطه الانتاج (المصرف) الى نقطه البيع (الزبون). او انه جميع القرارات والانشطه التي تهدف الى جعل الخدمة المصرفية في يد المستفيدين، وذلك من خلال قنوات التوزيع.

خامسا: الافراد: يلعب مقدمو الخدمات أهمية بالغة في تسويق الخدمات المصرفية، فهم يؤدون دورا مهما في إقناع الزبائن بحيث يمثلون حلقة الوصل بين المصرف والزبائن. ويمكن تعريف الأفراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم "مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة". وعليه فإن نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين، وهذه الأهمية للأفراد في تسويق الخدمات المصرفية تقود إلى الاهتمام الأكثر بالتسويق الداخلي ما يقر بأهمية العنصر البشري، الذي يهدف إلى تشجيع السلوك الفعال للأفراد الذين يقومون بجذب العملاء إلى المصرف. وتنتظر الإدارة الحديثة إلى أن الأفراد يمثلون أعظم الأصول لدى المؤسسات المصرفية، حيث أن هؤلاء الأفراد هم الأكثر مساهمة بالاحتفاظ بالزبائن من خلال المزيج التسويقي بشكل عام، وهم القائمون على تنفيذه (عبد النبي، 2009، 15).

سادسا: الدليل المادي: هو عبارة عن جميع الجوانب المادية، المحسوسة التي تسهل استخدام الخدمة المعينة والتعامل معها، وهو أحد عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية والذي يسمح بجعلها أكثر ملموسية، حيث تساعد على تكوين انطباعات لدى العملاء عن المصرف وخدماته. والدليل المادي يتكون من مختلف المباني والأثاث ووسائل العرض والألوان والسلع التي تقتن بتقديم الخدمات المصرفية ويرى Kasperetal2001 أنه هناك نوعين من البيئة المادية وهي: (الدليل المحيط، الدليل الأساسي).

سابعا: العمليات المصرفية: هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة تساعد المصرف في تسليم الخدمات المصرفية الجيدة وبكفاءة عالية ويقصد بالعمليات كافة الأنشطة والأساليب التي يتم بها الوصول إلى الموصفات أو الخصائص التي يرغب العميل في الخدمة المصرفية، فهذه العمليات هي الأخرى لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه حيث يبدو واضحا إذ أنه لا يكف أن يقتنع العميل بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدي به هذه الخدمة. (عتيق، 2012، 94)

المحور الثالث: علاقة النظرية بين لوحة القيادة وتسويق الخدمات المصرفية

ان توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة (لوحة القيادة، تسويق الخدمات المصرفية) يتطلب أولا الحديث عن المتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية)، لكونه المتغير الاساسي الذي تسعى الدراسة الوصول اليه بافضل شكل والنوعية. تعد التسويق الخدمات المصرفية من الانشطة المهمة في المنظمات المصرفية لانه يوفر قاعدة المعلومات الاساسية التي تركز عليها الانشطة الاخرى في المنظمة وذلك من خلال عناصر مزيج السبعة (الخدمة، الترويج، التسعير، التوزيع، الافراد، العمليات، الدليل المادي) فكل عنصر من هذه العناصر مكمله بعضها لبعض فعل المديرين التسويقيين تكوين توليفة من هذه العناصر لكي تستطيع القيام بوظائفه التسويقية، امداد ادارة المصرف ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز المصرف في السوق كما تحدد نوعية زبائن المصرفي وعوامل تفضيلهم للمصرف دون المصارف الاخرى. المشاركة في تطوير جودة الخدمة بالتنسيق مع الادارات والفروع ومراكز العمل من خلال اعداد بحوث للزبائن التي تتعلق بالخدمات التي يقدمها المصرف من جهة وتقييم النشاط التسويقي للمصرف خلال فترات زمنية متقاربة من جهة اخرى ويتم ذلك بواسطة لوحة القيادة التي يمكن القول بانها عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية وخارجية والمعروضة بشكل واضح تحليلي وتركيبى تتعلق بجميع وظائف المنظمة وخاصة وظيفة التسويق ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات لذلك يشبه لوحة القيادة في المصارف ومؤشراتها بلوحة قيادة السيارة التي تزود السائق بالمعلومات الضرورية في التحكم بمستوى البنزين والسرعة. من اهم مؤشرات لوحة القيادة التي تساعد تسويق الخدمات المصرفية هي:

- مكانة لوحة القيادة اي بيان مدى اهمية لوحة القيادة في ادارة المصارف واهمية لوحة القيادة لدى العاملين في المصارف ودورها في لفة انتباه الاداريين لاي انحراف غير مقبول
- محتوى لوحة القيادة تمثل التنوع في المؤشرات المالية وغير المالية نوعية خارجية وكذلك وضوح المعلومات المقدمة وقدرتها على معرفة الاداء الشامل للمصرف
- دورية لوحة القيادة يعني مدى التزام الاطراف المعنيين بالجدول الزمنية ومدة تحضيرها واعتمادها على البرمجيات التي تسهل ذلك
- درجة تناسق لوحات القيادة يعني دورها في الاتصال بين مختلف الوحدات والاتساق والترابط بين مختلف وحدات المصرفية

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً: مجتمع وعينة البحث: يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة الحالية المصارف الخاصة في مدينة أربيل واختبرت الدراسة فرضياتها على المديرين في المصارف الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (145) مديراً في (38) مصرفاً ممن استجاب لاختبارات الدراسة حيث تم استبعاد (10) مصرفاً لانهم تحت وصايا البنك المركزي. والمصارف التي هي تحت وصايا البنك المركزي في أربيل: (العراقي للتجارة، دار السلام للاستثمار، اسيا التركي، انتركونتال اللبناني، الاعتماد اللبناني، الوركاء فرع القلعة، بلاد الاسلامي للاستثمار والتمويل، التعاون الاقليمي الاسلامي، الدجلة والفرات للتنمية والاستثمار، بنك لبنان والمهجر).

ثانياً: تم تصنيف خصائص عينة البحث وفقاً لأربعة متغيرات المتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة كمدير)، وفيما يلي توضيح لكل منها:

1- **الجنس:** يشير الجدول (2) إلى أن نسبة الذكور في المصارف المبحوثة هي (70.30%)، أما نسبة الإناث هي (29.7%)، مما يشير إلى أن معظم مديري المصارف المبحوثة هم من الذكور. مما يدل على أن أكثر الوظائف الادارية يديرها الذكور في المصارف الخاصة في مدينة أربيل.

2- **العمر:** يوضح الجدول (2) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (41 – 50 سنة) والتي بلغت نسبتهم (47.8%)، وتلتها نسبة (21.7%) للفئة العمرية (31 – 40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (20.3%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21 – 30 سنة) ونسبة بلغت (10.1%). مما يدل على أن غالبية مدراء في المصارف المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لازالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

3- **المؤهل الدراسي:** يتبين من المعلومات في الجدول (2) ان توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكااديمية ومن حملة شهادة ماجستير والتي بلغت (29.7%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبته (25.4%). وجاء المرتبة الثالثة حاملي شهادات بكالوريوس بنسبة (20.3%)، ثم جاءت حاملي شهادة دبلوم بنسبة (11.6%)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة حاملي شهادة دكتوراه بنسبة (9.4%)، وبنسبة (3.6) جاءت حاملي شهادة اعدادية بالمرتبة الأخيرة. مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات المصارف على ان يحمل مدراء الاقسام الشهادات العالية ولديهم مؤهلات علمية كافية لاداء مهامهم الوظيفية.

4- **التخصص العلمي:** يتبين من المعلومات في الجدول (2) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة التخصص العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون التخصص (المالية والمصرفية) والتي بلغت (34.8%)، تلتها بالنسبة (32.6%) هم من اللذين يمتلكون التخصص (المحاسبة)، في حين كان نسبة الحاصلين على التخصص (الادارة) قد بلغت (23.9%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي التخصص (الاقتصاد) اذ بلغت (8.7%). مما يشير إلى أن أكثرية مدراء في المصارف الخاصة يمارسون مهامهم الوظيفية بتخصصات علمية ملائمة لوظائفهم.

5- **عدد سنوات الخدمة الإجمالية:** يوضح الجدول (2) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في مجال الوظيفي تقع بين (16 – 20 سنة) والتي شكلت نسبتهم (29.7%)، ثم تلتها فئة (21 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبة (25.4%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (6 – 10 سنة) إذ بلغت (16.7%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) تأتي بنسبة (14.5%) وتأتي بالمرتبة الأخيرة، بنسبة بلغت (13.8%) الأفراد الذين لهم خدمة (11 – 15 سنة). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية مدراء الاقسام في المصارف المبحوثة.

6- **عدد سنوات الخدمة كمدير:** يوضح الجدول (2) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة كمدير تقع بين (6 – 10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (50%)، ثم تلتها فئة (1 – 5 سنة)، حيث بلغت نسبة (23.9%)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الافراد الذين لديهم خدمة كمدير ما بين (11 – 15 سنة) بنسبة (11.6%)، في حين جاءت الفئة (16 – 20 سنة) في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة (9.4%). ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (21 سنة فأكثر) وتأتي بالمرتبة الأخيرة، بنسبة بلغت (5.1%). مما يدل تبين فترات بقاء المستجيبين في مناصبهم كمدير ويدل ذلك على توافر خدمة جيدة للمديرين في مجال العمل المصرفي.

جدول رقم (2) السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	الذكور	97	70.3
		الإناث	41	29.7
2	العمر	30 - 21	10	10.1
		40 - 31 سنة	30	21.7
		50 - 41 سنة	66	47.8
		51 سنة - فأكثر	28	20.3
3	المؤهل الدراسي	دكتوراه	13	9.4
		ماجستير	41	29.7
		دبلوم عالي	35	25.4
		بكالوريوس	28	20.3
		دبلوم	16	11.6
		اعدادية	5	3.6
4	التخصص العلمي	الادارة	33	23.9
		المحاسبة	45	32.6
		الاقتصاد	12	8.7
		المالية والمصرفية	48	34.8
5	عدد سنوات الخدمة الاجمالية	5 سنوات فما دون	20	14.5
		10 - 6 سنة	23	16.7
		15 - 11 سنة	19	13.8
		20 - 16 سنة	41	29.7
6	عدد سنوات الخدمة كمدير	21 سنة فأكثر	35	25.4
		5 - 1 سنة	33	23.9
		10 - 6 سنة	69	50
		15 - 11 سنة	16	11.6
		20 - 16 سنة	13	9.4
		21 سنة فأكثر	7	5.1
المجموع			138	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية برنامج SPSS

ثالثاً: تشخيص متغيرات البحث ووصفها: يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في المصارف الخاصة المبحوثة، وذلك استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، ونسبة الاتفاق الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى وفق النتائج في الجدول (3)، حيث تشير تلك النتائج إلى أن متغير تسويق الخدمات المصرفية جاء بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية جيدة وبوسط حسابي (4.15) وبنسبة الاتفاق بلغ (83.09%)، أما متغير لوحة القيادة فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية مقبولة وذلك بحسب آراء المستجيبين إذ بلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابية له (4.13) وبنسبة الاتفاق بلغ (82.66%)، أما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كما يلي:

1. أبعاد لوحة القيادة: يشير الجدول (5) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد لوحة القيادة حيث احتلت أبعاد مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة أهمية مختلفة، إذ جاء بعد محتوى لوحة القيادة بالمرتبة الأولى

وبوسط حسابي (4.21) وبنسبة الاتفاق (84.20%)، في حين جاء بعد دورية لوحة القيادة بالمرتبة الثانية بوسط الحسابي بلغ (4.20) وبنسبة الاتفاق (84%).

الجدول (3) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير لوحة القيادة

ت	المتغير	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	الترتيب حسب الأهمية
1	مكانة لوحة القيادة	4.06	81.19	الخامس
2	محتوى لوحة القيادة	4.21	84.20	الأول
3	دورية لوحة القيادة	4.20	84	الثاني
4	درجة تناسق لوحة القيادة	4.07	81.30	الرابع
5	جودة لوحة القيادة	4.13	82.61	الثالث
	المؤشر الكلي	4.13	82.66	-

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد جودة لوحة القيادة بوسط الحسابي بلغت (4.13) وبنسبة الاتفاق (82.61%)، في حين جاء بعد درجة تناسق لوحة القيادة في المرتبة الرابعة بوسط الحسابي (4.07) وبنسبة الاتفاق (81.30%)، وبعد مكانة لوحة القيادة جاء في المرتبة الخامسة والآخرى بوسط الحسابي (4.06) ونسبة الاتفاق (81.19%). مما يمكن الاستنتاج معه أن المصارف الخاصة المبحوثة تعتمد على أبعاد لوحة القيادة بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين.

2. أبعاد تسويق الخدمات المصرفية: جاءت أبعاد تسويق الخدمات المصرفية بأهمية ترتيبية متباينة أيضاً حيث احتلت أبعاد المنتج (الخدمة)، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي، العمليات مستويات أهمية مختلفة. وجاء بعد الدليل المادي بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.24) و بنسبة الاتفاق (84.83%).

الجدول (4) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير تسويق الخدمات المصرفية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %	الترتيب حسب الأهمية
1	المنتج (الخدمة)	4.11	82.28	الخامس
2	التسعير	4.11	82.13	السادس
3	الترويج	4.19	83.82	الثاني
4	التوزيع	4.18	83.62	الثالث
5	الأفراد	4.15	83.04	الرابع
6	الدليل المادي	4.24	84.83	الأول
7	العمليات	4.10	81.93	السابع
	المؤشر الكلي	4.15	83.09	-

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

في حين جاء بعد الترويج بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.19) وبنسبة الاتفاق (83.82%)، تليها بالمرتبة الثالثة بعد التوزيع بوسط حسابي (4.18) بنسبة الاتفاق (83.62%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت بعد الأفراد بوسط الحسابي (4.15) ووسط الحسابي (83.04%) وجاءت بالمرتبة الخامسة والسادسة بعدي المنتج (الخدمة) و التسعير بنفس الوسط الحسابي (4.11) وبنسبة الاتفاق المختلفة (82.28% و 82.13%) وفي المرتبة الأخيرة بعد العمليات بوسط الحسابي (4.10) و نسبة الاتفاق (81.93%). مما يمكن الاستنتاج معه أن المصارف الخاصة المبحوثة تعتمد على أبعاد تسويق الخدمات المصرفية بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين. وهذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "تختلف الأهمية الترتيبية لأنواع متغيري الدراسة باختلاف آراء أفراد العينة المبحوثة".

رابعاً: تحليل العلاقات بين متغيري البحث: نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من لوحة القيادة منفردة ومجموعة وبين أبعاد تسويق الخدمات المصرفية منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

العلاقة حسب المؤشر الكلي: بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير لوحة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية قيمة (0.738^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) ، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هناك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المصارف الخاصة المبحوثة على لوحة القيادة يؤدي إلى تحسين بناء تسويق الخدمات المصرفية لديها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثين الاستنتاج بأن هناك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى المصارف الخاصة المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما اعتمدت المصارف الخاصة المبحوثة للوحة القيادة تساعد ذلك في تسويق الخدمات المصرفية.

العلاقة حسب المؤشر الجزئي: من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (5) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير لوحة القيادة وأبعاد متغير تسويق الخدمات المصرفية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد درجة تناسق لوحة القيادة وبعد التسعير والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.588^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد محتوى لوحة القيادة وبعد التوزيع وبقية بلغت (0.239^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) . أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد لوحة القيادة وبين متغير تسويق الخدمات المصرفية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد مكانة لوحة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية والتي بلغت (0.611^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) ، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد محتوى لوحة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية وبقية بلغت (0.512^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) . وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه المصارف الخاصة المبحوثة على استخدام أبعاد لوحة القيادة تساعد ذلك المصارف في تسويق خدماتها المصرفية.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	تسويق الخدمات المصرفية (Y)							المتغير المعتمد	
	العمليات	الدليل المادي	الافراد	التوزيع	الترويج	التسعير	المنتج (الخدمة)	المتغير المستقل	
0.611	0.481	0.439	0.395	0.399	0.449	0.429	0.445	مكانة لوحة القيادة	لوحة القيادة (X)
0.512	0.414	0.344	0.318	0.239	0.470	0.432	0.311	محتوى لوحة القيادة	
0.542	0.313	0.421	0.307	0.337	0.581	0.463	0.254	دورية لوحة القيادة	
0.534	0.273	0.460	0.247	0.373	0.414	0.588	0.260	درجة تناسق لوحة القيادة	
0.561	0.390	0.374	0.415	0.309	0.517	0.433	0.335	جودة لوحة القيادة	
0.738	0.497	0.547	0.447	0.445	0.648	0.629	0.428	المؤشر الكلي	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $(Sig. \leq 0.01)$

N= 138

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $(Sig. \leq 0.05)$

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية بين لوحة القيادة ومجموعة منفردة و بين تسويق الخدمات المصرفية مجموعة ومنفردة).

خامساً: تحليل التأثير بين متغيري البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بلوحة القيادة في المتغير المعتمد المتمثل في تسويق الخدمات المصرفية على المستوى الكلي والجزئي، واختبار الفرضية الرئيسة الثالثة تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط والمتعدد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (لوحة القيادة) في المتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (6) إلى الآتي:

وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (لوحة القيادة) في المتغير المستجيب أو المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (162.290) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.911) وبدرجات حرية (1، 136) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير لوحة القيادة في متغير تسويق الخدمات المصرفية والذي يشير إلى أن اعتماد المصارف الخاصة بالبحوث على لوحة القيادة يؤثر في بناء مستويات عالية من تسويق الخدمات المصرفية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.783) أن هناك ظهوراً لتسويق الخدمات المصرفية من خلال أبعادها وبمقدارها (0.783) وذلك عندما تكون قيمة لوحة القيادة ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تسويق الخدمات المصرفية يعتمد خصائصها وبمستويات عالية من لوحة القيادة التي تستخدمها المصارف المبحوثة.
- أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.816) وهي دلالة على أن تغييراً مقداره واحد (1) في متغير لوحة القيادة يؤدي إلى تغير مقداره (0.816) في تسويق الخدمات المصرفية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل لوحة القيادة في المتغير المعتمد تسويق الخدمات المصرفية.
- أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.544) والتي تشير إلى أن ما نسبته (54.4%) من التغير الذي يحدث في تسويق الخدمات المصرفية يعود إلى لوحة القيادة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (54.4%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (45.6%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (6) تأثير لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية على المستوى الكلي

R ²	F	B1	B0 - الثابت	المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
54.4%	162.290 Sig.(0.000)**	0.816 t(2.948) Sig.(0.000)**	0.783 t(12.739) Sig.(0.000)**	لوحة القيادة

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) (F(1, 136) = 3.911, N = 138)
المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

تحليل الانحدار على المستوى الجزئي: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة أبعاد المتغير المستقل لوحة القيادة في المتغير المعتمد والمتمثل بتسويق الخدمات المصرفية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (7) وكالاتي:

1. **مكانة لوحة القيادة:** تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لمكانة لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (81.042) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (37.3%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمات المصرفية، أما النسبة المتبقية والبالغة (62.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.501) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في مكانة لوحة القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (0.501)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.002) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/9.1.25>

- (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (2.121) حتى لو كانت قيمة مكانة لوحة القيادة صفراً.
2. **محتوى لوحة القيادة:** تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لمحتوى لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (48.194) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (26.2%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمات المصرفية، أما النسبة المتبقية والبالغة (73.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (453.0) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في محتوى لوحة القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (0.453)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.142) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (2.248) حتى لو كانت قيمة محتوى لوحة القيادة صفراً.
3. **دورية لوحة القيادة:** تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لدورية لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (56.633) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (29.4%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمات المصرفية، أما النسبة المتبقية والبالغة (70.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.447) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في دورية لوحة القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (0.447)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.525) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (2.277) حتى لو كانت قيمة دورية لوحة القيادة صفراً.
4. **درجة تناسق لوحة القيادة:** تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لدرجة تناسق لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (54.244) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (28.5%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمات المصرفية، أما النسبة المتبقية والبالغة (71.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.411) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في درجة تناسق لوحة القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (0.411)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.365) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (2.483) حتى لو كانت قيمة درجة تناسق لوحة القيادة صفراً.
5. **جودة لوحة القيادة:** تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لجودة لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (62.438) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (31.5%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمات المصرفية، أما النسبة المتبقية والبالغة (68.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.477) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في جودة لوحة القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (0.477)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.902) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (2.186) حتى لو كانت قيمة جودة لوحة القيادة صفراً.

الجدول (7) تأثير ابعاد لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية

تسويق الخدمات المصرفية (Y)				المتغير المعتمد المتغير المستقل	
F	R2	β	الثابت-C		
81.042 Sig.=0.000	%37.3	0.501 T(9.002) Sig.=0.000	2.121 T(9.327) Sig.=0.000	مكانة لوحة القيادة	لوحة (X) القيادة
48.194 Sig.=0.000	%26.2	0.453 T(8.142) Sig.=0.000	2.248 T(6.942) Sig.=0.000	محتوى لوحة القيادة	
56.633 Sig.=0.000	%29.4	0.447 T(7.525) Sig.=0.000	2.277 T(9.070) Sig.=0.000	دورية لوحة القيادة	
54.244 Sig.=0.000	%28.5	0.411 T(7.365) Sig.=0.000	2.483 T(7.365) Sig.=0.000	درجة تناسق لوحة القيادة	
62.438 Sig.=0.000	%31.5	0.477 T(7.902) Sig.=0.000	2.186 T(7.902) Sig.=0.000	جودة لوحة القيادة	

N= 138

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لابعاد لوحة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية. ".

سادساً: اختبار فرضية التباين: لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على التباين بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05)، وكما يأتي:

الاختبار على المستوى الكلي: يشير الجدول (8) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود تباين ذات دلالة إحصائية لمتغير تسويق الخدمات المصرفية يمكن أن تعزى لمتغير لوحة القيادة وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود تباين معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير تسويق الخدمات المصرفية وأن هذه التباين تعزى إلى لوحة القيادة وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (2.426) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.633) وبدرجات حرية (35، 102) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.002). ومعنى ذلك أن المصارف المدروسة تتباين في عملية تسويق الخدمات المصرفية تبعاً لتباين تركيزها على لوحة القيادة في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول (8) مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
لوحة القيادة	بين المجموعات	14.849	0.146	35	2.426	0.002
	داخل المجموعات	2.104	0.060	102		
	المجموع	16.983	-	137		

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج نتائج التحليل الإحصائي (N = 138، F(102، 35) = 1.633)

المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

أولاً: الإستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين ان نسبة الذكور من المديرين في المصارف الخاصة اكثر من نسبة الاناث، مما يدل على ان الذكور اكثر منسجما مع البقاء لساعات طويلة في العمل في المصارف الخاصة.
- 2- اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان اغلبية المديرين في المصارف الخاصة من الفئة العمرية الناضجة، مما يشير الى امتلاكهم القدرات الذهنية والجسمانية للعمل لساعات طويلة في العمل.
- 3- اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان اغلبية المديرين في المصارف الخاصة لديهم مؤهل علمي ماجستير ويكون ملائمة مع شروط وصف الوظيفة.
- 4- اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان التخصص العلمي لاکثرية المديرين هو (المالية والمصرفية)، مما يدل على ممارسة المديرين اختصاصاتهم العلمية بشكل صحيح في المصارف الخاصة.
- 5- اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان عددا جيدا من المديرين في المصارف الخاصة المبحوثة لديهم خدمة كافية كمديرين في المصارف مما يدل على امتلاكهم الخبرة ومعرفة كافية لاداء عملهم.
- 6- اكدت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية عالية من التلازم بين متغير لوحه القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية ويشير ذلك كل ما اعتمدت المصارف الخاصه على لوحه القيادة تستطيع تسويق خدماتها المصرفية.
- 7- اوضحت نتائج التحليل على مستوى الابعاد وجود علاقة ارتباط معنوية موجه بين بعد درجه تناسق لوحه القيادة و بعد التسعير مما يشير كل ما اهتم المصارف الخاصه بتناسق لوحه القيادة استطاعه تسعير خدماتها المصرفية.
- 8- اكدت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغير لوحه القيادة في متغير تسويق الخدمات المصرفية و تستنتج من هذه العلاقة بان لوحه القيادة تؤثر في تسويق خدمات المصرفية بدرجة عالية في المصارف الخاصه.
- 10- اظهرت نتائج التباين بان المصارف المبحوثة تتباين في عملية تسويق خدماتها تبعا لتباين اعتمادها على لوحه القيادة وابعادها.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على تكليف الاناث لادارة المصارف وخلق مناخ عمل مناسب.
2. ضرورة تكليف الشباب لادارة المصارف جنبا الى جنب مع الفئة العمرية الناضجة لتبادل الخبرات والمعارف بينهم.
3. ضرورة عمل ادارات المصارف الى انعكاس لوحه القيادة حقيقة نشاطاتهم المصرفية و اظهار الاحداث بدون تشويه.
4. ضرورة احتواء لوحه القيادة في المصارف عدد معتبر من المعطيات الخارجية.
5. ضرورة اهتمام ادارات المصارف الخاصة بتوفير الوقت اللازم لاعداد وتحضير لوحه القيادة لتوفير المعلومات اللازمة.
6. ضروره تميز العاملين في المصارف الخاصه باتقان في التفاوض والتفاوض مع العملاء.
7. ضروره تركيز ادارات المصارف الخاصه في الاعتماد على اتمته لكافة عمليات لجذب عملائها.
8. ضروره دعم العلاقات الضعيفه ولا سيما علاقه محتوى لوحه القيادة في التوزيع بنظر الاعتبار المعطيات الخارجيه.

المصادر العربية

1. حبرش، سليم، (2007)، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، دراسته حاله بنك الفلاحه والتتميه الريفيه، رساله الماجستير، تخصص التسويق، جامعه البليده، الجزائر.
2. زيدان، محمد، (2005)، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر.
3. عمان، احمد، (2015)، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، دراسته حاله مصرف الخليج الجزائر - وكالة الوادي، رساله ماجستير، جامعه الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
4. زيدان، محمد، (2006)، اهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك، الملتقى الوطني حول المنظمه البنكيه في ظل التحولات القانونية والاقتصادي، المركز الجامعي في بيشار، 24 - 25 ديسمبر 2006
5. شعبان، عبد الكريم هادي، (2005)، نمو راس المال في المصارف من خلال الودائع المحليه والخارجيه، مجله الغري للعلوم الاقتصادية والاداريه، المجلد 1، العدد 3، السنه الاولى، كلية الاداره والاقتصاد، جامعه الكوفه.
6. غالي، بتول عبد علي، (2017)، دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية – دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، جامعه المثنى، كلية الادارة والاقتصاد، مجله جامعه المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4.
7. احمد، احمد محمود، (2001)، تطبيق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، الطبعة الاولى، دار البركه للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
8. الحاج احمد، علي توفيق وعوده، سمير حسين، (2011)، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
9. طالب، علاء فرحان والطار، فؤادي محمود وشياع، حسام حسن، (2014) المزيج التسويقي المصرفي واثره في صوره المدركة للزبائن، الطبعة الثانيه، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
10. مذكور، فوزي، (2001)، تسويق الخدمات الصحيه، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
11. بن الخضر، العربي، 2015، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعه تلمسان، الجزائر
12. زكية، بو ديار وشوقي، جباري، 2009، لوحة القيادة كاسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.
13. احلام، لعشي واحمد، بركات، (2016)، لوحة القيادة المالية و اثرها على تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر 3.
14. زيتوني، عبدالخالق، (2014)، لوحة القيادة كأداة مراقبة في التسيير المؤسسات المصرفية "دراسة حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحه والتتميه الريفيه" ماي
15. هوارى، معراج والباهي مصطفى، (2011)، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
16. بلقاسم، بحيج (2016)، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعه عبدالحميد ابن باديس، الجزائر.
17. الوازن، طارق، (2013)، دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي.
18. عزيز، حنان، 2014، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية - تشرت خلال الفترة 2013 – 2014، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
19. سويسي، عبدالوهاب (2004)، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر.
20. كافي، مصطفى يوسف، (2017)، التسويق المصرفي"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر
21. معاذ، ناجي ذيب، (2015)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
22. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2005)، التسويق المصرفي – مدخل استراتيجي كمي تحليلي- دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
23. عتيق، خديجة، (2012)، "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون"، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق دولي، جامعه أبو بكر بلقايد، تلمسان.

24. بوعتروس، جمال، (2009)، دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة.
25. ناجي، عبدان، (2003)، تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك، اتحاد المصارف العربية.
26. العجارمة، تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
27. سويدان، نظام موسى وحداد، شفيق إبراهيم، (2006)، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
28. ابو عرابي، مروان، (2006)، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار تسليم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
29. طه، طارق، (2008)، ادارته التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية - مصر.
30. عبد النبي، عبد المطلب، (2009)، البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها، دار الجامعة، القاهرة، مصر.

المصادر الأجنبية

1. Kotler, philip and Michall, (1997), Marketing management analysis, planning implementation, and control, theses, Simon and Schuster Co.
2. Bringham, Frank G. and Gomes Jr, Roger, (2001), Business Marketing, 2th ed. Ntc. Contemporary publishing Group, In USA.
3. Peter, panl and Doncelly, Jamesh, (2001), Marketing Management: Knowledge and Skills, Irwin/McGraw-Hill.
4. Alain Fernandez, (2012), les tableaux de Bord des managers”. 5eme Edition 2011. www.Nodesway.com
5. Guni, Claudia N (2014): The Dashboard – Conceptual Dimensions and Evolutions, Economics Management and Financial Markets, 9(1).
6. Rosso, Brent, (2014), Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams
7. Prider, William., M., and Ferrell, O. C., (2003), Houghton and Marketing i Concept and strategies Mifflin Company
8. Kasper, K.R. Rose, (2001), Pragmatic Development in a Second Language Cambridge University Press, Cambridge.