

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

فیان عیسی عبد الله¹, مهابات نوري عبد الله²

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

Email: aasalia11@gmail.com¹, mahabat.abdullah@su.edu.krd²

الملخص:

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

الإطار العام: يمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت بأثاره تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة وأثر والتباين بين متغير المستقل (لوحة القيادة) والمتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية) وأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للبحث عبر عن مجموعة من فرضيات رئيسية، وأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدم البحث استمار استبيان وسيلة للحصول على البيانات.

منهج البحث: انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات وأثر بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث المصارف الخاصة في مدينة اربيل وبلغ عددها (38) مصرفًا. أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (138) مديرا في المصارف الخاصة في مدينة اربيل. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.26). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقه ارتباط معنويه عاليه من التلازم بين متغير لوحة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية ويشير ذلك كل ما اعتمدت المصارف الخاصة على لوحة القيادة تستطيع تسويق خدماتها المصرفية. واقتراح البحث مجموعة من المقتراحات أهمها ضروره دعم العلاقات الضعيفه ولا سيما علاقه محتوى لوحة القيادة في التوزيع بنظر الاعتبار المعطيات الخارجيه.

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

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 dependent 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.

پوختہ:

نامانچ: ئامانچ لەم لىكۈلىنەوەي ھەنۇو كەھىيە بىرىتىيە لە شىكىرنەوەي پەيپەندى و كارىگەرى تابلوى سەركردىايەتى كە خۇي لەم رەھەندانە دەبىنېتىوھ (ھزرى تابلوى سەركردىايەتى، ناوهەرۆكى تابلوى سەركردىايەتى، رۆل بىبىنلى تابلوى سەركردىايەتى، پلەمى ھەماھەنگى تابلوى سەركردىايەتى، كوالىتى تابلوى سەركردىايەتى) لە توخمەكانى بەباز اپكەردىن خزمەتگۈزارييە بانكىيەكان كە خۇي لە مانە دەبىنېتىوھ (بەرھەمەنinanى خزمەتگۈزاري، نرخاندن، پىاھەلدان، دابەشكەردن، تاكەكان، رىيەرى بەر جەستە، بىرۆ سەكان).

چوارچیوهی گشتی: خوی دهیینیمهوه له کیشهی لیکولینهوهکه کهوا دیاریکراوه به ووروزاندنی چهند پرسیاریک دهرباره سروشته پهیوندی و کاریگمری و چیاوازی نیوان گوراوی سهر به مخو (تابلوی سهر کردایهتی) وه گوراوی پشبستوو (بیزار کردنی خزمت گوزاریبه باکیههکان) بوقئم مبهمسته هیلکارییمهکی گریمانهی دیزایین کراوه بولیکولینهوهکه له رئی کومهانیک گریمانهی سهرهکی، وه به مبهمستی دلناها بونهوه له راستی و دروستی گریمانهکان خرانه ژیر رکیفی چهند تافیکردننهوهیمهک بهمکار هنبنانی فرمی رایرسی و هکو ریگایهک بوق بدمست هننانی داتاکان.

منهجه‌جیهتی لیکولینهوموکه: لیکولینهوموکه مانهجه‌جیکی و هصفی شیکاری گرتوبهیر، بهجوری و هصفی گرزاوه سهرهکی و لاوهکیه‌کانی دمکات، همروه و شیکردنوه پیمیوندی و کاریگری نیوان گوراو مکان، کومهله‌گمی لیکولینهوموکه بریتیه له بانکه تایبته‌کانی شاری همولیر که ژماره‌یان 38 بانکه، بهلام ژماره‌ی کمسه و هلام در مکان بریتی بیون له 138 بیرونیهیر له بانکه تایبته‌کانی شاری همولیر. گریمانه‌کان تاقیرانوه له ریی جیهه‌جیکردنی ریگاکانی ئاماری به بهکارهینانی برنامه‌ی کومپیوتهری (SPSS V.26). لیکولینهوموکه گمیشت به کومهله‌یک دمنهنجامی سهرهکی لامانه (بیونی پیمیوندیمکی پیمیونستی مهعنوه‌ی بهزی هزگربیونی نیوان همدوو گوراوی تابلوی سهرکرداهتی وبهباز اپکردنی خزمتگوزاریه بانکیه‌کان، ئامه‌ش ئامازه‌هه بۆ پشتیستنی بانکه تایبته‌کان له سهر تابلوی سهرکرداهتی بۆ ئوهه بتوانی خزمتگوزاریه بانکیه‌کان بهباز اربکات. همروه‌هه لیکولینهوموکه کومهله‌یک پیشنهاری کردوه گرنگترینیان پیویستی پالپستیکردنی پیمیوندیه لوازه‌کان بۆ نمونه پیمیوندی ناوه‌رکی تابلوی سهر کر دایمته، له دایمیشکر دن به رهواه کر دنی، هه کاره دهه مکیه‌کان.

کلیله و شه: تابلوی سهر کردایهتی، خز مهتگوز از به بانکیمهکار، بانکه تابیمهکار/ شاری همه لبر.

المقدمة

تعد المنظمة الحجر الاساسي الذى يرتكز عليه النظام الاقتصادي وعلى المنظمات ان تعمل جاهده لضمان حسن الادارة والاستغلال للموارد المتاحة والثبات في السوق ومواجهة المنافسين فعليها ان تخطط لكافة انشطتها ومن بينها الجانب التسويقي هذا الجانب الذي أضحت متغللاً في كافة انواع الانشطة المنظمة وتعتبر المبرر الاساسي لوجودها على اختلاف انواعها وأهدافها ونمو وبقاءها في السوق تعتمد على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في الاسواق التي تخدمها وفي اطار تنافسي شديد مع تطور تكنولوجى مذهل فرض على المنظمات عامله والمصارف الخاصة خاصة تركيز جهودها على النشاطات التسويقية تسويق خدماتها وتقديم المزاج التسويقي بشكل متكامل الاشباع حاجات ورغبات المستهلكين ويحقق الاهداف المخطط 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 لوحه القيادة ومقوماتها (المحتوى، درجة التناسق، مكانة، الدورية، الجودة) وتعد لوحه القيادة من اكثرب أدوات الادارة الهامة التي اعتمدها المنظمه لقياس انشطتها ومراقبة أدائها باعتبارها نظام للمراقبة والمتابعه الفعاله على تنفيذ الخطط والبرامج وتحصل المصارف من خلالها على نظام المعلومات يمكنها أن تستند عليه في تسويق خدماته بشكل سليم وفي وقتها المناسب والمبنية على معلومات دقيقه وصحيحه في ظل ظروف السوق والمتصرفه بعد الاستقرار والمنافسه تأسيساً على ماقدم سوف يتضمن البحث اربع محاور يضمن المحور الاول منهجه البحث لعدد من الدراسات السابقة والمحور الثاني الاطار النظري للبحث والمحور الثالث خصص لجانب الميداني، واخيرا اهم الاستنتاجات والمقررات.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

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

الجدول (1) الدراسات المتعلقة بمتغير لوحه القيادة

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

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

الجدول (2) الدراسات المتعلقة بمتغير تسويق الخدمات المصرفية

1. فاتن 2019	اسم الباحث والسنة
دور المزيج التسويقي المصرفى فى تحقيق رضا العميل	عنوان البحث
بحث ميدانية / رسالة الماجستير	نوع البحث
البنك الوطنى الجزائري	ميدان البحث
جميع المصارف بوكاللة يسکرة / الجزائر اما العينة تمثلت بالبنك الوطنى الجزائري	مجتمع البحث وعينتها
وصفي تحليبي	منهج البحث
معرفة واقع المزيج التسويقي المصرفى فى البنوك الجزائرية التنويه بضرورة تبني مزيج التسويقي متكملا داخل المؤسسة البنكية	هدف البحث
تناول البحث تأثير وظيفة التسويق المصرفى من خلال عناصر المزيج التسويقي على رفع فاعلية أداء البنك وتحقيقها لرضا العميل عند الخدمة المقدمة	أهمية البحث
استمارة الاستبانة	أداة البحث
البنك الوطنى الجزائري يلتزم العناصر المزيج التسويقي المصرفى بمستوى متوسط. وجود ارتباط طردى متوسط بين مزيج التسويق الخدمات المصرفية ورضا العميل.	استنتاجات البحث
ضرورة تعزيز ودعم عناصر المزيج التسويقي المصرفى بكل ما هو جيد ومتميز لمواجهه تحديات المنافسة وبما ينعكس على تلبية حاجات ورغبات عملائه.	مقترحات البحث

اسم الباحث والسنة	Biodun 2015 . 1
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 وعینتها	جميع المصارف الصناعية / العينة البنك الصناعي النيجيري
منهج البحث	الوصفي تحليلي
هدف البحث	تحديد مختلف مبادئ التسويق المطبقه و ، مما يعزز بالفعل قيمة المستهلك ورضا المستهلك.
أهمية البحث	تعرف على مدى مساهمة ممارسات التسويق على التغيرات في المستهلكين
أداة البحث	استماره الاستبانة
استنتاجات البحث	ان الممارسات التسويقية يؤثر بدرجة جيدة على التغيرات في رضا المستهلك
مقررات البحث	على المصارف تطبيق مفاهيم التسويقية المختلفة لكي يعزز رضا المستهلك

مجالات الإفادة من دراسات السابقة

من خلال استعراض الرسالات السابقة للتعرف على الجوانب البحثية المتعلقة بموضوع البحث الحالي استفادت الباحثان من الآتي:

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

المبحث الثاني: الإطار العام للبحث ومنهجيتها

أولاً: مشكلة البحث

تحولت فلسفة العمل المصرفي بجانب التركيز على الزبون، التركيز على اداة وتغطية الخدمات المصرفيه، فتسويق الخدمات الخدمات المصرفيه المستحدثه اهتماً باحتياجات ورغبات العملاء المتغيرة والمترابطة باستمرار حيث اصبح التحدى الحقيقى الذي يواجه المصرف ليس فى تقديم الخدمات المصرفيه التقليدية وإنما محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات شريحة واسعة من العملاء مع تقديمها فى أنساب الاوقات وفي الاماكن الملائمه ولكن تقوم المصارف الخاصة بهذا النشاط ومحاوله لفت انتباهاه بأهمية تسويق الخدمات المصرفيه عليه انتهاج الاساليب الحديثه في ادارة اعماله واتباع الطرق العلمية في مراقبة نشاطاته ضمناً لاستماره وفاعليته عن طريق التحكم الجيد في نشاطاتها الادارى، وهذا التحكم يعتبر مؤثراً على صحة وسلامة المعيار في مواجهة تحديات المنافسة ومن هذه الاساليب الحديثه هي لوحه القيادة وعليه تقويه المصارف بضروره استخدام لوحه القيادة واستطاعت الباحثه من خلال البحث الاستطلاعى الاوليه للمصارف المبحوثه لمحدودية معرفه المديرين بلوحه القيادة عليه تحويل الاهتمام الى البحث اداة وسيلة التي تضمن استمرارية وبقاء المصارف ومن هذا المنطلق وخلال عرض المقام ونظر المعرفه دور لوحه القيادة في تسويق الخدمات المصرفيه، طرحت الباحثه مشكله الراسه في عدة تسلالات كمالي:

- 1- هل يمتلك المديرين في المصارف الخاصة المبحوثه معرفه واضحه حول لوحه القيادة ومقوماتها المتمثله ب(المكانه، المحتوى، الهيكليه، الدوريه، درجه التنساق، الجوده)؟
- 2- هل يمتلك المديرين في المصارف الخاصة المبحوثه معرفه واضحه عن تسويق خدمات المصرفيه؟
- 3- هل توجد علاقه ارتباط بين لوحه القيادة ومقوماتها وتسويق الخدمات المصرفيه؟
- 4- هل توجد علاقه تأثير بين لوحه القيادة ومقوماتها على تسويق الخدمات المصرفيه وعناصر مزيجه؟
- 5- هل تتبادر تسويق الخدمات المصرفيه في المصارف الخاصة المبحوثه تبعاً لتبيان اعتمادها على لوحه القيادة؟

ثانياً: أهمية البحث

تجسد أهمية البحث في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

أ-الأهمية الأكاديمية

- محاولة تقديم أضافه معرفية حول لوحة القيادة وتسيير الخدمات المصرفية مما يساعد في الكشف تلك المتغيرات وأبرز عناصرها.
- تأثر أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها من موضوعات حيوية لمتغيراتها بوصفها من موضوعات حيوية في العلوم الإدارية.
- اثراء الساحة العلمية من خلال هذا واغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين المتغيرات البحث.

ب-الأهمية الميدانية

- تستمد أهمية البحث من أهمية المصارف الخاصة المبحوثة والتي تقوم مجموعة من الخدمات لشرحه واسعه للمواطنين.
- حاجة المصارف الخاصة في مبينه اربيل الى ادراك المفاهيم النظرية والممارسات العلمية لمتغيرى الدراسة.
- التوصل الى نتائج العلاقات الارتباطية والتاثير والتعدد التي تؤثر معلومات وافية لمديرين في المصارف الخاصة المبحوثة عن الجوانب الاكثر والاقل تأثيراً والقوى الاضعف ارتباطاً وتعقداً بما يعطي صوره واضحة عن الحالات التي يجب زيادة الاهتمام بها وتعزيزها.

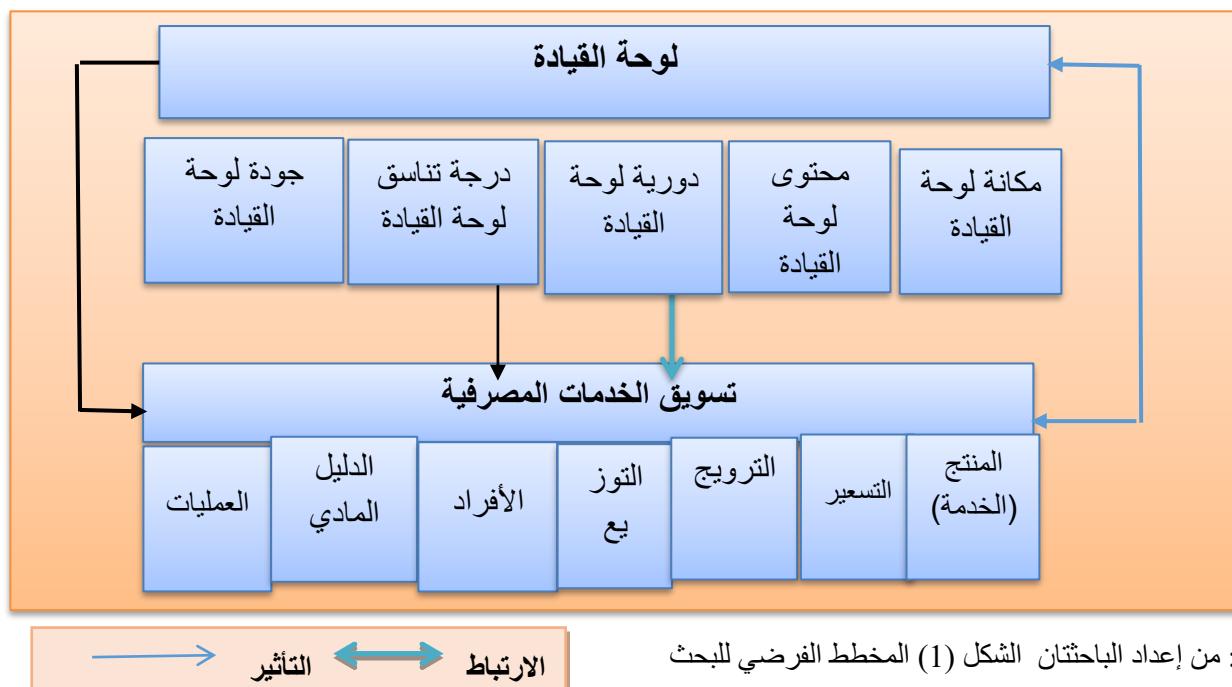
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تقديم جوانب فكريه تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيرى البحث وخاصة توضيح الفكرة حول لوحة القيادة ليسهل تبيينها من قبل الاداريين في المصارف الخاصة وابراز دور لوحة القيادة كاداة لتسويق الخدمات المصرفية.

وتقديم اطار ميداني تهدف الى معرفه الجوانب التالية:

- 1- الكشف عن مستويات الاتفاق بين اراء افراد المستجيبين اتجاه متغيرى البحث.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرى البحث.
- 3- التعرف على علاقه التأثير لمتغير المستقل على المتغير التابع.
- 4- تحديد التباين في تسيير الخدمات المصرفية والتعرف على علاقه ذلك التباين بلوحة القيادة وفق معطيات الميدانية.

رابعاً: مخطط الفرضي للبحث: المخطط الفرضي للبحث وفرضياته في ضوء مشكله البحث واهدافه 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 الباحثان بصياغه عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق اهداف البحث الحالى وكمما يلى:

- **الفرضيه الرئيسيه الاولى:** تختلف الاهمية التربوية لمتغيرات الدراسة وابعادها على وفق وصف اراء العينة.
- **الفرضيه الرئيسيه الثانية:** توجد علاقه معنويه ذات دلاله احصائيه بين لوحة القيادة وتسويق الخدمات المصرفيه منفردة ومجتمعه.
- **الفرضيه الرئيسيه الثالثه:** يوجد تأثير معنوي ذات دلاله احصائيه للوحة القيادة على تسويق الخدمات المصرفيه منفردة ومجتمعه.
- **الفرضيه الرئيسيه الرابعة:** تتبادر المصارف الخاصه المبحوثه فى تسويق الخدمات المصرفيه تبعاً لتباين اعتمادها على لوحة القيادة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: لوحة القيادة

اولاًً: مفهوم وتعريف لوحة القيادة

قبل تطرق الي مفهوم وتعريف لوحة القيادة وجب الاشارة الى ان فكرة وعبارة لوحة القيادة ظهرت عام (1930) في فرنسا على شكل متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمدير او القائد متابعة ادارة وتوجيه المنظمة نحو الاهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب 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 الوشرات المرتبطة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول لما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتسيير والرقابه على عمليات القسم المعنى كما تعتبر اداة اتصال تسمح لمراقبي الادارة والتوجيه يلتف انتباه المسؤل الى نقاط الاساسية في الادارته بغرض تحسينها (زكية وشوفي، 2009، 4). وتعبر عن تشخيص دائم في المنظمة يرتكز على ابراز وضعيتها بصفة منتظمة ودوريه، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالادارة بواسطة نسب في جداول رقمية او رسوم بيانيه، فلوحة القيادة في الادارة موجزه معبره، يستطيع من خلالها المدير تقديم تسلسل الاحداث ويعيد فحص مواجهة التوجهات وتصحيح القرارات (زكية وشوفي، المصدر السابق، 5). يقول (Alain A.Fernandez 2012.8، 5) قم Tablean de bord (Tablean 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 تقييم المعلومات او حتى المعرفه 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 بأنه قد اعطيت للوحة القيادة تعاريف عده بحسب اراء الكتاب والجدول (1) يوضح ذلك :

الجدول (1) تعاريف لوحدة القيادة بحسب اراء عدد من الكتاب والباحثين

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

من خلال التعريفات التي تم عرضها يمكن القول ان :

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

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

ثانياً: عناصر لوحدة القيادة

حتى تكون لوحة القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من عناصر كمقومات التي ترتكز عليها المنظمات بشكل عام والمصارف الخاصة في تطبيقها لهذه الاداء (سويسى، 2004، 208) واعتمدت الدراسة الحالية على خمس عناصر اساسية باعتماد على دراسة (العربيى، 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، وتوفر المعلومات الملائمة يتطلب من الادارة أن تكون في الاستماع للمسئولين العاملين حتى يمكن مساعدتهم على انجاز المهام المطلوبة، و منه إيجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية...) تكون نتيجة لتفاعل بين المسير و القائم بتنفيذ الأعمال، و عدم الالكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا الزبائن) و يمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات لوحدة القيادة حتى تكون فعالة في العناصر التالية: (الحيادية، القابلية للتكييف، 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 بعد محصور، و ذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد متربع من المعلومات، و آن اعتم العديد من المؤشرات سوف يقضى المعلومة الأساسية، وكذلك يجب مراعاة طريقة تقييمها وشكلها والتي يمكن اعتماد بعض الأدوات لتحسين فاعليتها: (الانحرافات، النسب، الرسوم البيانية والعلامات الساطعة والجداول الإحصائية).

وترى الباحثتان بأن مكانة لوحة القيادة يبيّن أهميتها في ادارة المصرف ومدى تطبيق الادارة بالاهداف وكذلك اهميتها للمسؤولين العاملين في المصارف وانتباهم لاي انحراف غير مقبول ومعالجته.

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

وترى الباحثتان بأن أهمية دورية لوحة القيادة تظهر من مدى التزام الاطراف المعنيين في المصارف بالجداول الزمنية لتحديد المعلومات او مدى اعتمادها على البرمجيات التي تسهل ذلك وطريقة ارسالها داخلية.

4- **جودة لوحة القيادة:** تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فإن 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 الإدارية حريصة على دقة هذه المعلومات و تدعم وجود نظام للمعلومات (تسويقيّة، محاسبة،...) 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 تكفيتها أقل ما يمكن، فالملوّنة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف الحصول عليها. و بناءاً 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 الباحثتان بأن جودة او دقة المعلومات الموجودة في لوحة القيادة من خلال توفر نظام معلومات فعال في المصارف، وحرص الادارة على مصداقيتها و عدم التضارب فيها و توفير 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 عائق تذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر يفقدها شيء من قيمتها فيقدم كل مسؤول تقريراً دورياً في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه، و هناك يتم جمع كل لوحات القيادة للمرؤوسيين في لوحة قيادة واحدة او ما يعرف ب Gigogne principle، و هذا ما يقوّي درجة تناسق بين لوحات القيادة و ضبط توزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي، لأن كل مسؤول له لوحة قيادة شخصية و خاصة به، و لزيادة فعالية نظام لوحات القيادة يجب إشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحات القيادة لعدم تداخل الصالحيات 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 الباحثتان بأن درجة تناسق لوحة القيادة تظهر من خلال دورها في الاتصال بيم 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 نرج او لا اعطاء تعريف لتسويق المصرفى ومراحل تطوره واعتبر التسويق المصرفى على أنه: "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياط 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 المصرفى عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتكامل وتتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف معينة. كما يرى (كافي، 2017، 50) أن التسويق المصرفى" مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات العملاء المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان لعمليات المصرف"؛ لفت هذا التعريف الانظار بان التسويق المصرفى مجموعه من الأنشطة التي تعمل على تحديد احتياجات العميل ومحاولة إشباعها، ونلاحظ أن هذا التعريف ينظر للمصارف من الجانب التسويقى. كما قام (معاذ، 2015، 18) بتعريف التسويق المصرفى على أنه "النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل، وتقدير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، فهو يتعلق بوضع أهداف المصرف وتصميم البرامج الازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك البرامج، كما أنه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبتها التغير البيئي. فالتسويق المصرفى كما يعرفه Yves le Golvan بأنه: عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفى، ومر تطور التسويق المصرفى بعدة مراحل تتمثل في ما يلى:

1. **مرحلة الترويج المصرفى:** في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم يكن للتسويق أي دور يذكر في النشاط التقليدي للمصارف، حيث تميز التسويق المصرفى ببعده البيعى. وفي أوائل السبعينات من هذه المرحلة بدأ اهتمام المصارف بالتسويق، حيث ركز مفهوم التسويق ضمن هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معا، وبناء على ذلك تحدثت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عمالء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين. وضمن هذه المرحلة قامت المصارف بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق حيث قامت بتعديل 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 الشخصى بالمعاملين:** لقد أدركت الإدارة في المصارف بأن الترويج وحده كنشاط غير كافى لجذب العملاء في ظل منافسة شديدة ولقد أظهرت الدراسات بأن دور مقدمي الخدمات المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة المقدمة (الصميدى ويوسف، 2005، 53). وفي هذه المرحلة تم التركيز على ما يلى:

- التأكيد على كيفية معاملة الزبائن وأساليب المناسبة الواجب إتباعها
- تحديد أنظمة وأساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات
- تحديد 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 أنماط وحاجات المستهلكين من الخدمات مما دفع المنظمات المصرفية إلى إيجاد خدمات جديدة لكي تتمكن من مواكبة هذا التطور (عقيق، 2012، 43).

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

5. **مرحلة نظم التسويق:** إن أهم ما يميز هذه المرحلة قيام المصارف بعمارة أنشطتها التسويقية في إطار نظام متكامل بمعنى أن التسويق المصرفى في هذه المرحلة يمثل مجموعة من الأنشطة المتفاعلة والمترابطة المعدة لهدف إنتاج وتقديم الخدمات للعملاء الحالين 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 المصرفى
- 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 المصرفى حيث كانت نتيجة طبيعية لنحو 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 يلى:

- 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 أن يتم تحديد القرارات في التسويق بناء على وصفه. وفي العام (1953) قام (نيل بوردن) رئيس نقابة المسوقيين الامريكيين في ذلك الوقت بطلاق اسم (Marketing) على هذه الوصفة. وفي العام (1960) قام (جيروم ماكارثي) بوضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ جميع كلماتها بحرف (P) باللغة الانكليزية وهذه العناصر (Promotion Product, Place, Price) في ذلك الوقت سميت بـ (4Ps). بعد تعرض أنموذج (ماكارثي) لانتقادات شديدة من قبل الباحثين في مجال الخدمات، قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية، واضافوا إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي (4Ps) عناصر أخرى، حيث قام (Judd) في 1987 باضافة عنصرا خامسا وهو (الافراد)، كما اضاف (Kotler) كل من (العلاقات العامة واللباقة) إلى عناصر المزيج التسويقي ليصبح ستة عناصر. في حين أضاف (Magrath) في 1988 كل من (العنصر البشري وتسهيلات المادية و العمليات) والتي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات ليصبح سبعة عناصر تكون المزيج التسويقي المصرفى (مذكور، 2001، 41). اتفق كل من. (Peter and Donnelly, 2001, 210)، (Bringham and Gomes, 2001, 17)، (Ahmed, 2001, 98)، (شعبان، 2002, 79)، (ناجي، 2003, 39)، (العجمة، 2005, 307)، (زيدان، 2005, 174)، (الصميدعي ويوسف، 2005, 79)، (سويدان وحداد، 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 طبيعة وخصائص الخدمة كافة الخدمات المصرفية خاصه ليحتوي بذلك المزيج التسويقي الموسع على سبعة عناصر تعرف بـ (7Ps) وتمثل بالعناصر التالية:

أولاً: المنتج (Services): يرى (الصميدعي ويوسف، 2005, 59) ان الخدمة المصرفية تتمثل بـ (نشاط او عمل يقدم الى المستفيد من قبل الافراد والاجهزة، تقييمها 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 مرتبطة بالشخص الذي يقدمها، عمليه استقبال المستفيد واسلوب المعامله مرتبطة بالشخص الذي يقدمها، سحب المستفيد النقود عن طريق الصرف الالى يرتبط باستخدام هذا الصرف، ملى استماره السحب او الایداع يرتبط بالافراد الذين يتعاملون مع المستفيد، وخدمات مساعده وهي مستندات السحب والایداع، مستوى اشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءه العاملين ومستوى تطور الالات والاجهزه المستخدمه والتي تساعد على سرعه انجازه وتقييم 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 خدمة للسوق، وانما هي السياسه السعرية والتي تتضمن ربحا معقولاً للمصرف مع تحقيق الرضا للزبائن. ويعرفه (الجياشي، 2007, 65) بان انعکاس لقيمه شيء ما من خلال مده زمانه معينة.

ثالثاً: الترويج Promotion: يعرف (Prider and Ferrell, 2003, 337) الترويج بأنه الاتصال الذي يبني ويحافظ على العلاقات مع الزبائن من خلال اعلام واقناع الجمهور بوجهه النظر المصرف بصورة اكثرا ايجابية وقبول خدماته. ويقول (ملا و توفيق، 2003, 301) تستخدم مجموعه من طائق الترويج للاتصال بالزبائن يطلق عليها بالمزيج الترويجي، ويمكن للمصرف ان يستخدم طريقه او اكثرا للاتصال بزبائنه.

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

خامساً: الأفراد: يلعب مقدمو الخدمات أهمية بالغة في تسويق الخدمات المصرفية، فهم يؤدون دوراً مهماً في إقناع الزبائن بحيث يمثّلون حلقة الوصل بين المصرف والزبائن. ويمكن تعريف الأفراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم "مجموع الأفراد المشاركون في تقديم الخدمة للزبائن وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة". وعليه فإن نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقبيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين، وهذه الأهمية للأفراد في تسويق الخدمات المصرفية تقود إلى الاهتمام الأكثـر بالتسويق الداخلي ما يقر بأهمية العنصر البشري، الذي يهدف إلى تشجيع السلوك الفعال للأفراد الذين يقومون بجذب العملاء إلى المصرف. وتتظر الإدارة الحديثة إلى أن الأفراد يمثّلون 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).

سادساً: 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 ملموسة، حيث تساعد على تكوين انطباعات لدى العملاء عن المصرف وخدماته. والدليل المادي يتكون من مختلف المباني والأثاث ووسائل العرض والألوان والسلع التي تقرن بتقديم الخدمات المصرفية ويرى Kasper et al 2001 أنه هناك نوعين من البيئة المادية وهي: (الدليل المحيط، الدليل الأساسي).

سابعاً: العمليات المصرفية: هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة تساعد المصرف في تسلیم 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 جوائزها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه حيث يبدو واضحاً إذ أنه لا يكفي أن يقتصر العميل بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يقتصر أيضاً بالأسلوب الذي تؤدي به هذه الخدمة. (عريق، 2012، 94)

المحور الثالث: علاقة النظرية بين لوحة القيادة وتسويق الخدمات المصرفية

ان توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة (لوحة القيادة، تسويق الخدمات المصرفية) يتطلب اولاً الحديث عن المتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية)، لكونه المتغير الأساسي الذي تسعى الدراسة الوصول إليه بأفضل شكل وت نوعية. تعد التسويق للخدمات المصرفية من الأنشطة المهمة في المنظمات المصرفية لانه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي ترتكز عليها الأنشطة الأخرى في المنظمة وذلك من خلال عناصر مزيجه السبعة (الخدمة، الترويج، التسويق، التوزيع، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) فكل عنصر من هذه العناصر مكملة لبعضها البعض لفعل 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 المصرف وعوامل تقديرهم للمصرف دون المصارف الأخرى. المشاركة في تطوير جودة الخدمة بالتنسيق مع الادارات والفروع ومراكيز العمل من خلال اعداد بحوث للزبائن التي تتعلق بالخدمات التي يقدمها المصرف من جهة وتقييم النشاط التسويقي للمصرف خلال فترات زمنية مقاربة من جهة أخرى ويتم ذلك بواسطة لوحة القيادة التي يمكن القول بأنها عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية وخارجية والمعروضة بشكل واضح تحاليفي وتركيزها تتعلق بجميع وظائف المنظمة وخاصة وظيفة التسويق ويكون هذا النظام شاملاً وسهلاً للاستعمال 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 تساعـد 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 لغة انتباـه 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 بالجداول 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

اولاً: مجتمع وعينة البحث: يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة الحالية المصادر الخاصة في مدينة اربيل وختبرت الدراسة فرضياتها على المديرين في المصادر الخاصة في مدينة اربيل وبلغ عددهم (145) مديراً في (38) مصرفاً من استجاب لاختبارات الدراسة حيث تم استبعاد (10) مصرفاً لأنهم تحت وصاية البنك المركزي، والمصارف التي هي تحت وصاية البنك المركزي في اربيل: (العربي التجار، دار السلام للاستثمار، اسيا التركي، انتركونتنتال 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 المصادر المبحوثة هي (70.30%)، أما نسبة الإناث هي (29.7%)، مما يشير إلى أن معظم مدير المصارف المبحوثة هم من الذكور. مما يدل على أن أكثر الوظائف الإدارية يديرها الذكور في المصادر الخاصة في مدينة اربيل.

2- العمر: يوضح الجدول (2) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى 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) وبنسبة بلغت (10.1%). مما يدل على أن غالبية مدراء في المصادر المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لازالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

3- المؤهل الدراسي: يتبيّن من المعلومات في الجدول (2) أن توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية 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 المصادر على ان يحمل مدراء الاقسام الشهادات العالية ولديهم مؤهلات علمية كافية لاداء مهامهم الوظيفية.

4- التخصص العلمي: يتبيّن 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 الذين 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 ان اكثريه مدراء في المصادر 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 (6 – 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 فوق) تلتها بنسبة (14.5%) وتلتها بالمرتبة الأخيرة، بنسبة بلغت (13.8%) الافراد الذين لهم خدمة (11 – 15 سنة). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثريه مدراء الاقسام في المصادر 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 الأفراد 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) وتلتها بالمرتبة الأخيرة، بنسبة بلغت (5.1%). مما يدل تبيّن 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

السمات الشخصية	ت	الفقة	العدد	النسبة %	
الجنس	1	الذكور	97	70.3	
		الإناث	41	29.7	
العمر	2	30 - 21	10	10.1	
		40 - 31 سنة	30	21.7	
المؤهل الدراسي	3	50 - 41 سنة	66	47.8	
		51 سنة - فأكثر	28	20.3	
اللتخصص العلمي	4	دكتوراه	13	9.4	
		ماجستير	41	29.7	
عدسنيات الخدمة الأجمالية	5	دبلوم عالي	35	25.4	
		بكالوريوس	28	20.3	
عدسنيات الخدمة كمدير	6	دبلوم	16	11.6	
		ادارية	5	3.6	
الادارة					
المحاسبة					
الاقتصاد					
المالية والمصرفية					
5 سنوات فما دون					
سنة 10 - 6					
سنة 15 - 11					
سنة 20 - 16					
سنة فأكثر 21					
سنة 5 - 1					
سنة 10 - 6					
سنة 15 - 11					
سنة 20 - 16					
سنة فأكثر 21					
المجموع					
100	138				

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الحاسبة الأكtronية برنامج SPSS

ثالثاً: **تشخيص متغيرات البحث ووصفها:** يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء العينة في المصادر الخاصة المبحوثة، وذلك استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، ونسبة الاتفاق الخاصة بكل بعد من مرتبة الأولى 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 لوحدة القيادة فقد جاءت بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية مقبولة وذلك بحسب آراء المستجيبين إذ بلغ المؤشر الكلي للأوساط الحسابية له (4.13) وبنسبة الاتفاق بلغ (82.66%)، أما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كما يلي:

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

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

الجدول (3) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير لوحدة القيادة

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد جودة لوحدة القيادة بوسط حسابي بلغت (4.13) وبنسبة الاتفاق (82.61%)، في حين جاء بعد درجة تناسق لوحدة القيادة في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.07) وبنسبة الاتفاق (81.30%)، وبعد مكانة لوحدة القيادة جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (4.06) وبنسبة الاتفاق (81.19%). مما يمكن الاستنتاج معه أن المصارف الخاصة المبحوثة تعتمد على أبعاد لوحدة 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) وبنسبة الاتفاق (84.83%).

الجدول (4) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير تسويق الخدمات المصرفية

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

في حين جاء بعد الترويج بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.19) وبنسبة الاتفاق (83.82%)، تليها بالمرتبة الثالثة بعد التوزيع بوسط حسابي (4.18) وبنسبة الاتفاق (83.62%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت بعد الأفراد بوسط حسابي (4.15) ووسط حسابي (4.04) وبنسبة الاتفاق (83.04%) و جاءت بالمرتبة الخامسة وال السادسة بعدي المنتج (الخدمة) و التسعير بنفس الوسط الحسابي (4.11) وبنسبة الاتفاق (82.28%) و (82.13%) وفي المرتبة الأخيرة بعد العمليات بوسط حسابي (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 تؤدي إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على انه "تحتختلف الأهمية الترتيبية لأنواع متغيري الدراسة باختلاف اراء افراد 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 لوحدة القيادة منفردة ومجتمعه وبين أبعاد تسويق الخدمات المصرفية منفردة ومجتمعه). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التتحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

العلاقة حسب المؤشر الكلي: بینت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية ومحضة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر ومستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير لوحدة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية قيمة (0.738**) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هناك تلازمًاً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المصارف الخاصة المبحوثة على لوحدة 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 للوحدة القيادة تساعد ذلك في تسويق الخدمات المصرفية.

العلاقة حسب المؤشر الجزئي: من أجل فهم أوسع لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (5) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ومحضة بين أبعاد متغير لوحدة القيادة وأبعاد متغير تسويق الخدمات المصرفية منفردة ومجتمعه، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد درجة تناسق لوحدة القيادة وبعد التسuir والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.588**) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد محتوى لوحدة القيادة وبعد التوزيع وبقيمة بلغت (0.239**) وبمستوى معنوية (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد لوحدة القيادة وبين متغير تسويق الخدمات المصرفية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد مكانة لوحدة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية والتي بلغت (0.611**) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد محتوى لوحدة القيادة ومتغير تسويق الخدمات المصرفية وبقيمة 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 لوحدة القيادة تساعد ذلك المصارف في تسويق خدماتها المصرفية.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة و مجتمعة

المؤشر الكلي	تسويق الخدمات المصرفية (Y)								المتغير المستقل
	العمليات	الدليل المادي	الافراد	التوزيع	الترويج	التسuir	المنتج (الخدمة)		
0.611	0.481	0.439	0.395	0.399	0.449	0.429	0.445	مكانة لوحدة القيادة	لوحة القيادة (X)
0.512	0.414	0.344	0.318	0.239	0.470	0.432	0.311	محتوى لوحدة القيادة	
0.542	0.313	0.421	0.307	0.337	0.581	0.463	0.254	دورية لوحدة القيادة	
0.534	0.273	0.460	0.247	0.373	0.414	0.588	0.260	درجة تناسق لوحدة القيادة	
0.561	0.390	0.374	0.415	0.309	0.517	0.433	0.335	جودة لوحدة 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 لوحدة القيادة مجتمعة ومنفردة وبين تسويق الخدمات المصرفية مجتمعة 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 الكلى والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية 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 الإنحدار البسيط: تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (لوحة القيادة) في المتغير المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية) وعلى المستوى الكلى لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (6) إلى الآتى:

وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (لوحة القيادة) في المتغير المستجيب أو المعتمد (تسويق الخدمات المصرفية) وعلى مستوى المؤشر الكلى، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده 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 لوحدة القيادة في متغير تسويق الخدمات المصرفية والذي يشير إلى أن اعتماد المصارف الخاصة المبحوثة على لوحدة القيادة يؤثر في بناء مستويات عالية من تسويق الخدمات المصرفية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلى إلى الآتى:

- 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 لوحدة القيادة ومن خلال أبعادها متساوية للصرف. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تسويق الخدمات المصرفية يعتمد خصائصها وبمستويات عالية من لوحدة القيادة التي تستخدمها المصارف المبحوثة.

- أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.816) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير لوحدة القيادة يؤدي إلى تغير مقداره (0.816) في تسويق الخدمات المصرفية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل لوحدة 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 لوحدة القيادة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (45.6%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (45.6%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمونة في الأنماذج الافتراضي الذي اعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (6) تأثير لوحدة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية على المستوى الكلى

تسويق الخدمات المصرفية					المتغير المعتمد المتغير المستقل
R ²	F	B1	B0- الثابت.		
%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 (≤ 0.05)
المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

تحليل الإنحدار على المستوى الجزئي: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل لوحدة 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) وكالآتى:

1. **مكانة لوحدة القيادة:** تشير معطيات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً معنواًًا لمكانة لوحدة 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 (β 1) قد بلغت (0.501) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في مكانة لوحدة 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>



Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

(0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود تسويق الخدمات المصرفية بمقدار (2.121) حتى لو كانت قيمة مكانة لوحدة القيادة صفرًا.

2. **محتوى لوحدة القيادة:** تشير معلومات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً ملحوظاً ملحوظاً لوحدة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (48.194) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) 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 لوحدة 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 لوحدة القيادة صفرًا.

3. **دورية لوحدة القيادة:** تشير معلومات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً ملحوظاً دورية لوحدة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (56.633) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) 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 لوحدة 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 لوحدة القيادة صفرًا.

4. **درجة تناسق لوحدة القيادة:** تشير معلومات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً ملحوظاً لدرجة تناسق لوحدة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (54.244) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) 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 لوحدة 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 لوحدة القيادة صفرًا.

5. **جودة لوحدة القيادة:** تشير معلومات الجدول (7) إلى أن هناك تأثيراً ملحوظاً لجودة لوحدة القيادة في تسويق الخدمات المصرفية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (62.438) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) 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 لوحدة 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 لوحدة القيادة صفرًا.

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

تسويق الخدمات المصرفية (Y)					المتغير المعتمد المتغير المستقل
F	R ²	β_1	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 لوحدة القيادة	لوحة القيادة (X)
48.194 Sig.=0.000	%26.2	0.453 T(8.142) Sig.=0.000	2.248 T(6.942) Sig.=0.000	محظوظ 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 لوحدة 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 لوحدة القيادة	

N= 138

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وتأسисاً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثالثة التي تتصل على أنه " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لابعد ابعاد لوحدة 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 احصائية لمتغير تسويق الخدمات المصرفية يمكن أن تتعزز لمتغير لوحدة القيادة وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود تباين معنوية ذات دلالة احصائية في متغير تسويق الخدمات المصرفية وأن هذه التباين تعزز إلى لوحدة القيادة وبحسب آراء الأفراد عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (2.426) وهي دالة معنويةً بمقارنتها بقيمتها الجدولية وبالبالغة (35، 102) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.002). ومعنى ذلك أن المصارف المدروسة تباين في عملية تسويق الخدمات المصرفية تبعاً لتباين تركيزها على لوحدة القيادة في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول (8) مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

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

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي $F(102, 35) = 2.426$, $F(102, 35) = 1.633$, $N = 138$

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين ان نسبة الذكور من المديرين في المصارف الخاصة اكبر من نسبة الاناث، مما يدل على ان الذكور اكثرا 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 ساعات 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 لاكثرية المديرين هو (المالية والمصرفية)، مما يدل على ممارسة المديرين اختصاصاتهم العلمية بشكل صحيح في المصارف الخاصة.
- 5- اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بان عدداً جيداً من المديرين في المصارف الخاصة المبحوثة لديهم خدمة كافية كمديرين في المصارف مما يدل على امتلاكهم الخبرة ومعرفة كافية لاداء عملهم.
- 6- اكملت نتائج التحليل وجود علاقه ارتباط معنويه عاليه من التلازم بين متغير لوجه القياده ومتغير تسويق الخدمات المصرفية ويشير ذلك كل ما اعتمدت المصارف الخاصه على لوجه القياده تستطيع تسويق خدماتها المصرفية.
- 7- اوضحت نتائج التحليل على مستوى الابعاد وجود علاقه ارتباط معنويه موجبه بين بعد درجه تناسق لوجه القياده و بعد التسويق مما يشير كل ما اهتم المصارف الخاصه بتناسق لوجه القياده استطاعه تسويق خدماتها المصرفية.
- 8- اكملت نتائج الانحدار وجود تاثير معنوي لمتغير لوجه القياده في متغير تسويق الخدمات المصرفية و تستنتج من هذه العلاقة بان لوجه القياده تؤثر في تسويق خدمات المصرفية بدرجه عاليه في المصارف الخاصه.
- 10- اظهرت نتائج التباين بان المصارف المبحوثه تتباهى في عملية تسويق خدماتها تبعاً للتباين اعتمادها على لوجه القياده 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 والمعرفة بينهم.
3. ضرورة عمل ادارات المصارف الى انعكاس لوجه القياده حقيقة نشاطاتهم المصرفية واظهار الاحداث بدون تشويه.
4. ضرورة احتواء لوجه القياده في المصارف عدد معتبر من المعطيات الخارجية.
5. ضرورة اهتمام ادارات المصارف الخاصة بتوفير الوقت اللازم لاعداد وتحضير لوجه القياده لتوفير المعلومات الازمة.
6. ضرورة تميز العاملين في المصارف الخاصه باتقان في التحاور والتفاوض مع العملاء.
7. ضرورة تركيز ادارات المصارف الخاصه في الاعتماد على ائمهه لكافة عمليات لجذب عملائهم.
8. ضرورة دعم العلاقات الضعيفه ولا سيما علاقه محتوى لوجه القياده في التوزيع بنظر الاعتبار المعطيات الخارجية.

المصادر العربية

1. حيرش، سليم، (2007)، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، دراسه حالة بنك الفلاحه والتتميه الريفيه، رساله الماجستير، تخصص التسويق، جامعه البليد، الجزائر.

2. زيدان، محمد، (2005)، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر.

3. عمان، احمد، (2015)، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمت المصرفيه البنوك التجاريه، دراسه حالة مصرف الخليج الجزائري - وكله الوادي، رساله ماجستير، جامعه الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتتجاريه وعلوم التسبيه، قسم العلوم الاقتصادية.

4. زيدان، محمد، (2006)، اهميه العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك، الملتقي الوطني حول المنظمه البنكيه في ظل التحولات القانونيه والاقتصاديه، المركز الجامعي في بيشار، 24 - 25 ديسمبر 2006

5. شعبان، عبد الكرييم هادي، (2005)، نمو راس المال في المصارف من خلال الودائع المحليه والخارجيه، مجلة الغري للعلوم الاقتصاديه والاداريه، المجلد 1، العدد 3، السنن الاولى، كلية الاداره والاقتصاد، جامعه الكوفه.

6. غالى، بتول عبد علي، (2017)، دور تطوير الخدمات المصرفيه وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية – دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقيه، جامعة المثنى، كلية الاداره والاقتصاد، مجلة جامعة المثنى للعلوم الاداريه والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4.

7. احمد، احمد محمود، (2001)، تطبيق الخدمات المصرفيه: مدخل نظري تطبيقي، الطبعه الاولى، دار البركه للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

8. الحاج احمد، علي توفيق وعوده، سمير حسين، (2011)، تسويق الخدمات، الطبعه 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، الطبعه الثانيه، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

10. مذكور، فوزي، (2001)، تسويق الخدمات الصحبيه، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهره - مصر.

11. بن الحضر، العربي، 2015، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه في علوم التسبيه، جامعة تلمسان، الجزائر

12. زكية، بو ديار وشوفي، جباري، 2009، لوحة القيادة كاسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.

13. احلام، لعشي واحمد، بركات، (2016)، لوحة القيادة المالية و اثرها على تسبيه المؤسسة، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسبيه، جامعة الجزائر 3.

14. زيتوني، عبدالخالق، (2014)، لوحة القيادة كاداء مراقبة في التسبيه المؤسسات المصرفيه" دراسة حالة المديرية الجهوية لبنك الفلاحه والتنمية الريفيه"مای

15. هواري، معراج والباهي مصطفى، (2011)، مدخل إلى مراقبة التسبيه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

16. بلقاسم، بحبح (2016)، دور مراقبة التسبيه في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، رساله ماجستير، جامعة عبد الحميد 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 - تقرت خلال الفترة 2013 - 2014، رساله ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

19. سويسى، عبدالوهاب (2004)، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيه، جامعة 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، الاردن.

22. المصميدعي، محمود جاسم ويونس، ردينة عثمان، (2005)، التسويق المصرفي – مدخل استراتيجي كمي تحليلي- دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن.

23. عتيق، خديجة، (2012)، "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون"، رساله تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيه ، تخصص تسبيه، دولة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.



24. بوغروس، جمال، (2009)، دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة.
25. ناجي، عباد، (2003)، تسويق الخدمات المصرفيه: الاسس والتطبيق العملي في البنوك، اتحاد المصارف العربية.
26. العجارمه، تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
27. سويدان، نظام موسى وحداد، شفيق ابراهيم، (2006)، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
28. ابو عرابي، مروان، (2006)، الخدمات المصرفيه في البنوك الاسلاميه والتقلديه، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان - الاردن.
29. طه، طارق، (2008)، اداره التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية - مصر.
30. عبد النبي، عبد المطلب، (2009)، البنوك الشامله: عملياتها وادارتها، دار الجامعه، الفاهره، مصر.

المصادر الأجنبية

1. Kotler, philip and Michall, (1997), Marketing management analysis, planning implementation, and control, theses, Simon and Schuster Co.
2. Bingham, 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.