

أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز

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

أ.م.د. حسين فلاح ورد

الباحث أحمد محمد جدوع

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

المقدمة:

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

إن المصارف العراقية بشكل عام والمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية تواجه العديد من المشكلات والصعوبات المتسارعة، نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي وسلسلة التطورات التي حدثت، التي تتطلب من الادارة والقائمين عليها مواكبة التطورات وادخال الوسائل والاستراتيجيات الحديثة في العمل المصرفي، وبالخصوص الوسائل والاستراتيجيات التوزيعية الحديثة والابتعاد عن الوسائل التقليدية، وبالتالي العمل على ارضاء الزبائن وضمان ولائهم وكسب ثقتهم مما يعمل على تحقيق التميز

في اداء المصارف المبحوثة، وتم تقسيم البحث الحالي الى اربعة محاور، تناول المحور الاول منهجية البحث وتناول المحور الثاني الاطار النظري فيما يتعلق بالتوزيع والاداء المصرفي المتميز وتناول المحور الثالث مناقشة وتحليل النتائج واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بينما تناول المحور الرابع النتائج والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

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

ثانياً: أهمية البحث:

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

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

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

ثالثاً: أهداف البحث:

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

٢- تشخيص دور التوزيع في المصارف المبحوثة.

٣- تقديم بعض التوصيات للمصارف المبحوثة فيما يتعلق بالتوزيع لمنتجاتها واثره في تحسين ادائها.
رابعاً: فرضيات البحث:

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

أ. الفرضية الرئيسة الأولى :

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

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على الزبون.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على التعليم والعمليات.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على الموارد البشرية.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على القيادة والحاكمية.

٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج الموازنة الادارية والتسويقية.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوزيع المصرفي والاداء المصرفي المتميز).

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على الزبون.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على التعليم والعمليات.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على الموارد البشرية.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج التركيز على القيادة والحاكمة.
٥. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوزيع ونتائج الموازنة الادارية والتسويقية.

خامساً: منهج البحث:

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

سادساً: طرق جمع البيانات:

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

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

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

❖ المقابلات الشخصية : تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مدراء ومسؤولي الاقسام في المصارف المبحوثة ، بهدف طرح الاسئلة بشكل غير مباشر فيما يتعلق بتسويق

الخدمات المصرفية وأبعاده المختلفة فيها ، فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة لضمان الاجابة الصحيحة وبما يخدم الدراسة الحالية .

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

الجدول (١) المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية التي تضمنتها الاستبانة.

المحاور	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الاول	البيانات الشخصية	النوع الاجتماعي (الجنس) ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي ، المركز الوظيفي الحالي .	5	من أعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة وبما يخدم الدراسة الحالية.
المجموع			5	
المحور الثاني	تسويق الخدمات المصرفية	المنتج المصرفي (الخدمة)	4	(Gilligan & Wilson,2003) (Payne, 2005) (Pride&Ferrell,2003)
		التسعير	4	
		التوزيع	4	
		التوزيع	4	
		العاملون	4	
		الادلة المادية	4	
		عملية تقديم الخدمة	4	
المجموع			28	
المحور الثالث	الاداء المصرفي المتميز	نتائج التركيز على الزبون	4	(Baldrige)

performance excellence program,2011_2012)	4	نتائج التركيز على العمليات		
	4	نتائج التركيز على الموارد البشرية		
	4	نتائج التركيز على القيادة والحاكمية		
	4	نتائج الموازنة الادارية والتسويقية		
	20			المجموع
	53			المجموع الكلي

سابعاً: حدود البحث:

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

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

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

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

الجدول (٥) الاساليب الاحصائية المستخدمة

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

SPSS vr.23	معادلة الانحدار الخطي المتعدد	
SPSS vr.23	اختبار (F)	

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الحالي في (١٠) مصارف مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وتمثلت عينة البحث في مدرء هذه المصارف ورؤساء الشعب والموظفين وكما مبينة بالجدول الآتي:
الجدول (٣) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة

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

71.4%	10	10	14	مصرف اشور الدولي	10
82%	150	160	183	المجموع	

وبذلك تصبح عينة البحث متكونة من (١٥٠) فرداً بالاعتماد على ما طرحه (Thompson, 2012).

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: التوزيع المصرفي:

١- مفهوم التوزيع المصرفي:

وصف التوزيع بتسميات متعددة تستخدم بشكل متبادل، كالمكان **Place**، أو الموقع **Location**، أو الهيكل **Structure**، أو الوصول **Access**، (Kotler; 1987: 382) (الصميدعي، ٢٠٠١: ١)، أما المصطلح الجديد ذو الحضور الواسع في قطاع الخدمات عموماً هو التقديم **Delivery** (المساعد، ١٩٩٨: ١٧٨) الذي يشير إلى توريد الخدمات **Service Marketing** بوصفه شبكة العمل لقناة الخدمة .

ولقد عرفه (Jones; 1989:252) بأنه " توزيع الناس والتسهيلات المعدة للخدمة"، أما (Dolye; ٣١٢: ١٩٩٤) فيرى أنه " تلك القرارات والعمليات التي تتعلق بتدفق المنتج أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك " و (McCarthy; 1989: 279) بأنه " عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك " أو انه "عبارة عن مكان وتوفر الخدمة"، ويعرفه (الضمور، ١٩٩٩: ٣٩٨) بأنه " التخطيط والتنفيذ والتحكم في شبكات المؤسسة حتى يكون بالإمكان توفير السلع الاجتماعية للناس ". وبناءً على التعاريف السابقة يظهر أن مصطلح التوزيع :

أ- يتضمن توزيع الأفراد والتسهيلات المادية لأداء الخدمة، إلا وهما، الموقع، والقناة التي تشير إلى شبكة العمل **Network** التي تقدم الخدمة إلى المستهلك النهائي.

ب- يمثل مجموعة أنظمة أو أنشطة فرعية تمثل الطريقة أو المهمة الأساسية لوظيفة التوزيع بتوفير الخدمة (السلعة الاجتماعية) المناسبة في المكان المناسب بأقل الكلف المادية والنفسية، باستخدام وتنظيم مواردها في قنوات يتحرك فيها المجهز والمستهلك لتحقيق هدف التوزيع، تعظيم الأرباح ورضا الزبون.

٢- أهمية التوزيع:

تتضح أهمية التوزيع في كونه مرحلة وسيطة وجوهرية في إنتاج الخدمة وتقديمها للانتفاع بها، من خلال:

أ- توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسبين بالمواءمة بين جانبي الإنتاج والاستهلاك لتحقيق المنفعتين الزمانية والمكانية عند اشتداد الطلب عليها وفي أماكن عديدة مناسبة (العلاق، ٩١-٩٢: ١٩٩٦).

ب- تخفيض التكاليف، يرفع مستوى الأداء (بخلق التوازن بين الكلفة والأداء الفعلي والمتوقع)، والالتزام بالمواعيد، وجدولة العمل، والتسليم الدقيق، وتلافي الأخطاء والتأخير. (الضمور، ١٩٩٩: ٣٨٩).

ج- تحقيق الاستقرار في الأسعار، لتأمين التوازن بين العرض والطلب بتوفير مستلزماتهما، وتحسين مستوى خدمة الزبون، التي تؤثر مباشرة في الطلب.

د- تعظيم العائد والحصة السوقية للمنظمة، لتخفيض تكاليف التشغيل الكلية وزيادة حجم المبيعات، والحفاظ على مستوى معين من الأرباح.

هـ- تحقيق رضا الزبون بتقديم خدمة زبون، كالعلاقة بين حجم الوقت المنصرف بين الانتظار والحصول على الخدمة حيث كلما طال زمن الانتظار انخفضت درجة الرضا، والعكس بالعكس. (المساعد، ٢٠٣: ١٩٩٨).

٣- عناصر نظام التوزيع :

يتكون من بعدين أساسيين ، هما :

أ- التوزيع المادي (Physical Distribution) :

هو "الوظائف التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة والانسياب المادي للمواد والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من نقاط الأصل إلى نقاط الاستهلاك لتحقيق احتياجات الزبائن " (Kotler, 1997 : 591).

وبمعنى آخر في التسويق التقليدي، الحصول على المنتج المناسب وإيصاله إلى المستهلك المناسب في الزمان والمكان المناسبين، بأقل كلفة، إلا ان المسوقين الحديثين يفضلون التسويق اللوجستي (التسويق الامدادي)، الذي يختار موقع السوق أولاً ثم المصنع أو المجهز، ولا يكتفون بالتوزيع الخارجي بتحريك المنتج من المصنع إلى السوق، بل بالتوزيع الداخلي، بتحريك المواد والمنتجات من المجهز إلى المنتج، فهو يتضمن إدارة المخزون، التخزين، ومناولة المواد، وحركة المجهزين للقيمة إلى المستخدم النهائي (النقل، ومعالجة الطلبات) ، بهدف تعظيم الأرباح (بتقليل الخزين وعمليات المناولة والشحن والكلف وتسريع وجدولة عمليات النقل والرقابة عليها) ورضا الزبون، بمنحه توزيع مادي أفضل (خدمة أفضل وأسعار أقل في الزمان والمكان المطلوبين) (Boone & Kurtz, 1977: 294) لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم، بتحسين الإدارة اللوجستية نتيجة للتوسع في أنواع وأصناف المنتجات، من خلال أنظمة متقدمة، يتم الحصول عليها من تطوير تكنولوجيا المعلومات لرفع كفاية التوزيع (الكومبيوتر، الانترنت، القنوات الفضائية) ، (تطور البيئة التسويقية) الأمر الذي أدى إلى تطور نظم التوزيع، وقنوات التوزيع غير المباشر خصوصاً، فظهر ما يسمى بالنظم التسويقية العمودية والأفقية والمتعددة (الهجين)

(Proctor; 1996: 461) ، وفي الخدمة الصحية، أقرب ما يكون إلى نظام التسويق العمودي ولا

سميا في المستشفى العام والذي يضم :

أ- نظام التوزيع العمودي المشترك (Corporate VMS) .

ب- نظام التوزيع العمودي التعاقدى (Contractual VMS) والذي يضم :

١- سلسلة متاجر الجملة الاختيارية (Whole saler-sponsored) .

٢- سلسلة متاجر التجزئة التعاونية (Retailer-cooperatives) .

٣- المنظمات التجارية.

ج- نظام التوزيع العمودي الإداري (Administered VMS) مثل اللقاحات (مراكز الرعاية الصحية)

ومراكز الأسنان :

١- نظم التسويق الأفقية Horizontal Marketing system.

٢- نظم التسويق المتعددة (الهجين) Multichnncl Marketing system.

ب- قنوات التوزيع .. Distribution Channels :

إن القنوات التوزيعية هي "مجموعة الأفراد والأدوات التي توجه انسياب المنتجات إلى المستهلكين"

(Dibb; 1994: 370) ، أو أنها "مجموعة من المنشآت الوسيطة أو الوكلاء أو الأفراد الذين يعملون

على تسهيل مهمة انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها في أسواقها المستهدفة

وبعد تحويل ملكيتها " (Pride & Ferrell; 2000: 350) و (Kotler; 1997:530) .

وعليه فأن المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية والثانوية والعيادات الخاصة هي القنوات أو المنافذ أو

المسارات التي تسلكها الخدمات التشخيصية والعلاجية بمجرد حضور المريض، للحصول عليها في الوقت

والمكان المناسبين، وهذا ما يدعم حقيقة أن قناة توزيع معظم الخدمات أقصر وأبسط بكثير (لعدم إمكانية

فصلهما عن منتجها) عما في توزيع السلع المادية (Stanton, et.al; 1997: 528)، الأمر الذي يستوجب توفير تسهيلات الخدمة لمواجهة تذبذب الطلب، مما جعل السعر محدداً للخدمة والذي يعكس نسبة جوهرية من المنفعة الزمانية والمكانية في القيمة الكلية للمنتج، كالعناية الطبية الطارئة، أو خدمات الإسعاف الفوري.. وعليه فإن هناك أمرين مهمين يستوجب أخذهما في الحسبان في تصميم نظام توزيع المنظمات الخدمية سواءً الهادفة أو غير الهادفة للربح وهما : (Oumlil & Rao; 1993: 6-16)

١- اختيار القنوات التوزيعية .

٢- توفير التسهيلات المادية لتقديم الخدمات .

١- اختيار القنوات التوزيعية :

إن لخصائص الخدمة الصحية، وإمكانية تقديمها وطول واتساع قنواتها، يعكس التباين في اختصاص (الطبيب، الإسعاف، المصحات..) تلك الخدمة وتنفيذها، فتكون محدداً في اختيار المنفذ المباشر أو غير المباشر والشكل (٦) يوضح البدائل التوزيعية في الخدمة الصحية، فيكون المنفذ مباشر عندما يراجع المريض مقدم الخدمة مباشرة، وعندما يحتاج إلى مساعدة العاملين الطبيين في المنفذ يكون غير مباشر كالمستشفى .

كما أن هناك العديد من القرارات التي تتخذ بشأن تحديد نوع المنفذ بما يحقق المنافسة والنمو وهي نوعين هما :-

أ-المنفذ المباشر

ب-المنفذ غير المباشر

أ - المنفذ المباشر:

هو عندما يتعامل المستفيد (المريض) مع مقدم الخدمة مباشرة، فهو مكان إيصال (أداء) وتقديم الخدمة الصحية، والذي قد يكون المستشفى أو العيادة الداخلية أو الاستشارية، أو سيارة الإسعاف أو الطائرة العمودية المجهزة لنقل الحالات الطارئة (Kotler; 1987: 382) ، فهو أي مكان (منظمة) يمكن للزبون الوصول إليه مباشرة من دون وسيط، كمراجعة المريض لقسم الطوارئ أو العيادة (الخارجية أو الداخلية) وكما وردت بالشكل (٦) .

ولكي تحقق استراتيجية التوزيع هدفها، فيجب أن تبدأ بفهم حاجات الزبون، بمعنى آخر، أين تباع (تقدم) ، والجهد الذي سيبدله للوصول (مادياً ومعنوياً) فتحدد سوقها المستهدف الذي يبحث عن خدماتها (Robert & Beck; 1989: 63) ، وهذا ما تتركز عليه قرارات إدارات قنوات التوزيع المباشر .

ب - المنفذ غير المباشر :

بلا شك فإن الاتجاه اليوم تحول من التركيز إلى الانتشار في تقديم الخدمة، نتيجة لزيادة القدرة الشرائية للمواطن، وتحسن مستويات المعيشة، وتغيير الأذواق، ولاتساع المدن وتوفر سبل الانتقال، وارتفاع المستوى التعليمي، إذ ساعد ذلك على إقامة العيادات الطبية والمستشفيات الخاصة في المدن وضواحيها والأحياء الفقيرة، والتي يجري تطويرها من خلال التنوع في قطاع الخدمات لتعدد الوسطاء المتخصصين، ولاستمرار المنافسة والنمو، الأمر الذي يشجع إلى الكثير من الابتكارات، كاستخدام الوسطاء لغلق الفجوة بين مقدم الخدمة والزبون ، من خلال استراتيجيتي الترويج (الدفع والسحب) .

ثانياً: الأداء المصرفي المتميز:

١- الأداء المصرفي:

❖ مفهوم الأداء المصرفي:

يعد الاداء المصرفي مؤشراً لعكس نجاح او فشل اي مصرف في استغلال موارده المتاحة ومن ثم تحقيق اهدافه التي يسعى الي تحقيقها ، حيث تسعى المصارف الى تحقيق افضل مستوى اداء من اجل بقائها واستمرارها ونموها ، ولذا فإن قبل تناول مفهوم الاداء المصرفي لابد من التطرق لمفهوم الاداء بشكل عام لكونه يمثل صورة لسير اعمال كافة المنظمات على اختلاف اعمالها ومجالاتها (Hase , 2007:19- ٢٣)، وعلى الرغم من اختلاف آراء ووجهات نظر اغلب الباحثين بشأن مفهوم الاداء والمؤشرات والمعايير الخاصة بدراسته ، الا انهم يعبرون عنه من خلال النجاح الذي تحققه المنظمات والمصارف في تحقيق اهدافها (الغالبى وادريس ، ٢٠٠٧ ، ٤٧٦) ، وتعني كلمة الاداء " Performance " مستوى او درجة المهارة والجهود المبذولة في تنفيذ الاعمال ، كما تشير ايضاً الى التنفيذ الفعلي لجميع مراحل العمل (جودي ، ٢٠٠٨ ، ٢٨) ، وقد عرف الاداء بأنه " قياس التغيير الذي يطرأ على الوضع المالي للمنظمة او المخرجات المالية الناجمة عن قرارات الادارة وتنفيذ هذه القرارات من قبل العاملين في المنظمة (Carton & Hofer , 2006 : 3) ، ويرى (David , 2001 , 308) ان الاداء " هو نتائج الانشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف المحددة " ، كما ينظر (المالكي ، ٢٠٠٥ ، ٢٨) للأداء على انه "النتائج والاهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها وبالتالي تعكس قدرته وقابليته في تحقيق ما يسعى اليه من اهداف مرسومة وتتمثل بالبقاء والتكيف والنمو" ، ويشيران (Wheelen & Hanger, 1998: 231) الى الاداء على انه " النتيجة النهائية لأنشطة المصرف التجاري ". ويعرف الأداء المصرفي وفق آراء الباحثين والمؤلفين حسب التسلسل الزمني وكما في الجدول التالي:

المفهوم او التعريف	السنة و الصفحة	الباحث او المؤلف	ت
تعبير عن الكيفية التي يستخدم فيها المصرف موارده المادية والبشرية بالشكل الذي تجعله قادراً على تحقيق أهدافه	1990 (757)	Miller & Brommiley	1
النتائج المرغوبة التي يسعى المصرف لتحقيقها	1998 (259)	Wright	3
هو المرحلة النهائية لنشاط المصرف والتركيز على أهداف البقاء والنمو وهي أهداف طويلة الأمد بالنسبة للمنظمة.	2000 (٢٣١)	Wheelen & Hunger	4
هو نشاط واسع تقوم به المصارف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة به واستغلال موارده بكفاءة وفاعلية لغرض الوصول إلى تحقيق أهدافه في البقاء والنمو والربحية والسيولة والأمان.	2010 (85)	الجليحاوي	6
ما هو الا انعكاس للمركز المالي للمصرف المتمثل بكشف الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية التي تصور جانب حقيقي من اعمال المصرف لمدة زمنية معينة.	2011 (68)	طالب والمشهداني	7
وهو مجموعة الجهود المبذولة وواجه النشاط المختلفة والاساليب اللازمة لقيام المصارف بوظيفتها وادوارها في ضوء بيئتها المصرفية المحيطة فيها من اجل تقديم الخدمات وتحقيق اهدافها.	2011 (146)	الربيعي وراضي	8

هو مدى قدرة المصارف على استخدام مواردها المتاحة لها والاستخدام الامثل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ولتحقيق الاهداف المخطط لها المتمثلة في الربحية والسيولة والنمو والسعي الى الاستمرار.	2012 (56)	حمود	10
--	--------------	------	----

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

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

❖ أهمية الاداء المصرفي:

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

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

جوانب قياس الأداء المصرفي:

هنالك العديد من الجوانب للأداء المصرفي أهمها:

أ- جانب الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي في هذا الجانب المفهوم الضيق لأداء الأعمال، لأنه يعتمد على استخدام المخرجات البسيطة التي تعتمد على المؤشرات المالية (Venkatrman & Ramnujam ,1986 :p80) والتي يفترض أن تعكس قدرة المنظمة على انجاز أو تحقيق أهدافها الاقتصادية (المحجوب , ١٩٩٩ :١٨). ومن هذه المؤشرات النسب المالية التي اعتمدها (الربحية والقيمة المضافة) بوصفها معايير تعكس مدى تحقق الأهداف الاقتصادية وتحديد نواحي القوة والضعف في أداء المنظمات وبخاصة المصارف والنسب المالية .

ب- جانب الأداء العملياتي:

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

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

ت- جانب الفاعلية التنظيمية:

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

للموارد لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها" (الوائلي , ٢٠٠٣ : ١٥) .

تمثل الفاعلية التنظيمية الميدان الأوسع للأداء لأنه يضم كلا من ميدان الأداء المالي وميدان الأداء العملياتي ذلك لأنه يشمل أهداف أصحاب المصالح في المنظمة وقياس الأهداف لكل الأطراف لغرض

الوصول إلى تحديد مؤشرات الفاعلية التنظيمية المتمثلة بقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والنمو بمؤشرات مالية ضمن المقاييس الممكنة لأصحاب المصالح هي (الزبائن)، المساهمين هي (النمو في العائد) ، كذلك استخدام المؤشرات المالية لغرض التنبؤ بالأداء المستقبلي .

٢- الأداء المتميز :

أ- مفهوم الاداء المتميز :

هنالك عدة تعاريف للأداء المتميز ، سنتطرق لتعريفه حسب التسلسل الزمني للباحثين والمؤلفين :

الجدول (١٦) تعريف الاداء المتميز حسب التسلسل الزمني للباحثين والمؤلفين

ت	الباحث/ الكاتب	السنة الصفحة	مفهوم الأداء المتميز
	Ivancevich	1997 (462)	بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن إن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة.
	Kotler	2004 (66)	المنظمة التي تستطيع إرضاء زبائنها ولديها القدرة على خلق قيمة لها.
	Brown	2006 (٤)	هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة من ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة.
	Dewaal	2008	هو عملية تكيف المنظمات ونشاطها والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى

ارتفاع أداء العمل .	(2)		
هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة	٢٠١٣ (٢٩)	كمونة	

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

ب- أهداف الاداء المتميز :

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

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

ت- أساليب البحث عن الاداء المتميز :

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

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

ث- المتطلبات الرئيسة للأداء المتميز :

يجب على المنظمة التي تسعى لتحقيق التميز في أدائها إن توفر ما يساعد على تحقيق غايتها، حيث يجب عليها إن تتجاوز التمسك بالوظائف التقليدية، وبالموارد البشرية التي تملكها وتملكها باقي المنظمات الأخرى، وكذلك ترك أنظمة عملها وهياكلها التقليدية، حيث يتوجب عليها إن توفر المقومات الأساسية للتميز في كمها ونوعها التي تعمل على تحقيق التميز في الاداء في جميع جوانب المنظمة.

ويمكن توضيح المتطلبات الرئيسة التي تعمل على في تحقيق التميز للمنظمات في النقاط التالية:
(السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٥)

١. بناء منظومة متكاملة من السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على التحكم والنمو في عمل المنظمة وتقوم بترشيد قرارات المدراء والمسؤولين.

٢. بناء نظام عمل متطور لتأكيد الجودة الشاملة، حيث يقوم بتحديد آليات العمل و تحليل العمليات (Process Analysis) وتحديد مواصفات شروط الجودة واليات رقابية في ضبط معدلات الجودة.

٣. بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتوافقة مع متطلبات الأداء المتميز، وقابلة للتعديل والتكيف مع العوامل المختلفة التي تفرضها بيئة المنظمة، كما يجب على ادارة المنظمة ان تراعي تدفق البيانات وتشابك علاقات العمل عند بناء أو تعديل الهياكل التنظيمية.

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

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

ج- جائزة مالكولم بالدريج :

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

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

١- نتائج التركيز على الزبون :

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

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

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

٢- نتائج التركيز على الموارد البشرية :

تتمثل بنتائج إدارة الموارد البشرية للمنظمة وبيان مدى مشاركة مجاميع الشرائح والقوى العاملة في انجاز الأنشطة والاعمال في المنظمة، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، حيث يجب جمع المعلومات والبيانات عن هذه الشرائح ومجاميع الموارد البشرية كافة، اذ يجب ان تهتم المنظمة بالتركيز على هذه الموارد، وتعد

البيانات والمعلومات التي تجمعها المنظمة معلومات مهمة للمقارنة بين نتائجها ونتائج المنظمات الاخرى التي تشابه طريقة عملها، وهذه البيانات يجب ان تجيب على اسئلة الفقرات التالية :

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

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

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

❖ تنمية الموارد البشرية : ما مستوى تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة؟ (Kim et al, 2003: 17)
٣- نتائج التركيز على العمليات :

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

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

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

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

٤- نتائج التركيز على القيادة والحاكمية:

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

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

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

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

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

❖ منفعة المجتمع: ما مستوى او معيار دعم المنظمة للمجتمع وتقديم المنفعة له.

(Martin et al, 2013: 113)

٥- النتائج المالية والتسويقية:

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

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

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

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

المحور الثالث: الإطار العملي:

المبحث الاول: عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات العينة

اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (١-٥) بأربعة مستويات والجدول () يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٣) فيكون جيد اذا ما تراوح بين (٣-٤) وجيداً جداً اذا زاد عن (٤)، كذلك يتضمن مستويين اذا ما انخفض عن الوسط الفرضي البالغ (٣) فيكون ضعيف اذا تراوح بين (٣-٢) وضعيف جداً اذا ما انخفض عن (٢).

الوسط الفرضي = (مجموع الاوزان / عدد البدائل) = ٣ = ٥ / ١+٢+٣+٤+٥

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

أولاً : التوزيع المصرفي :

يتضمن هذا البعد على (٤) فقرة وبما موضح في الجدول (٣٥). إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرض البالغ (٣) وهذا يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تؤيد وجود العديد من الاستراتيجيات والوسائل التكتيكية للتوزيع عن الخدمات المصرفية والمقدمة من قبل المصارف المبحوثة المقدمة الى الزبائن بما تلبي الحاجات المتنوعة لهم، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (٠,٦٢١ - ٠,٩٠٦) وهذا يشير إلى التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة، فقد حصلت الفقرة (٩) المتضمنة (تبني استراتيجية تروجه متنوعة في تعريف الجمهور بخدماتها) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٤,١٩) وهذا له دلالة على قدرة المصرف على تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المصرفية التي تلبي الحاجات الائتية الى زبائنها، أما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٠,٧٤٥) مما يؤشر إلى وجود توافق عالٍ نسبياً بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات، فقد كانت في الفقرة (١١) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (٣,٨١) والمتضمنة (توزيع خدماتها عن طريق الاعلانات على الانترنت وبرامج التواصل الاجتماعي) مما يؤشر الى وجود خدمات مصرفية الكترونية تتوافق مع الاحتياجات العصرية المستمرة للزبائن وبمستوى أعلى من المتوسط وهذا قد يعود إلى التقدم الخاص في الخدمات. اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٠,٩٠٦) وهو يشير الى وجود توافق نسبي ليس كبير في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز

أبعاد تسويق الخدمات المصرفية	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (S.D)	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
التوزيع	9	تبني استراتيجية توزيعية متنوعة في تعريف الجمهور بخدماتها.	4.19	0.745	1	اتفق
	10	استخدام وسائل توزيع متنوعة للإعلان عن خدماتها مثل، البيع الشخصي والعلاقات العامة وإدارة علاقات الزبون وغيرها.	4.03	0.696	3	اتفق
	11	توزيع خدماتها عن طريق الاعلانات على الانترنت وبرامج التواصل الاجتماعي.	3.81	0.906	4	اتفق
	12	زيارة المبالغ المخصصة للإعلان عن خدماتها.	4.07	0.621	2	اتفق
	المعدل			4.03	0.74	

ثانياً: الاداء المصرفي المتميز :

لغرض فحص نتائج التحليل الخاص بأبعاد الاداء المصرفي المتميز ومدى توفرها في الشركة المبحوثة في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين في فقرات الدراسة. فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وأقصى وأدنى قيمة للإجابة الخاصة بكل بُعد من أبعاد متغير الاداء المصرفي المتميز والموضحة تفصيلها في الجدول (٣٦)، وكالاتي:

١. نتائج التركيز على التعلم والعمليات:

يتضمن هذا البعد (٤) فقرات وبما موضح في الجدول (٣٦)، إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا ما يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تؤيد توافر عدد من الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن بما تلبي الحاجات المتنوعة لهم، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.909 - ١,١٢) وهذا يشير إلى التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة، فقد حصلت الفقرة (٢) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٩٥) وهذا له دلالة على قدرة المصرف على غرز المعرفة والمهارات الاساسية لأداء الخدمات المتنوعة الحالية والمستقبلية، أما قيمة الانحراف المعياري فقد كانت (٠,٩٠٩) مما يؤشر إلى وجود توافق نسبيّ بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات، فقد كانت في الفقرة (٣) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (٣,١٨) مما يؤشر الى اعتماد المصارف الجودة كأساس في تقديم الخدمات المصرفية وكأداة لتحقيق المنافسة على الصعيد المحلي والاقليمي، اما مقدار الانحراف المعياري فكان (١,١٢) ويمثل انحرافاً عالياً نسبياً مما يؤشر ضعف التوافق بين اراء المستجيبين بخصوص هذه الفقرة.

٢. نتائج التركيز على الزبون:

تضمن هذا البعد (٤) فقرات، وكان اعلى قيمة متوسط حسابي لها (٣,١٢٣٩) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البعد عند الفقرة (٨) والمتضمنة (توثيق احتياجات الزبائن بعد تحديدها بشكل دقيق والعمل على تحقيقها)، وانحراف معياري (١,٢٨٧) وهذا يشير الى ضعف توافق اجابات المستجيبين بخصوص هذه الفقرة وبالتالي تحتاج الى تعزيز هذا التوثيق بشكل أكثر دقة وشمول من خلال بحوث التسويق لأجل جمع البيانات المعلومات الخاصة بهذه الاحتياجات. اما اقل مقدار للوسط الحسابي فكانت عند الفقرة (٧) والمتضمنة (تقوم ادارة المصرف بتدريب العاملين على الشفافية والمصادقية في التعامل مع الزبائن) بمقدار (٣,١٣)، وهذه تشير الى وجود برامج تدريبية خاصة بموضوعي المصادقية والشفافية في انجاز الخدمات المقدمة الى الزبائن. اما مقدار الانحراف المعياري فكان (١,٠٤٣) وهذا يدل انخفاض مستوى التوافق في اراء المستجيبين وبالتالي تحتاج الى بذل جهود مكثفة من خلال زياد عدد ومستوى جودة التدريب.

٣. نتائج التركيز على الموارد البشرية:

يتضمن هذا البعد (٤) فقرات وبحسب ما موضح في الجدول (٣٦). إذ نلاحظ بان فقرات البعد اختلفت عن الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا ما يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تفاوتت مما تؤثر الى ضعف استقطاب العاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وعد العاملين مصدر قوة للمنظمة، فضلا عن قلة تبني الافكار والمقترحات البناءة من قبل الادارة. أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (١,٢٣٧ - ١,٣٠٤) وهذا يشير إلى ضعف وجود توافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة، فقد حصلت الفقرة (٩) المتضمنة (تسعى ادارة المصرف الى استقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العلمية والعملية للعمل فيها) على

أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٣٩) وهذا له دلالة على وجود سعي حقيقي بدرجة ليست كبيرة من قبل الادارة العليا لاستقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العلمية، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (١,٢٧٧) مما يؤشر إلى وجود ضعف في التوافق بين اراء المستجيبين بخصوص هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى الفقرات ، فقد كانت في الفقرة (١٢) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (٢,٨٩) والمتضمنة (تتبنى ادارة المصرف الافكار والمقترحات الجديدة التي تقدم من قبل العاملين في سبيل تطوير المصرف) بمستوى اقل من المتوسط مما يؤشر الى قلة تبني الافكار والمقترحات الجديدة والهادفة الى تطوير العمل وبالتالي ينعكس ايجابا على مستوى الخدمة المقدمة من قبل المصارف المبحوثة، وهذا قد يعود ضعف توجه الادارة العليا نحو هكذا افكار وبالتالي وجود ضعف في الثقافة التنظيمية الهادفة نحو تبني الافكار والمقترحات الجديدة. اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٣٠٤) وهو يشير الى ضعف التوافق وبدرجه عالية نسبياً في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

٤. نتائج التركيز على القيادة والحاكمية :

يتضمن هذا البعد (٤) فقرات وبما موضح في الجدول (٣٦)، إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على قيم أعلى من الوسط الفرضي بشكل كبير البالغ (٣) وهذا يشير إلى أن اغلب إجابات عينة الدراسة تؤيد وجود العديد من القوانين والاجراءات التي يجب على الجميع الالتزام بها، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.665 - ٠,٨٨٩) وهذا يشير إلى التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة، فقد حصلت الفقرة (١٣) المتضمنة (تسود اجواء الالتزام بالأنظمة والقوانين بين كافة العاملين في المصرف) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٨٧) وهذا له دلالة على قدرة المصرف على تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المصرفية التي تلبي الحاجات الآتية الى زبائننا، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٨٨٥)

مما يؤشر إلى وجود توافق عالٍ نسبياً بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة. أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى فقرات، فقد كانت في الفقرة (١٦) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (٣,٣٧) والمتضمنة (تلتزم ادارة المصرف باعتماد التغذية الراجعة لغرض تنفيذ القوانين والانظمة والتعليمات) مما يؤشر الى وجود خدمات مصرفية الكترونية تتوافق مع الاحتياجات العصرية المستمرة للزبائن وبمستوى أعلى من المتوسط وهذا قد يعود إلى التقدم الخاص في الخدمات. اما قيمة الانحراف المعياري كانت (١,١٤١) وهو يشير الى وجود توافق نسبي غير كبير في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

٥. نتائج الموازنة التسويقية والمالية :

يتضمن هذا البعد (٤) فقرات وبما موضح في الجدول (٣٦)، إذ نلاحظ بان جميع فقرات البعد حصلت على اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبمعدل (٢,٩٥) وهذا ما يشير إلى أن الكثير من إجابات عينة الدراسة تؤيد وجود خطط وتخصيصات مالية لأجل تطوير العاملين بالمعارف والمهارات ومكافئتهم ماليا بما يتوافق مع الجهود المبذولة من قبلهم ، أما بالنسبة لقيمة الانحرافات المعيارية الخاصة بالفقرات فقد كانت متقاربة وتراوحت بين (0.885 - ١,١٦٩) وهذا يشير إلى وجود ضعف في التوافق بين المستجوبين بخصوص الإجابات. أما على المستوى التفصيلي لكل فقرة، فقد حصلت الفقرة (١٩) المتضمنة (يحصل العاملون في المصارف كافة على اجور مجزية امام ما يقدموه من جهود وما يستنفذونه من وقت في العمل) على أعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٠١) وهذا له دلالة حصول العاملين على اجور عالية مقابل الجهود المبذولة، أما قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٨٨٥) مما يؤشر إلى وجود توافق نسبي بخصوص هذه الفقرة، أي أن اغلب الإجابات تؤيد بدرجة كبيرة هذه الفقرة.

أما اقل متوسط حسابي تحقق على مستوى الفقرات، فقد كانت في الفقرة (٢٠) إذ كان المتوسط الحسابي الخاص بها هو (٢,٨٢) وبمستوى اقل من المتوسط الفرضي، اي ضعف وجود توافق في الآراء بين المستجيبين والمتضمنة (تقوم ادارة المصرف بتطوير برامج الاداء بما ينسجم مع مواردها المالية المتوفرة) مما يؤشر ضعف الرغبة الجدية لدى ادارة المصارف بتطوير برامج الاداء في المصارف المبحوثة وهذا ما سوف ينعكس سلباً على الاداء المصرفي في المستقبل. اما قيمة الانحراف المعياري كانت (١,١٦٩) وهو يشير الى ضعف وجود توافق في اجابات المستجيبين حول هذه الفقرة.

جدول (٣٦) أبعاد الاداء المصرفي المتميز والمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (S.D) ومستوى الإجابة.

أبعاد الأداء المصرفي المتميز	ت	الفقرات	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (S.D)	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة
نتائج التركيز على التعلم والعمليات	1	تحرص إدارة المصرف على تحسين خدماتها من فترة إلى أخرى.	3.24	1.184	3	اتفق الى حد ما
	2	تمتلك ادارة المصرف القدرة على غرس المعرفة والمهارة عند العاملين.	3.95	0.909	1	اتفق
	3	تعمل ادارة المصرف دعم برامج	3.18	1.119	4	اتفق الى حد

أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز

ما				الجودة في الخدمة التي تقدمها.		
اتفق	2	1.090	3.69	تقوم ادارة المصرف بدورات تدريبية للعاملين لحل المشكلات التي يواجهونها اثناء العمل.	4	
اتفق		1.075	3.515	المعدل		
اتفق الى حد ما	2	1.159	3.24	تدرس ادارة المصرف احتياجات ورغبات الزبائن.	5	نتائج التركيز على الزبون
اتفق الى حد ما	3	1.097	3.16	تعتمد ادارة المصرف الى على دراسة ومعالجة المعلومات الراجعة من الزبائن.	6	
اتفق الى حد ما	4	1.043	3.13	تقوم ادارة المصرف بتدريب العاملين على الشفافية والمصادقية في التعامل مع الزبائن.	7	
اتفق الى حد ما	1	1.284	3.39	توثيق احتياجات الزبائن بعد تحديدها بشكل دقيق والعمل على تحقيقها.	8	
اتفق الى حد ما		1.145	3.23	المعدل		

أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز

ما					
انتفق الى حد ما	1	1.277	3.39	تسعى ادارة المصرف الى استقطاب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العلمية والعملية للعمل فيها .	9
انتفق الى حد ما	3	1.237	3.23	تتظر ادارة المصرف للعاملين فيها على انهم مصدر للأداء المتميز الذي ينبغي المحافظة عليه.	10
انتفق الى حد ما	2	1.239	3.27	تعد المؤهلات التي يمتلكها العاملين في المصرف مناسبة لتحسين مستوى اداء المصرف.	11
انتفق	4	1.304	2.89	تتبنى ادارة المصرف الافكار والمقترحات الجديدة التي تقدم من قبل العاملين في سبيل تطوير المصرف.	12
انتفق الى حد ما		1.2642 5	3.195	المعدل	

نتائج التركيز
على الموارد
البشرية

أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز

13	تسود اجواء الالتزام بالأنظمة والقوانين بين كافة العاملين في المصرف.	3.87	0.885	1	اتفق	نتائج التركيز على القيادة والحاكمية
14	تقدم ادارة المصرف النصح والمشورة للعاملين فيها لتعزيز روح الالتزام بينهم.	3.64	0.987	2	اتفق	
15	تسعى ادارة المصرف لتحقيق اهدافها الاساسية المتمثلة في الربحية والسيولة والنمو وغيرها.	3.41	1.209	3	اتفق	
16	تلتزم ادارة المصرف باعتماد التغذية الراجعة لغرض تنفيذ القوانين والانظمة والتعليمات.	3.37	1.141	4	اتفق الى حد ما	
المعدل		3.5725	1.0555		اتفق الى حد ما	
17	تخصص ادارة المصرف جزءا من موازنتها لدعم برامج تطوير المهارات والتعلم فيها.	2.96	1.095	3	اتفق الى حد ما	
18	يعد الانفاق على تحقيق الاداء	3.01	1.167	2	اتفق الى حد	

ما				المتميز في المصارف استثماراً رأسالياً.	
اتفق الى حد ما	1	1.100	3.01	يحصل العاملون في المصارف كافة على اجور مجزية امام ما يقدموه من جهود وما يستنفذوه من وقت في العمل.	19
اتفق الى حد ما	4	1.169	2.82	تقوم ادارة المصرف بتطوير برامج الاداء بما ينسجم مع مواردها المالية المتوفرة.	20
		1.132	2.95	المعدل	ال

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

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التوزيع والاداء المصرفي المتميز)
بلغ معامل الارتباط بين بعد التوزيع و الاداء المصرفي المتميز (0,367**) عند مستوى دلالة (0,000) ، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5,726) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التوزيع و الاداء المصرفي المتميز) اي وجود علاقة ارتباط بمستوى قوي وايجابي و ذي دلالة معنوية ما بين بعد التوزيع و الاداء المصرفي المتميز.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً : الاستنتاجات:

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

٢. اوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتوزيع المصرفي في الاداء المصرفي المتميز.

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

ثانياً : التوصيات:

١- ضرورة تبني استراتيجيات توزيعية مناسبة وملائمة تعمل على اىصال الخدمات المصرفية الى الزبائن وبالشكل اليسير.

- ٢- تنمية قدرات ومهارات العاملين والموظفين في المصارف عينة الدراسة من اجل بقاء واستمرار التوزيع بالمستوى المطلوب، لتحقيق التميز في ادائها ووفق الاهداف المخطط لها.
- ٣- انشاء وحدة خاصة تهتم بالتوزيع والاستراتيجيات التوزيعية داخل المصارف .

المراجع:

- ١-ربابعة، علي محمد و العلاق، بشير عباس " التوزيع والاعلان التجاري " دار اليازوي، الطبعة الاولى، ٢٠٠٧.
- ٢- عساف ، عبد المعطي ، صالح ، محمد فالح، أسس العلاقات العامة، مكتبة المحتسب ، عمان ١٩٩٤.
- ٣- العلاق والطائي، د.بشير عباس، د. حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات : مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي، الطبعة الأولى ، عمان ، دار العقل ، ١٩٩٩.
- ٤- المساعد ، زكي خليل، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، شفا بدران، الأردن ، ١٩٩٨.
- ٥- العلي ، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، الطبعة الأولى ، وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ .
- ٦- الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي " الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠٠٧.
- ٧- الربيعي، حاكم محسن محمد وراضي، احمد عبد الحسن " حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطرة " الطبعة الاولى، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠١١.
- ٨- السلمي، علي، " إدارة التميز"، الطبعة الاولى، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٢ .
- ٩- طالب، علاء فرحان، والمشهداني ، إيمان شيحان،(٢٠١١)، " الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠- المحجوب، فائزة عمر محمد، (المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الأداء المالي)، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩.

- ١١- المالكي، فوزي محسن عبد سواد " العلاقة بين مؤشرات الاداء المالي وتقييم اسهم الشركات السياحية في العراق " رسالة ماجستير في علوم السياحة وإدارة الفنادق، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠٥.
- ١٢- كمونة، علي عبد الامير، اللاملموسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، ٢٠١٣.
- ١٣- دريوش، محمد دحماني وعبد القادر، ناصور، "الاداء المتميز كمدخل للتقنيات الحديثة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يومي ١٦ و ١٧ أبريل ٢٠٠٦.
- ١٤- زايد، عادل، "الاداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

- ١٥- Bitner, Marry J, "Evaluation Service Encounters" J.O.M, vol.54, April, 1990 .
- ١٦- Boone, Louis .E. & Kurtz , David L , " Contempararay Marketing " Mcgraw Hill , Inc, 9th Ed, 1998.
- ١٧- Kotler, Philip & Gary Armstrong " Principles Of Marketing", New Jersey, Prentice-Hall Inc. 1991.
- ١٨- Kotler, Philip "Marketing Management : Analysis Planning Implementation And Control" , 9th Ed, New Delhi: Prentice-Hall Of India , Private Limited 1997.
- ١٩- Kotler, Philip And Armstrong , Gary, "Marketing An Introduction", 2nd Ed, Engle Wood Cliffs, N.J: Prentice-Hall International Inc., 1991.
- ٢٠- Stanton, William J. "Fudimentals of Marketing", 6th ed, McGraw Hill, co 1984.
- ٢١- Simnett, Ina, "Managing Health Promotion", 3rd ed, England, 1997.
- ٢٢- Steven J. Skinner , "Marketing", Hoaghton Mifflin Company , Boston , 1990.

- ٢٣-Zeithaml, V.A. Parasuraman ,A., And Berry ,L.L., "Delivering Quality Service" : Balancing Customer Per Ceptions And Expectations, The Free Press, New York ,1993.
- ٢٤-Jones ,Peter," Management In Service Industries " ,the Educational institute of American Hotel&Motel Asso cation ,1989 .
- ٢٥-Deweall, A., Andre, (2008), " The Secret of High Performance Organizations" , European School of Management , Management Oline Review.
- ٢٦-David, Fred .R, (2001), " Strategic Management Concepts and Cases " 8th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- ٢٧-Ivancevich, Johan & Konopaske, (2013),"Human Resource Management", ,McGraw Hill, New York .
- ٢٨-Feldman, Horst,(2014)," Venture capital availability and labour market Performance around" the world), Department of Economics, University of Bath, Bath BA2 7AY, UK.
- ٢٩-Kim , Jonghyeok & Suh , Euiho and Hwang Hyunseok , (2003),"Amodel For evaluation the effectiveness of using the balanced scorecard", Journal of Interactive , Marketing,VOL.17,NO.2.
- ٣٠-Martin Jaeger& Desmond Adair& Sondus Al Qudah, (2013)," MBNQA criteria used in the GCC countries " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol. 25 No. 2, pp. 110-123.
- ٣١-Miller , K. D. & Bromiley , P. (1990) , "Strategic Risk And Corporate Performance: An analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal , Vol . 33 , No . 4.