

دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري - بحث تطبيقي -

((The role of the orientation of entrepreneurship in improving the performance of Gulf Commercial Bank / Applied Research))

الباحث / حسام حمدان شونة

م.د علي موات صيهود السوداني

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على دور التوجه الريادي في تحسين اداء مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث وعلى مستوى الابعاد المتمثلة بـ (التوجه الابتكار، توجه الاستباقي، توجه العدائي) ومن خلال استخدام مقياس (بطاقة الأداء المتوازن) بمنظوراتها الاربعه، وقد اختبر هذا البحث في القطاع المصرفي العراقي الأهلي ممثلاً بـ(مصرف الخليج التجاري)، وطبق البحث على عينة مكونة من (41) مدير وموظف موزعين في مستويات إدارية مختلفة (مدير، مدير قسم، مدير فرع)، واستخدم البحث الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصرف عينة البحث، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات ، وذلك من اجل للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث وهي (ما المقصود بالتوجه الريادي ؟ وما هي أبعادها ومتطلبات تطبيقه في مصرف الخليج التجاري ؟، ما طبيعة الأداء المصرفي ؟ وما هي المؤشرات المستخدمة في قياسه و متطلبات نجاحه ؟، هل مصرف الخليج التجاري عينه البحث لديه توجه ريادي يقودها إلى تحقيق الأداء الأفضل؟، ما هو تأثير التوجه الريادي في أداء مصرف الخليج التجاري) .

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها. إن هناك توجه ريادي في مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث وان هذا التوجه يعود مردودة إلى اهتمام هذه المصارف بابعادة المتمثلة (التوجه الابتكار، توجه الاستباقي، توجه العدائي)، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي للتوجه الريادي بابعادة الثلاث في أداء مصرف الخليج التجاري ، وكذلك تبين إن التوجه الريادي قادر على تحقيق لمصرف الخليج التجاري من خلال تحسين اداءها بشكل مباشر أو غير مباشر، وأظهرت نتائج التحليل الوصفي (المعدل العام) لإبعاد التوجه الريادي لمصرف الخليج التجاري قوة تبني عاليه لفقرات متغيرات البحث مما يعني استيعاب المصرف الى اهمية التوجه الريادي بابعادة مما ينعكس بشكل ايجابي في تحسين أدائها

واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها، زيادة اهتمام مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث بالتوجه الريادي لما له تأثير مباشر في تحسين أداء المصرف ونجاح أعماله، ضرورة توظيف إدارة المصرف المبحوثة لأبعاد التوجه الريادي المتمثلة بـ(توجه الابتكار ، توجه الاستباقي ، توجه العدائي) بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل مفرد في تعزيز فرص نجاحها، وإحداث المزيد من التغيرات والتطورات في هذه الأبعاد، ضرورة قيام إدارة المصارف بالإفادة من العلاقات الايجابية عن طريق الإعداد للخطط المستقبلية وتحديد الأهداف الطويلة الأمد التي ينبغي تحقيقها من خلال استغلال الفرص المتاحة إمامها واستغلال إمكانياتها الداخلية وانعكاس ذلك على أداءها المصرفي.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، أداء مصرف الخليج التجاري ، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract :

The research aims to identify the role of the leading trend in improving the performance of Gulf Commercial Bank research community and the levels of dimensions of B (trend innovation, go proactive, directed aggressive) and through the use of scale (Balanced Scorecard) Bmnzawradtha the four, has tested this research in the banking sector Iraqi civil represented by (Gulf commercial Bank) And applied research on a sample of (41), director and employee distributors in different administrative levels (manager, department manager, branch manager), and use the search questionnaire tool to collect data, information, and some of the annual reports of the bank's research sample, has sought research to test a number of hypotheses concerning relations link and influence of these variables, in order to answer questions related to the problem of Find it (what is an orientation leadership? what are the dimensions and requirements applied in the Gulf commercial Bank? what is the nature banking performance? what are the indicators used to measure it, and the requirements of his success?, Do Gulf commercial Bank research sample has directed a pilot led to achieve the best performance? what is the impact of the leading trend in the performance of Gulf commercial Bank).

The research has come to a set of conclusions was the most important. There is a pioneering approach in the Gulf Commercial Bank research community and that this trend is due refunded to the attention of these banks dimensions of (trend innovation, go proactive, went hostile), as well as having a positive influence to head the leading three dimensions in the Gulf Commercial Bank's performance, as well as showing that oriented leadership capable of achieving commercial bank Gulf through the improvement of their performance, either directly or indirectly, and showed the results of descriptive analysis (general rate) to keep the trend leading commercial bank Gulf force that builds high paragraphs Find variables implying the absorption of the bank to the importance of orientation leading dimensions, which is reflected in positive in improving its performance Based on the findings of the research results has developed a set of recommendations was the most important, increase the interest of Gulf Commercial Bank research community to go pioneering because of its direct impact on improving the performance of the bank and the success of its implementation, the need to hire the bank managing the surveyed dimensions oriented leadership of b (directed innovation , directed proactive, went hostile) look complementary more than activated individually to enhance their chances of success, and bring about more changes and developments in these dimensions, the need for the bank management to benefit from positive relations through the preparation of future plans and determine the long-term goals to be achieved through exploit the opportunities available to them and exploiting the internal potential and its impact on the banking performance .

Key words : the orientation of entrepreneurship, performance of Gulf Commercial Bank, *Balanced Score.*

المقدمة:

أصبح توجه الريادي من المفاهيم الإدارية المهمة ذات العلاقة بتطوير منتجات منظمات الأعمال كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في اسواق منظمات الاعمال، ومحاولة التعرف على حاجات ورغبات وفهم بيئة التي تعمل بها وكذلك التعرف على حاجاتهم الحاليه والمستقبليه ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها مما يساعدها من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الحاليه والمستقبلية . إن مفهوم التوجه التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها

خلق منتجاتها وتطويرها لمواكبه التطورات الخاصة في البيئه التي تتميز بالديناميكية وكذلك ان التوجه الريادي يسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية التي تمتلكها المنظمه و تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. وقد اختبر هذا البحث في مصرف الخليج ، وقد نتاول البحث التوجه الريادي والمكون من (التوجه الابتكار ، التوجه الاستباقي ، التوجه المخاطرة) والذي اعتبر إيعاداً للمتغير الأول وهو (التوجه الريادي) وبهذا المبحث يتم الاجابه على التساؤل في المشكلة الأولى إما المبحث الثاني سيتم التطرق فيه إلى (مفهوم وأهميه الأداء المصارف التجارية - مداخل تقييم الأداء المصارف التجارية - مدخل بطاقة الأداء المتوازن) وان منظورات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الاربعه المتمثلة بـ (المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) اعتبرت إيعاداً للمتغير الثاني وهو (الأداء) وبهذا المبحث سيتم الاجابه على المشكلة الثانية ، اما باقي التساؤلات يتم الاجابه عنها في الجانب العملي الذي تضمن ثلاث مباحث ، تتاول المبحث الأول التحليل الاحصائي لعينه البحث في حين ضم المبحث الثاني تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث لمصرف الخليج التجاري ، وقد تضمن المبحث الثالث اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث ، فيما ضم الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

المبحث الأول / منهجية البحث

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً- "مشكلة البحث: (Research Problem) . تسعى المصارف العراقية اليوم إلى تحقيق الاداء الافضل في أعمالها من خلال وجودة منتجاتها لتتمكن من الحفاظ على حصتها وموقعها في السوق المحلي والتنافس في الأسواق العالمية ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أدائها كما إن التوجه الريادي لأصحاب القرار في تلك المصارف يلعب دوراً مهماً في توجيه هذا الأداء و تحقيق مستويات أداء جيدة. ومن هذا المنطلق يرى الباحث إن مشكله الدراسة تتركز في التساؤلات الآتية :

- 1- ما المقصود بالتوجه الريادي ؟ وما هي أبعادها ومتطلبات تطبيقه في مصرف الخليج التجاري ؟
- 2- ما طبيعة الأداء المصرفي ؟ وما هي المؤشرات المستخدمة في قياسه و متطلبات نجاحه ؟
- 3- هل مصرف الخليج التجاري عينه البحث لديه توجه ريادي يقودها إلى تحقيق الأداء الأفضل؟
- 4- ما هو تأثير التوجه الريادي في أداء مصرف الخليج التجاري ؟
- 5- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التوجه الريادي بإعادة الثلاث وأداء مصرف الخليج التجاري ؟

ثانياً: "أهمية البحث (Research Importance) يسعى البحث إلى أغناء الجانبين العلمي والعملي وذلك من خلال مايلي :

- 1- تتاول البحث بالوصف والتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات مهمة وجديرة بالبحث إذ لم يتم جمع هذه المتغيرات في إي دراسة سابقة وهي (التوجه الاستراتيجي وأداء المصارف).
- 2- التعرف على أهميه الدور الذي يلعبه المتغير الأول بإعادة (توجه الابتكار - توجه الاستباقي - توجه الخطورة) في التأثير على المتغير الثاني والمتمثل بالأداء وإيعاداً كلاً من (المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) من خلال تحقيق الأداء الجيد لمنظمات الاعمال الذي يمكنها في التفوق على المنافسين من خلال نجاح أعمالها.

3- تسهم الدراسة في إثارة دافع مصرف الخليج التجاري في تحسين ادائه بصورة مستمرة وكذلك في تشخيص واقع وقدرات التي يمتلكها المصرف واستعداده لتطوير أدائه والتعرف على واقع الأعمال التي يقوم بها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية، وكذلك تساعد المصرف في التخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة له من خلال استخدام التوجه الريادي .

ثالثاً: أهداف البحث (Research Objectives) . تبنى الأهداف الدراسه الحاليه في ضوء تحديد مشكلتها وأهميته، إذ يهدف البحث إلى تمكين مصرف الخليج التجاري من تعزيز قدرته على تحقيق النجاح في أدائه، وذلك من خلال الآتي.

1- يهدف البحث إلى وضع إطار نظري للتوجه الريادي بابعاده الثلاث (توجه الابتكار، توجه الاستباقي، توجه المخاطرة) لمنظمات الأعمال.

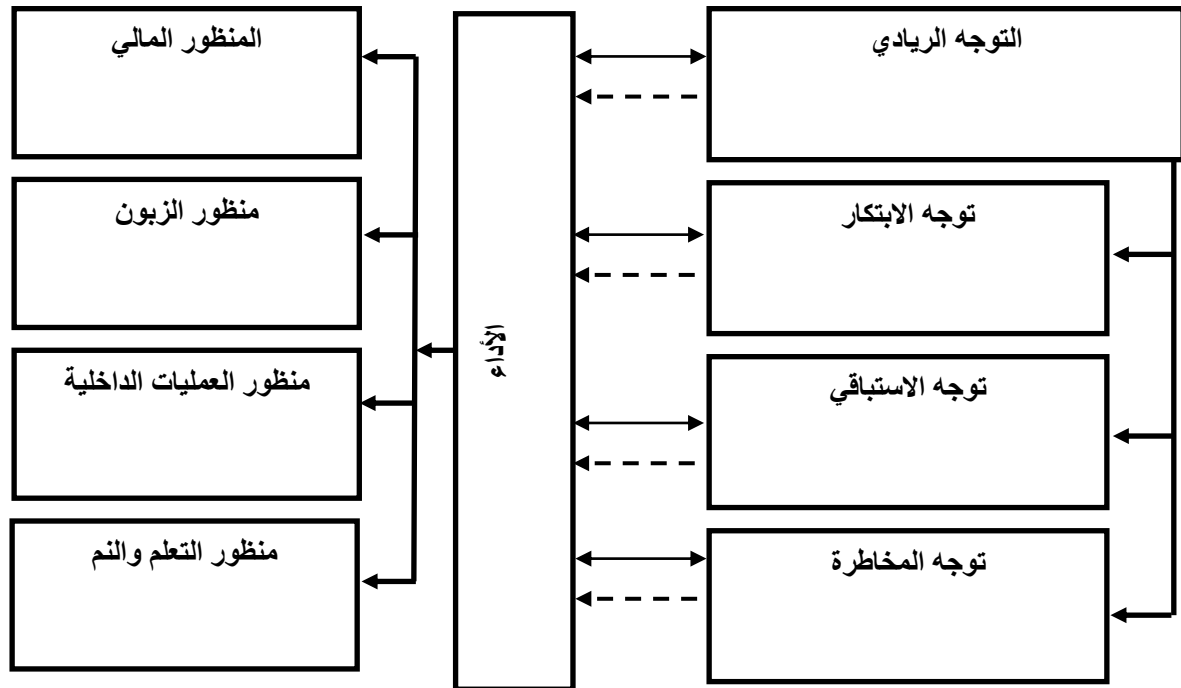
2- تركيز الاهتمام إلى أهميه تقييم الأداء في مصرف الخليج التجاري وفق مدخل بطاقات الأداء المتوازن

3- تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي وأداء مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث وعلى مستوى الأبعاد.

4- تحديد أهميه كل بعد من إبعاد التوجه الريادي وأيهما أكثر تأثيراً في أداء مصرف الخليج التجاري.

رابعاً: نموذج البحث (Research Model).

الشكل (1) نموذج البحث



خامساً: فرضيات البحث (Research Hypothesis). تستند الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين هما:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء بابعاده

كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجه الابتكار والأداء بإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو).
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستباقي والأداء بإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو).
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجه المخاطرة والأداء بإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو).
- 1- الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الريادي في تحسين الأداء بإعادة كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق توجه الابتكار في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق توجه الاستباقي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق توجه الخطورة في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري.

المبحث الثاني / الإطار النظري

المحور الأول : التوجه الريادي.

أولاً: مفهوم التوجه الريادي .

يعد توجه الريادي مفهوماً لصياغة إستراتيجية المنظمة، وإطار مفيد لتحقيق في أنشطه والمشاريع المنظمة، والكثير من الدراسات سلطت الضوء على دور التوجه الريادي في تعزيز الدافع والالتزام الوظيفي والقيادة فضلاً عن تحقيق النجاح التنظيمي (Zulkifli and Rosli,2013:264). كما إن المنظمات الرائدة هي التي تعمل في مجال الابتكار والتجديد في سوق المنتج وتكون مشاريعها محفوفة بالمخاطر إلى حد ما من أجل التوصل إلى استباقية الابتكار والفوز بالمنافسة، فهي ترسم الاتجاهات والعمليات والسلوكيات التي تقود المنظمة للدخول إلى الأسواق الجديدة سواء مع المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة (Gil,2013:6_7).

وقد أشار (Fatoki,2014:26) إلى إن أنشطه التوجه الريادي، أسفرت إلى تنوع منتجات وخدمات منظمات الأعمال وتنوع أسواقها ، فهو يرتبط ايجابياً بالنتائج غير ملموسة مثل المعرفة وتنمية المهارات. (Arshed,et al.,2013;47_48) فقد اعتبر التوجه الريادي ظاهرة تنظيمية يعكس القدرة الإدارية لمنظمات الأعمال في المبادرات الاستباقية والعدوانية من أجل تغيير المشهد التنافسي لصالحها.

ووضح (Avlonitis and Salavou,2007:566) إن التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يلاحظ من خلال المشاريع الجديدة، كونه يوفر إطاراً مفيداً للبحث عن الفرص الجديدة ، وان ملامح التوجه الريادي يظهر من خلال الاختلافات في المنتج.

وأصبحت العلاقة بين الأداء والتوجه الريادي من المواضيع الرئيسة في الأدبيات الإدارية، وان التوجه الريادي يعكس عمل منظمات الأعمال في كيفية خلق قيمه مضافة ويرتكز مفهومه على الانشطة الاستكشافية، والاستغلال للفرص الحالية والمستقبلية (Freiling and Schelhowe,2014;174).

إن التوجه الريادي يأخذ العوامل الداخلية والخارجية في الحسبان عند استغلال الفرص وتطوير المنتجات، وان منظمات الأعمال التي تتبنى مفهوم التوجه الريادي يكون أدائها أفضل من التي يكون توجهها أكثر تحفظاً) (Gil,2013:6).

والجدول (10) يوضح بعض المفاهيم التي حددها الكتاب والباحثون حول مفهوم التوجه الريادي.

جدول (1) مفهوم التوجه الريادي

المفهوم	الكاتب او الباحث	ت
يشير إلى عملية الصياغة الاستراتيجية والممارسات والاساليب التي تعتمد عليها المنظمة في تنظيم الانشطه الريادية.	Chen,etal.,2011:703	1
بأنه طرائق وممارسات وعمليات اتخاذ القرارات التي تستعملها الإدارة العليا في المنظمة وتحويلها إلى كيان ريادي .	Dhaafri and Yusoff,2013:74	3
على انه السلوك الريادي الذي تتبعه منظمات الأعمال والذي ينعكس على الاستراتيجيات والعمليات الداخلية لها.	Otache and ahmood ,2015 : 408	3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة المشار إليها في الجدول.

و بناءً على ما تقدم يرى الباحث إن مفهوم التوجه الريادي:

يتمثل بالانشطة التي تعكس قدرة منظمات الأعمال في كيفية البحث واستغلال الفرص الحالية والمستقبلية والدخول في الأسواق الجديدة وتطوير المنتجات الحالية انسجاماً مع حاجات ورغبات الزبائن مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل مقارنة مع المنافسين .

ثانياً- "إبعاد التوجه الريادي:

أشار كلاً من (Zulkifli and Rosli,2013:265) إن إبعاد التوجه الريادي تتمثل بـ (الاستقلالية، الاستباقية، الابتكار، العدوانية، التنافسية، المخاطرة) والتي تشكل أساساً لكل عملية تنظيم لعمل منظمات الأعمال. ووضح (Geenhuizen,et al.) إلى إن الأخذ بالإبعاد الخمسة التي ذكرت على أنها مجموعة من السلوكيات التي تعكس التوجه الريادي (Fatoki,2014:126).

وكذلك وصف التوجه الريادي بأنه العملية التي تؤدي إلى الإدخال الجديد ورسمت لها خمس إبعاد وهي:

1- الابتكار: الذي يشير إلى ميل منظمات الأعمال للمشاركة في دعم الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى خلق منتجات وخدمات جديدة.

2- المخاطرة: تشير إلى ميول منظمات الأعمال في مشاريع ذات مخاطرة عالية (Zulkifli and Rosli,2013:265)

3- الاستباقية: هي العملية الاستباقية في بناء الاحتياجات المستقبلية من خلال البحث عن الفرص الجديدة التي تتعلق بخطط العمليات الحالية وإدخال منتجات جديدة وعلامات تجارية أخرى في صدارة المنافسة الجديدة .

4- العدوانية التنافسية: عرفها (Lumpkin and Dess) ميل منظمات الأعمال في الطعن بشكل مكثف ومباشر اتجاه المنافسين من أجل التفوق في السوق.

5- الاستقلالية: تعني المبادرة للقيام بعمل مستقل من قبل فرد او مجموعه افراد في طرح رؤية أو فكرة تؤدي إلى تشجيع الابتكار وزيادة القدرة التنافسية وفعالية منظمات الأعمال وتعزيز الدخول في المشاريع الجديدة (Madhoushi, et al.,2011:310).

وأشار كلاً من (Lumpkin and Dess) بان التوجه الريادي يعد مساهم كبير في تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال والذي يتألف من ثلاث ابعاد وهي

- 1-الابتكار : هو قدرة منظمات الأعمال في لدعم الإبداع والأفكار الجديدة والتجارب.
 - 2-الاستباقية : السعي في استغلال الفرص تحسباً للطلب في المستقبل والإحداث التي قد تغير بيئة الأعمال .
 - 3-المخاطرة : هو تكريس موارد منظمات الأعمال في المشاريع التي تحتوي على عوائد عالية مع وجود مخاطرة فيها قد يترتب عليها إمكانية الفشل عاليه. (Mahmood and Hanafi,2013:83).
- ووضح كلاً من (Barringer and Ireland,2008:16) إلى إن التوجه الريادي يعتبر متغير مستمر تبعاً للتغيرات الحاصلة في العمل وقد يختلف بإبعاده المتمثلة بـ (الإبداعية، تقبل المخاطر، الاستباقية).
- إذ تتسم النشاطات ذات الصلة بالتوجه الريادي بالأداء الجيد وان المستويات العالمية من الإبداعية والاستباقية والمستويات المعتدلة من المخاطر تقود حتماً إلى زيادة الأنشطة الاقتصادية ونشاطات أخرى متصلة بريادة الأعمال للمنظمة (Morris and Kuratko,2002:46).

ومن وجهة نظر كلاً من (Covin and Slevin,1988:218) و (Miller,1983:219) فإن التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يرتبط بمدى اهتمامات وتوجيهات قيادات العليا والكوادر الإدارية المتقدمة الذين يندفعون للقيام بالإعمال المحفوفة بالمخاطر والمجازفات وهذا يمثل(بعد المخاطر)، وكذلك العمل على إجراء التغييرات في منتجاتها وخدماتها من خلال الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الأداء الأفضل والحصول على ميزة تنافسية وهذا يمثل (بعد الإبداعية) والتنافس بقوة مع منظمات الأعمال الأخرى والمتمثل بـ (بعد الاستباقية).

وبين (Soininen,2013:25) أن الإبداع الأساسية للتوجه الريادي غالباً ما تكون مترابطة مع بعضها البعض وهذا يقود إلى توطيد هذه الأبعاد وضم بعضها البعض مما يجعل هذه الأبعاد عاملاً مشتركاً واحداً.

المحور الثاني : الاداء

أولاً: مفهوم الاداء (Concept Bank Performance)

تشير الأبحاث التي أجريت عن منظمات الاعمال إلى أن الاداء القوي يمكنها من تحقيق النجاح وان تصبح أكثر تنافسية وربحية (Shmailan,2015:1). وتعني كلمة الأداء (Performance) التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، وكذلك مستوى المهارات والجهود المبذولة في تنفيذ الأعمال (جودي،2008: 83).

وبين (shmailan,2016:1) هناك الكثير من الأبحاث التي أجريت قد توصلت إلى إن منظمات الأعمال يمكن إن تصبح أكثر تنافسية وأكثر ربحية من خلال تركيزها على الاداء. وأشار (Armstrong,2006:7) إن الأداء يشير إلى النتائج المتحققة من سلوكيات منظمات الأعمال وهي عبارة عن الجهد الذهني والبدني التي تطبق على جميع المهام لذلك فانه يحتاج الملاحظه المستمرة لمدخلات ومخرجات هذه السلوك. وقد بين (Saxena) إن الأداء هو جانب من جوانب الإدارة التي وضعها (Aubrey C.Daniels) والغرض الرئيس هو تعزيز الجودة وتقليل التكلفة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والاستجابة للتحديات (Saxena,2010:27).

ووضح (Chompukum) إن عملية إدارة الأداء تعد قضية مهمة منذ فترات طويلة من الزمن ومؤخراً اكتسبت المزيد من الاهتمام بسبب ارتفاع المنافسة في البيئة التجارية وكذلك لوحظ إن منظمات الأعمال التي تستخدم برامج إدارة الأداء تكون أكثر ربحية وأكثر ارتفاعاً في تدفقاتها النقدية من خلال تحسين الأداء المالي وإنتاجية منظمات الأعمال وارتفاع مبيعاتها مقارنة مع منظمات الأعمال التي لا تفعل ذلك (Chompukum,2012:3). ووضح (Smither,2019:12) يمكن للمصارف ان تحقق الميزة التنافسية والنجاح في اعمالها من خلال اهتمامها بادائها

بصورة مستمرة وتنفيذ مراحل عمليه ادارة الاداء المتمثلة بـ (تخطيط الاداء، وتنفيذ الاداء، وتقييم الاداء، ومراجعه الاداء، وتجديد الاداء) .

وبين (أبو زيادة،2012: 168) إن الإدارة المصرفية تعيش في بيئة ديناميكية سمتها التجديد والبحث عن المزيد من الإبداع في خلق سلعتها وخدماتها، لذا تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية واعتماد مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الأداء الأفضل.

وفيما يتعلق بالنشاط المصرفي يرتبط الأداء مع خلق قيمه مضافة، وهي النسبة المثلثي بين التكاليف والفوائد وقد أدى ذلك إلى زيادة المخاطر، وبالتالي أصبح الارتباط بين الأداء والمخاطر متصلاً بطبيعتها عبر النظام المصرفي، والأداء هو الحالة التي تتسم بالقرارات التشريعية والاستقرار والرصد والتحوط والتنسيق (Apatachioae,2015:36).

وبين (Haan,2012:3) الى إن المصارف التجارية تستجيب للتغيرات في الأداء وإعادة الهيكلة المالي، وإن منظمات الأعمال التي تشهد انخفاضاً في الأداء تقوم بتنفيذ عدد من التدابير لتضليل هذا الانخفاض مثلاً ببيع الأصول أو إغلاق المصانع أو تسريح العمال والموظفين.

وعلى الرغم من كثرت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى الاتفاق عن مفهوم الأداء كونه مفهوم واسع ومحتوياته متجددة ويتغير بتغير منظمات الأعمال (Armstrong, 2006: 7) .

والجدول (2) يوضح مفهوم الأداء استناداً إلى بعض آراء الكتاب اللذين تناولوا موضوع الأداء :

جدول (2) مفهوم الأداء

ت	الكاتب او الباحث	المفهوم
1	(David, 2001: 308)	النتائج المتحققة التي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المرسومة.
2	(المالكي، 2005 : 28)	الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ، والتي تعكس قدرتها في الوصول الى ما تسعى إليه ، والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو.
3	(الداوي،2010: 218)	الفرق بين القيمة المقدمة للسوق وبين القيم المستهلكة وهي التكاليف لمختلف أنشطة منظمات الاعمال.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة النشارة إليها في الجدول.

ثانياً: مدخل تقييم أداء المصارف التجارية وكيفية قياسه:

إن عملية تقييم الأداء أصبحت اختصاصاً علمياً يحتاج إلى قواعد وقوانين ويستخدمها أشخاص أكفاء وتدل الدراسات على إن تقييم الأداء ظهر أول مرة في الجيش الأمريكي إثناء الحرب العالمية الأولى ولم ينل العناية والاهتمام إلا في الثلاثينيات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصاً مستقلاً إلا منذ مدة قريبة (صديق،2012: 212).

وبين (Soltani and aslan,2013:626i) إن عدم الاستقرار البيئي وتعقيدها وزيادة المنافسة والتغير السريع وتطوير الاتصالات والتحول الرائع الذي حصل في إدارة المعرفة، تميز عالمنا اليوم عن العقود الماضية. وبالنظر إلى المنافسة الشديدة وسرعة المعلومات جعلت منظمات الأعمال تواجه تحديات متنوعة. وعادة ما يرتبط التقييم الجيد لأداء المنظمة في كيفية استخدامها لأصولها (حصة حامل الأسهم والإيرادات والمصرفيات) وإن تحليل النسب المالية هي

واحدة من أفضل وسائل تقييم الأداء في منظمات الأعمال، ويتم استخدام التقييم لغرض مراقبه المنظمة لموجوداتها ونفقاتها (Hossan and Habab,2010:5).

كما انه لا يمكن إنكار حقيقة تقييم الأداء الذي يعد المحاولة الإدارية الهامة في إي تنظيم وخاصة المالية مثل المصارف وهناك العديد من المقاييس والمعايير المرتبطة بأداء وتقييم المصارف ، والتي لها أثر مترتبة على إي نموذج موضوعي ،وان تقييم الأداء يستند على تحليل النسب المالية ومع ذلك تم الاعتراف بأهمية معايير الأداء الغير ماليه (Zadeh and Tabriz,2014:199-200).

وبين (Mwangi,etal.,2014:75) بعض الدراسات اعتمدت في عملية قياس الأداء من خلال استخدام العائد على حقوق المساهمين، العائد على الأصول، الهامش الربح الإجمالي. وأشار (Sartorius) بان عملية تقييم الأداء تعتمد على المعلومات الخاصة بهم والموارد والأوليات وقد تستخدم مجموعه واسعة من أنواع التقييم ، والتي قد تشمل يأتي:

أ- تقييم أداء العملية : تركز على أداء المدخلات والمخرجات والنتائج المحتملة لغرض الاجابه على مجموعه واسعة من الاسئلة ذات الأهمية.

ب- تقييم الأثر: تشير إلى التقييمات التي تستخدم للمراقبة وقياس دقة الأثر من الجهد ومثل هذه التقييمات تكون على مجموعتين (العلاج والسيطرة).

ت- تعليقات الخبرة : ويشمل هذا التحليل على منهجية التجارب السابقة التي تستند معظمها على استعراض الوثائق والتقارير والتقييمات والدراسات ألاماضيه (Sartorius,2013:867).

ثالثاً: أهمية تقييم أداء المصارف التجارية العراقية:

تشير الدراسات في تقييم الأداء إن تقييم الأداء الفردي للموظفين وبشكل دوري بهدف التأكد من إن الأداء يسير وفق المعايير وأهداف المنظمة ويتم استخدام عدة مقاييس مختلفة وان أهمية تقييم الأداء تتمثل بالآتي. (القطب،2011: 43)، (Shaout and Yousif,2014:966)، (Uddin and Bristy,2014:362).

أ- يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال الاستفادة من ردود الأفعال المتكررة والمحددة بعد عملية تحديد الأداء، ويتم تحسين نظم تقييم الأداء من خلال تصحيح أوجه القصور المشتركة.

ب- يعد أداة إستراتيجية لتحسين الفاعلية التنظيمية وغالباً ما يستخدم تقييم الأداء لغرض مراجعه الأداء الحالي وكذلك أصبح لتقييم الأداء دور كبير في إنشاء منظمات الأعمال الناجحة وان نجاح إي منظمه يعتمد على مدى أداء كل موظف.

ت- تقييم الأداء هو جانب فردي ومهم جدا للتطوير الوظيفي الذي ينطوي على استعراض المنظم لأداء العاملين في المنظمة.

ث- تعد معايير تقييم الأداء الأساس الذي يقاس عليه اداء منظمات الاعمال من خلال مقارنه الأداء بالمعايير.

ج- يعد عامل رئيس في تحسين نوعية مدخلات العمل ويجعل الموظفين أكثر مشاركة في أداء الأعمال، ويدخل تقييم الأداء في عملية الترقية والزيادات وفي تطوير المنظمة والموظف ،ونظام تقييم الأداء يختلف وفقاً لطبيعة العمل داخل المنظمة.

ح- تحديد مدى نجاح المنظمة يعرف من خلال تقييم أداؤها ، إذ وضعت بعض المعايير لقياس الأداء من خلال المقارنة بين أداء المنظمة في فترة معينه من الزمن مع أداؤها الحالي.

رابعاً : مدخل مقياس بطاقة الأداء المتوازن: (BALANCED SCORECARD) .

ان القول المأثور يقول لا يمكن ادارة ما لا يقاس وهذا القول ينطبق على الابتكار بشكل خاص وان منظمات الاعمال تحت للعمل المتغير والمستمر في منتجاتها وعملياتها وجميع المعارف الجديدة، وان قياس مثل هذه العملية الديناميكية تعد اكثر تعقداً مما كانت عليه في انشطتها الثابتة، لذلك اصبح قياس الأداء مصدر قلق اساسي للمديرين، وان العديد من الدراسات التي كتبت تهدف الى مناقشه واقتراح المسائل والاساليب الممكنة لقياس الأداء (Zizlavsky,2014:211).

. لذلك فان بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي اداة التخطيط الاستراتيجي التي وضعها (Kaplan and Norton,1992) كرد فعل على افتراض ان منظمات الاعمال موجودة فقط لارضاء المساهمين. وان (BSC) تقوم وفق اطار الابعاد الاربعة ، إذ يمثل كل بعد مجموعته مختلفه من اصحاب المصالح وهي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) (Gomes and Liddle,2009:355).

وأشار (Madsem and Stenheim) ان بطاقة الأداء المتوازن بدء العمل بها منذ اكثر من عشرون عاماً بمثابة مقياس للاداء المتعدد الابعاد، ويمكن ان تكون (BSC) لها آثار مختلفه وفي بعض الاحيان قد تعرقل الابتكار والتعلم ويبدو ان اثار (BSC) تعتمد بشكل كبير على كيفية التفسير وفهم الاستعمال (Madsen and Stenheim,2014:81).

والجدول (3) يوضح مفهوم بطاقة الاداء المتوازن استنادا إلى بعض آراء الكتاب اللذين تناولوا موضوع الأداء :

جدول (3) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ت	الكاتب او الباحث	المفهوم
2	Khatoon & Farooq , 2014 :115	إطار لقياس الأداء والسماح للمديرين النظر إلى أداء إعمالهم من منظورات الأداء الاربعة 0 المالي، العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم.
3	Rostami,etal.,2015:28	وهي اداة للمساعدة في ادارة وتقييم الأداء المؤسسي على نحو فعال ، والتي تأخذ عدة أشكال بما في ذلك الخيارات والعمليات التشغيلية المختلفة للإعمال.
3	Visalakshi & Kasilingam , 2015:3	هي اداة واسعة وشامله للتخطيط الجيد و تقييم الأداء ومراقبه المنظمه حتى تتمكن من تحقيق اهدافها الاستراتيجية واداة فعالة تساعد على موائمه انشطه العمل مع هذه الاستراتيجية .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة النشرة إليها في الجدول.

ان سجل بطاقة الأداء المتوازن هي اطار عمل يتكون من اربعة عناصر مرتبطه وهي :

أ- الخريطة الاستراتيجية / اساس بطاقة الأداء المتوازن ، والتي تصف الاهداف الاستراتيجية في قضية - و- علاقه تاثير .

ب- التدابير التي تستخدم لغرض تتبع الاهداف.

ت- الاهداف الكمية التي يتم تحديدها لاتخاذ التدابير .

ث- اختيار وتنفيذ المبادرات الإستراتيجية لربط الأداء بالأهداف الكمية وإدراك الأهداف الإستراتيجية (Soltani and Aslani,2013:627).

وفي ضل ماتواجه المصارف التجارية من منافسه شديدة نتيجة تحرير تجارة الخدمات المصرفية واتجاهها الى استراتيجيات الاندماج في تكتلات اقتصادية كبيرة الحجم وكذلك تطبيق العمليات التشغيلية من خلال الحاسب الالي وشبكات الانترنت.

تبرز اهمية استخدام مقياس بطاقه الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم اداء المصارف العراقية المبحوثة للاسباب الاتية.

أ- ابعاد مقياس بطاقه الأداء المتوازن تغطي الاحتياجات الاساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي كما انها تلائم مع بعد الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة، يساعد مقياس بطاقه الأداء المتوازن في الوصول الى كافة الفئات المستهدفة.

ب- تطبيق بطاقه الأداء المتوازن يوفر مؤشرات واضحة وموضوعية ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين اداء منظمات الاعمال (العين، 2015: 309).

ت- يعد أفضل الممارسات المعترف بها في الصناعات لقياس صحة منظمات الأعمال ويمكن استخدامه كأداة إدارية لترجمة أهداف المنظمة والأهداف الإستراتيجية إلى مجموعته شامله من المقاييس للأداء ، والتي توفر اطاراً لنظام قياس إدارة المشاريع (Goethert and Fisher,2003:1).

ث- يمكن استخدامها في تحقيق التوازن مابين مطالب المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (Modsen and Stenheim,2014:84).

ج- امكانية استخدامها كنظام لقياس السيطرة وتنفيذ رؤية المنظمه واستراتيجيتها ونجاح الاعمال والتميز (Zizlavsky,2014:212).

ح- تعطي رؤيا أعمق وأوسع نطاقاً في قوتها وإمكانيتها خلال السنوات الخمسة عشر القادمة، وتعد أداة للوصف والتواصل وتنفيذ الإستراتيجية (Kaplan,2010:3).

وبوضح الجدول (4) ابعاد مقياس بطاقه الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة بها.

الجدول(4) ابعاد مقاييس بطاقه الأداء المتوازن

المؤشرات	الاهداف	الابعاد
معدل العائد على الاصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.	زيادة الربحية	المنظور المالي
نسبه التداول، نسبه القروض إلى الودائع.	توفير السيولة	
معدل كفاية رأس المال.	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	
معدل نمو الودائع، معدل نمو القروض	استقطاب زبون جديد	
معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد الزبائن	حصه المصرف في السوق	

منظور الزبون		(العدد)، النصيب في السوق (%) .
ولاء الزبون		مؤشر ولاء الزبائن ، متوسط مدة العلاقة بالزبون .
رضا الزبون		نسبه شكاوي الزبائن، نسبه الزيادة في الزبائن، مؤشر رضا الزبائن (%)، الزبائن المفقودون .
الارباح من الزبائن		نسبه هامش الدخل إلى عدد الزبائن.
منظور العمليات الداخليه		تطوير الخدمه المقدمه
ارتفاع مستوى جودة الخدمة		نسبة تكاليف البحوث والتطوير.
تقديم خدمات جديدة		نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة.
زيادة قدرات العاملين		نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.
منظور التعلم والنمو		نسبة تكاليف تدريب العاملين.
إنتاجية العاملين		إنتاجية الموظف من الأرباح.
التطور التكنولوجي		نسبه تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.

المصدر: العين، علاء محمد ملو، (2015)، استخدام مقياس المتوازن للاداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمه الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجله الدراسات ، العلوم الاداريه، المجلد 42، العدد 1.

خامسا": المقومات اللازمه لنجاح تطبيق مقياس بطاقه الأداء المتوازن في تقييم وقياس أداء مصرف الخليج التجاري.

أ- التنفيذ الكامل لنموذج بطاقه الأداء المتوازن في المصارف:

ان التنفيذ لنموذج بطاقه الأداء المتوازن يتطلب الوصول الى جميع المستويات الادارية وهذا يوفر لكل فرد وجهة نظر من خلال دورة في تنفيذ استراتيجيه المنظمه مما يؤدي الى نجاح مقياس بطاقه الأداء ووضع الاهداف المستقبلية (Zizlavsky, 2014:215).

ب- توفير المتطلبات اللازمه لنجاح بطاقه الأداء المتوازن:

إن المبادئ الرئيسة لنجاح بطاقه الأداء المتوازن التي تعد الوظيفة الإستراتيجية التي يتم من خلالها التحفيز لعمل بطاقه الأداء المتوازن، والتعبئة والتغيير عبر السلطة التنفيذية، والترجمة الإستراتيجية إلى صيغة تنفيذية، والتحكم لجعل الإستراتيجية عملية مستمرة، ومحاذاة المنظمه حول إستراتيجيتها، وكذلك موائمة رؤية المنظمه لجميع المستويات الادارية مما يجعل الموظفين على علم من إستراتيجيتها ورؤيتها حول البرامج لنجاح الأعمال (Khatoon and Farooq, 2014:110).

ت- تنفيذ التدابير الرئيسة لبطاقه الأداء المتوازن والوفاء بها :

وضعت (Radnor and Lovell) بعض التدابير الرئيسة والذي يتعين الوفاء بها من اجل النجاح في تنفيذ لـ (BSC) ومنها الحصول على الدعم في استخدام (BSC) ،عدم تجاهل التجارب السابقه لاستخدام (BSC)، التزام إدارة منظمات الأعمال في (الشراء، والتدريب، والتعلم، وضوح الرؤيا الإستراتيجية، والنتائج، وربط بطاقه الأداء المتوازن مع الحوافز، الموارد اللازمه لتنفيذ النظام (Gomes and Liddle, 2009:357).

ث- توفير انظمة لرصد معوقات تنفيذ بطاقه الأداء المتوازن ونجاحها:

اشارت العديد من الدراسات الى ان منظمات الأعمال قد واجهت المشاكل في عملية تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن ومنه دراسة، (Gooneratne and Jayakody,2007)، (Antonsen,2014)، (Modell,2012)، وهذه المشاكل عبارة عن مجموعة من القضايا الاجتماعية والسياسية المتمثلة بالاستجابات والسلوكيات للأفراد والمجموعات العاملين داخل المنظمة مثل المقاومة وعدم وجود مشاركته والتقنية التي تنشئ عندما يتم تطوير البنى التحتية التقنية لدعم بطاقة الاداء المتوازن والمفاهيمية ذات صلة بالفهم والتفسير (Madsen and Stenheim,2014:82).

المبحث الثالث / الجانب العملي.

المحور الأول : عرض وتحليل آراء العينة.

يسعى المبحث الحالي إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث، وتحليلها باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) .
أولاً: عرض نتائج المحور لمصرف الخليج التجاري وتفسيرها .

1- المتغير الأول:(التوجه الريادي). حقق هذا المتغير وسط حسابي مقداره (5,80) وهو اعلي من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0,92) و (0,14) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج التجاري لهذا المتغير . ويعرض الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإبعاد المتغير.

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الإجمالية.

المقاييس المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النتيجة
التوجه الابتكار	6.32	1.02	0.19	اتفق تماما"
التوجه الاستباقي	5.12	0.47	0.06	اتفق
التوجه المخاطرة	5.10	0.88	0.14	اتفق

الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

وفي أدناه شرح للمتغيرات الوصفية لإبعاد مصرف الخليج التجاري للمتغير الأول .
أ- : توجه الابتكار. حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.32) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (1.02) و (0.19) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج التجاري .
ب- توجه الاستباقي: من خلال الجدول (5) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.47) و (0.06) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج التجاري لهذا البعد .

ج- توجه المخاطرة: من خلال الجدول (5) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.11) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.88) و (0.14) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج التجاري لهذا البعد .

2- المتغير الثاني: (الأداء) .حقق هذا المتغير وسط حسابي مقداره (6.32) وهو اعلي من الوسط الحسابي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.76) و (0.11) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا المتغير. ويعرض الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف على مستوى إبعاد المتغير لمصرف الخليج التجاري.

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الإجمالية

المقاييس المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النتيجة
المنظور المالي	6.22	1.30	0.15	اتفق تماماً
منظور الزبون	5.22	0.40	0.15	اتفق
منظور العمليات الداخلية	6.55	0.75	0.18	اتفق تماماً
منظور التعلم والنمو	5.85	0.55	0.18	اتفق

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

وفي أدناه شرح للمتغيرات الوصفية للإبعاد مصرف الخليج التجاري للمتغير الثاني (الأداء)

أ- المنظور المالي. من خلال الجدول (6) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.22) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (1.30) و (0.15) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج لهذا البعد

ب: منظور الزبون: من خلال الجدول (6) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.22) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.40) و (0.15) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج التجاري لهذا البعد وامتلاكه القدرة على توفير السلع والخدمات ذات الجودة العالية وإيصالها بفاعلية إلى الزبائن وبارتياح وتكون خدمه الزبائن شامله ومريحة واختيار الزبائن المريحين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

ت: المنظور العمليات الداخلية: من خلال الجدول (6) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.55) وهو اعلي من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.75) و (0.18) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد.

ث: منظور التعلم والنمو: من خلال الجدول (6) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.85) وهو اعلي من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.55) و (0.18) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج التجاري لهذا البعد.

المحور الثاني : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث للمصارف المبحوثة

1: تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي و الأداء لمصرف الخليج التجاري.
يتضح من خلال معطيات الجدول (7) نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون (الارتباطات البيئية) بين التوجه الاستراتيجي والأداء وبعادة كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) لمصرف الخليج التجاري وجاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

جدول (7) يبين الارتباطات البيئية بين التوجه الريادي و إبعاد الأداء.

منظور التعلم والنمو	منظور العمليات الداخلية	منظور الزبون	المنظور المالي	الأداء	
0.59	0.51	0.26	0.69	0.75	التوجه الريادي
0.69	0.62	0.31	0.79	0.86	توجه الابتكار
0.48	0.40	0.25	0.58	0.64	توجه الاستباقي
0.51	0.67	0.29	0.57	0.58	توجه الخطورة
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط

الجدول: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

أ- اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه الريادي و الأداء) وما تفرع منها من فرضيات فرعية .

ومن خلال الجدول (7) يتضح مايلي:

1- بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي إجمالاً والأداء إجمالاً (0.75) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، أي ان التوجه الريادي له دور فاعل في أداء مصرف الخليج التجاري، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي إجمالاً وبعد المنظور المالي (0.69) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، مما يشير إلى ان التوجه الريادي له دور في الأداء المالي لمصرف الخليج. و بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي إجمالاً وبعد منظور الزبون (0.26) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، مما يشير إلى ان التوجه الريادي له دور في كسب وإدارة علاقات الزبون ، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي إجمالاً وبعد منظور العمليات الداخلية (0.51) وهذا يعني وجود ارتباط عالي، و بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي إجمالاً وبعد منظور التعلم والنمو (0.59) وهذا يعني وجود ارتباط عالي.

2- بلغ معامل الارتباط بين توجه الابتكار إجمالاً والأداء إجمالاً (0.86) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، أي ان توجه الابتكار له دور فاعل في أداء مصرف الخليج التجاري، بينما بلغ معامل الارتباط بين توجه الابتكار إجمالاً وبعد المنظور المالي (0.79) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، مما يشير إلى ان توجه الابتكار له دور في الأداء المالي لمصرف الخليج. و بلغ معامل الارتباط بين توجه الابتكار إجمالاً وبعد منظور الزبون (0.31) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، مما يشير إلى ان توجه الابتكار له دور في كسب وإدارة علاقات الزبون ، وبلغ معامل الارتباط بين توجه الابتكار إجمالاً وبعد منظور العمليات الداخلية

(0.62) وهذا يعني وجود ارتباط عالي، و بلغ معامل الارتباط بين توجه الابتكار إجمالاً وبعد منظور التعلم والنمو (0.69) وهذا يعني وجود ارتباط عالي.

3- بلغ معامل الارتباط بين توجه الاستباقي إجمالاً والأداء إجمالاً (0.64) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، أي ان توجه الاستباقي له دور فاعل في أداء مصرف الخليج التجاري، بينما بلغ معامل الارتباط بين توجه الاستباقي إجمالاً وبعد المنظور المالي (0.68) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، مما يشير إلى إن توجه الاستباقي له دور في الأداء المالي لمصرف الخليج. و بلغ معامل الارتباط بين توجه الاستباقي إجمالاً وبعد منظور الزبون (0.25) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، مما يشير إلى إن توجه الاستباقي له دور في كسب وإدارة علاقات الزبون ، وبلغ معامل الارتباط بين توجه الاستباقي إجمالاً وبعد منظور العمليات الداخلية (0.40) وهذا يعني وجود ارتباط متوسط، و بلغ معامل الارتباط بين توجه الاستباقي إجمالاً وبعد منظور التعلم والنمو (0.48) وهذا يعني وجود ارتباط متوسط.

4- بلغ معامل الارتباط بين توجه الخطورة إجمالاً والأداء إجمالاً (0.58) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، أي ان توجه الخطورة له دور فاعل في أداء مصرف الخليج التجاري، بينما بلغ معامل الارتباط بين توجه الخطورة إجمالاً وبعد المنظور المالي (0.57) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، مما يشير إلى إن توجه الخطورة له دور في الأداء المالي لمصرف الخليج. و بلغ معامل الارتباط بين توجه الخطورة إجمالاً وبعد منظور الزبون (0.29) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، مما يشير إلى إن توجه الخطورة له دور في كسب وإدارة علاقات الزبون ، وبلغ معامل الارتباط بين توجه الخطورة إجمالاً وبعد منظور العمليات الداخلية (0.67) وهذا يعني وجود ارتباط عالي، و بلغ معامل الارتباط بين توجه الخطورة إجمالاً وبعد منظور التعلم والنمو (0.51) وهذا يعني وجود ارتباط عالي.

وعليه مما تقدم يمكن القول ان الفرضية الرئيسية الأولى و التي مفادها ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء وابعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو) وما تفرع منها من فرضيات فرعية قد تحققت.

المحور الثالث : اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث لمصرف الخليج التجاري.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : الجدول (8) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لتقدير اثر التوجه الريادي في تحسين الأداء، لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول (8) قيم (β , R^2 , P-Value , F) لنماذج الانحدار بين متغيرات البحث.

المتغير التابع	β	R^2	P value	F	المتغير المستقل
الأداء	0,60	0,27	0.000	11,5	التوجه الريادي
المنظور المالي	0,45	0,25	0.000	12,3	التوجه الريادي
منظور الزبون	0.38	0.36	0.01	10,6	التوجه الريادي
منظور العمليات الداخلية	0.36	0.40	0.000	8.20	التوجه الريادي
منظور التعلم والنمو	0.49	0.46	0.002	6,10	التوجه الريادي

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

ومن الجدول أعلاه يتضح مايلي:

أ- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (11,5) وهي اعلي من القيمة أجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,00) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R² إلى إن التوجه الريادي يؤثر بنسبه (0,27) في المتغير المعتمد، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار ، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,60) بان إي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبه (0,60).

ب- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (12,3) وهي اعلي من القيمة أجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في البعد الأول من المتغير المعتمد والمتمثل بالمنظور المالي ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,00) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R² إلى إن التوجه الريادي يؤثر بنسبه (0,25) في المنظور المالي ، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار ، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,45) بان إي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المنظور المال بنسبه (0,45).

ت- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (10,6) وهي اعلي من القيمة أجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في البعد الثاني من المتغير المعتمد والمتمثل بالمنظور الزبون ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,01) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R² إلى إن التوجه الريادي يؤثر بنسبه (0,36) في المنظور الزبون ، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار ، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,38) بان إي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المنظور الزبون بنسبه (0,38).

ث- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (8,20) وهي اعلي من القيمة أجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في البعد الثالث من المتغير المعتمد والمتمثل بالمنظور العمليات الداخلية ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,000) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R² إلى إن التوجه الريادي يؤثر بنسبه (0,40) في المنظور العمليات الداخلية ، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار ، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,36) بان إي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المنظور العمليات الداخلية بنسبه (0,36).

ج- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (6,10) وهي اعلي من القيمة أجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في البعد الرابع من المتغير المعتمد والمتمثل بالمنظور التعلم والنمو ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,002) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R² إلى إن التوجه الريادي يؤثر بنسبه (0,46) في المنظور التعلم والنمو ، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى

إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,49) بان إي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المنظور التعلم والنمو بنسبه (0,49).
ومن خلال النتائج اعلاّة تم قبول الفرضية الرئيسة والتي كانت فحوها
(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء بابعادة كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو) .
ثانياً: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث للمصرف أشور الدولي .

2- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية :

الجدول (9) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر ابعاد التوجه الريادي كلاً من (توجه الابتكار، توجه الاستباقي، توجه الخطورة) في تحسين الأداء.

الجدول (9) قيم (β , R^2 , P-Value , F) لنماذج الانحدار بين متغيرات البحث

المتغير التابع	β	R^2	P value	F	المتغير المستقل
الأداء	0,56	0,41	0,00	6,1	توجه الابتكار
الاداء	0,32	0,61	0,01	9,1	توجه الاستباقي
الاداء	0,21	0,22	0,02	5,1	توجه الخطورة

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

ومن الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أ- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (6,1) وهي اعلي من القيمة الجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الاول من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الابتكار في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,00) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R^2 إلى أن توجه الابتكار يؤثر بنسبه (0,41) في المتغير المعتمد، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,56) بان إي تغير بالتوجه الابتكار بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبه (0,56).

ب- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (9,1) وهي اعلي من القيمة الجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الثاني من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الاستباقي في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P-Value التي بلغت (0,01) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R^2 إلى أن التوجه الاستباقي يؤثر بنسبه (0,61) في المتغير المعتمد ، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,32) بان إي تغير بالتوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤثر في المنظور المالي بنسبه (0,32).

ت- إن قيمه F المحسوبة قد بلغت (5.1) وهي اعلي من القيمة الجدوليه البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الثالث من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الخطورة في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمه P -Value التي بلغت (0.02) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R^2 إلى أن التوجه المخاطرة يؤثر بنسبه (0,22) في المتغير المعتمد ، إما النسبة المتبقية فتعزى إلى إسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار، بينما تبين قيمه بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,21) بان إي تغير بالتوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤثر في المنظور المالي بنسبه (0,21).

ومن خلال النتائج اعلاة تم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي كانت فحواها
أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق توجه الابتكار في تحسين اداء مصرف الخليج التجاري.
ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستباقي في تحسين اداء مصرف الخليج التجاري.
ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق توجه المخاطرة في تحسين اداء مصرف الخليج التجاري.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

المحور الثاني : الاستنتاجات

- 1- توصلت الدراسة إن هناك توجه ريادي في مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث وان هذا التوجه يعود مردودة إلى اهتمام هذه المصارف بابعادة المتمثلة (توجه الابتكار ، توجه الاستباقي ، توجه العدائي).
- 2- توصلت الدراسة إلى إن التوجه الريادي بابعادة الثلاث (توجه الابتكار ، توجه الاستباقي ، توجه العدائي) له تأثير إيجابي في أداء مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث.
- 3- ظهر إن هناك مستويات جيدة للنجاح الذي حققها مصرف الخليج التجاري مجتمع البحث وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام المصرف بـ (الإنتاج ، الابتكار ، الاستقلالية، المخاطرة، الاستباقيه، العدوانية ألتنافسه ، الزبون ، المنافسة ، إدارة قيمه الزبائن) والتي تشكل أساساً في تحقيق الميزة التنافسية وتقوم من خلال التفوق في اعمالها.
- 4- توصلت الدراسة إن التوجه الريادي قادر على تحقيق النجاح للمصارف المبحوثة من خلال تحسين اداءها بشكل مباشر أو غير مباشر.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الوصفي (المعدل العام) لإبعاد التوجه الريادي لمصرف الخليج التجاري قوة تبني عاليه لفقرات متغيرات البحث مما يعني استيعاب المصرف الى اهمية التوجه الريادي بابعادة مما ينعكس بشكل ايجابي في تحسين أدائها .
- 6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث وجود علاقة ارتباط عالي بين التوجه الريادي (بشكل عام) واداء مصرف الخليج التجاري عينه المبحث.
- 7- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث وجود علاقة تأثير لإبعاد التوجه الريادي (بشكل عام) في اداء مصرف الخليج التجاري مما ادى الى تحسين اداء المصرف.

المحور الثاني : التوصيات

- 1- زيادة اهتمام مصرف الخليج التجاري عينه البحث بالتوجه الريادي بابعادة الثلاث (توجه الابتكار ، توجه الاستباقي ، توجه العدائي) وذلك لتأثيره المباشر في أداء المصرف وتحسين أعمالها الحالية والمستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية .
- 2- إشراك اغلب المدراء العاميين ومدراء الأقسام والفروع للمصارف وأصحاب الخبرة في رسم التوجه الريادي لمصرف الخليج التجاري .
- 3- على مصرف الخليج التجاري التعمق أكثر في كيفية استخدام وتبني بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الاربعه كونها نظاما" شاملا ومتكاملا" لقياس أدائها و تحديث أنظمتها الاداريه والمحاسبية بصورة دوريه مع وجود نظام معلومات محدث وعقد مؤتمرات و دورات تدريبيه لموظفي المصرف من اجل تعريفهم عليها وكيفية تطبيقها وإعداد برامج ذات علاقة ببطاقة الأداء المتوازن .
- 4- اتضح من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ايجابية للتوجه الريادي(بشكل عام) في أداء مصرف الخليج التجاري عينة المبحث ، إذ يوصي الباحث بضرورة قيام إدارة المصارف بالإفادة من العلاقات الايجابية عن طريق الإعداد للخطط المستقبلية وتحديد الأهداف الطويلة الأمد التي ينبغي تحقيقها من خلال استغلال الفرص المتاحة إمامها واستغلال إمكانياتها الداخلية وانعكاس ذلك على أداءها المصرفي.
- 5- اتضح إن التوجه الريادي كان أثره متفاوتا" على أداء مصرف الخليج التجاري ،لذلك يوصي الباحث ضرورة توظيف إدارة المصرف المبحوثة لأبعاد التوجه الريادي المتمثلة ب(توجه الابتكار ، توجه الاستباقي ، توجه العدائي) بنظرة تكاملية اكثر من تفعيلها بشكل مفرد في تعزيز فرص نجاحها، وإحداث المزيد من التغييرات والتطورات في هذه الإبعاد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية.

- 1- القطب، محي الدين يحيى، (2011)، " الخيار الاستراتيجي واثرة في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان .
- 2- العين، علاء محمد ملو، (2015)، "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الاداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، مجلة الدراسات و العلوم الإدارية ، مجلد (42)، العدد (1).
- 3- أبو زيادة، زكي عبد المعطي ، (2012)، "ادارة الوقت والجودة الشاملة واثرها في الاداء الوظيفي " ، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (8)، العدد (1).
- 4- الداوي، الشيخ ، (2010)، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، المجلد الباحث، العدد (7)، جامعة الجزائر.
- 5- الصديق، حسين، (2012)، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مجلد (28)، العدد (1). كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق.
- 6- جودي، حيدر حمزة، (2008)، "علاقة القرار الاستراتيجي في اداء المصارف دراسة تحليلية"، مجلة كلية والاقتصاد جامعة كربلاء، العدد 68.
- 7- المالكي، فوزي محسن عبد سواد، (2005)، "العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي وقيمة أسهم الشركات السياحية في العراق"، رسالة ماجستير في علوم السياحة وادارة الفنادق، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق

ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 8- Smither, James, 2009 , " Performance Management Putting Research into Action" Printed in the United States of America, Series Editors , Published by Jossey-Bass.
- 9- Armstrong, Michael, 2006, " PERFORMANCE MANAGEMENT Key Strategies And Practical Guidelines" , 3RD Edition , United Kingdom, First published in Great Britain and the United States, 120 Pentonville Road.
- 10- Arshad, Azlin Shafinaz&Rasli, Amran&Arshad, Afiza Azura&Zain, Zahariah Mohd,(2013)," The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance": A Study of Technology-based SMEs in Malaysia, *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*, , No.130.
- 11- Avlonitis,GeorgeJ.&Salavou,Helen E.,(2007)," Entrepreneurial orientation of SMEs, productinnovativeness, and performance",*Journal of Business Research*, , No.60.
- 12- Chen ,Kuo-Hsiung& Yien ,Jui-Mei& Huang ,Kai-Ping& Huang ,Chien-Jung,(2011)," Performance and its Link to Entrepreneurial Behavior", *American Journal of Applied Sciences*. Vol. 8, No. 7.
- 13- Chompukum,Pachsiry ,(2010)," Performance management effectiveness in Thai banking industry:a look from performers and a role of interactional justice", *Journal of International Business and Cultural Studies*, www.aabri.commanuscripts111040.
- 14- Dhaafri ,Hassan Saleh & Yusoff, Rushami Zien Bin,(2013), "The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance:The Mediating Role of the Organizational Excellence", *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No. 1.

- 15- Faryabi , M ., & Fazlzadeh , A . & Zaheda , B .,& Darabi,H., (2013)" Alignment of Business and IT and Its Association with Business Performance: The Case of Iranian Firms " *International Journal of Business & Management* , Vol . 1 No. 1 .
- 16- Fatoki ,Olawale,(2014)," The Entrepreneurial Orientation of Micr Enterprises in the Retail Sector in South Africa", *J Sociology Soc Anth*, 5(2): 125-129.
- 17- Freiling ,Jörg & Schelhowe ,Christoph Lütke,(2014)," The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Internationalization", *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, Volume 10 Issue 4, 169-199.
- 18- Gil,Anna Ujwary,(2013)," Entrepreneurial Orientation and Opportunities",*Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, Volume 9, Issue 3, 5-20.
- 19- Gomes,Ricardo Corrêa&Liddle,Joyce,(2009)," The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of theArthur Bernardes Foundation, Brazil ", *BAR, Curitiba*, v. 6, n. 4, art. 5.
- 20- Kesenwa, Alfred& Oima , David O.& Oginda ,Moses,(2015)," Strategy Formation, Execution Capability, and Innovation- Performance Relationship to Farms' Strategic Orientation: A Study of Safaricom, Nairobi, Kenya ", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 6.
- 21- Khatoon, Saira& Farooq, Dr. Ayesha,(2014)," Balanced Scorecardto Measure Organizational Performance: A Case Based Study ", *The International Journal Of Business & Management*, Vol 2 ,Issue 9.
- 22- Madhoushi ,Mehrddad& Sadati ,Abdolrahim& Delavari ,Hamidreza,(2011)," Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management ", *Asian Journal of Business Management*, 3(4): 310-316.
- 23- Madsen, Dag qivind& Stenheim, Tonny,(2014)," Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence ", *Problems and Perspectives in Management*, Volume. 12, Issue. 3.
- 24- Mahmood ,Rosli& H.M.A ,Herath,(2013)," Strategic Orientation Based Research Model of SME Performance for Developing Countries ", *Society of Interdisciplinary Business Research*, Vol. 2,N,1.
- 25- Mwangi, Lucy Wamugo& Makau, Muathe Stephen& Kosimbei, George,(2014)," Relationship between Capital Structure and Performance of Non-Financial Companies Listed In the Nairobi Securities Exchange, Kenya ", *Global Journal of Contemporary Research in Accounting*, Vol. 1, Issue. 2.
- 26- Otache ,Innocent& Mahmood ,Rosli,(2015)," Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks: The Mediating Effect of Teamwork ", *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, Vol 6 No 3.
- 27- Shaout ,Adnan& Yousif ,,Mohamed,(2014)," Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey ", *International Journal of Computer and Information Technology* ,Volume. 03, Issue. 05.
- 28- Soltani,Dr.Iraj& Aslani, Zahra,(2013)," Performance Appraisal Trade Associations (Goods and Passengers) and Offer Appropriate Solution for Improving their Capabilities ", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No. 5.

- 29- Uddin ,Md Reaz & Bristy,Jannatul Ferdous,(2014)," Evaluation of Some Private Commercial Banks in Bangladesh from Performance Perspectives", International Journal of Managing Value and Supply Chains,Vol. 5, No. 4.
- 30- Visalakshi, S.& Kasilingam, Dr. R,(2015)," BALANCED SCORECARD APPROACH TO MEASURE PERFORMANCE OF BANKS ", NBR E-JOURNAL, Volume. 1, Issue. 1.
- 31- Zizlavsky,Ondrej,(2014)," The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System", J. Technol. Manag. Innov, Volume 9, Issue 3.
- 32- Zulkifli ,R. Mohamad& Rosli, M. Mohd,(2013)," Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs:Religiosity as Moderator ", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 No.
- 33- Shmailan, Abdulwahab , 2016 , " The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study" , Issues in Business Management and Economics Vol.4.
- 34- Habib ,Faruk Hossan Md Ahsan,(2010)," Performance evaluation and ratio analysis of Pharmaceutical Company in Bangladesh ", Master's thesis in international Business 15 ECTS Department of Economic and Informatics University West.
- 35- Kaplan, R,S., (2010),"Conceptual Foundations of the balanced Scorecard", Working Paper, Harvard Business School, Harvard University.
- 36- AFisher, Wolfhart Goethert Matt,(2003), Deriving Enterprise-Based Measures Using the Balanced Scorecard and Goal Driven Measurement Techniques, Carnegie Mellon university,u.s. University,U.S.
- 37- Haan, A.S. de,(2012)," Measuring the impact on operating performance of a European Bank after a downgrade by a rating agency ", Master's Thesis, MSc Business Economics Specialization: Finance, University of Amsterdam, Faculty of Economics and Business.
- 38- Apatachioae,(2015)," The performance, banking risks and their regulation ", *Procedia Economics and Finance*,vol.20, 35 – 43.