

# تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

م.د. علي موات صيهود السوداني / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / حسام حمدان شونف

تاريخ التقديم: 2016/10/19  
تاريخ القبول: 2017/1/25

## المستخلص

يهدف الباحث من خلال هذا البحث الى إثارة دوافع المصارف التجارية لتحسين أدائها بصورة مستمرة وكذلك في تشخيص واقع وقدرات المصارف المبحوثة واستعدادها لتطوير أدائها والتعرف على واقع الأعمال التي تقوم بها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية والتخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة لها من خلال استخدام التوجه الاستراتيجي ، وتشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الاستراتيجي وأداء المصارف ومن خلال استخدام مقياس ( بطاقة الأداء المتوازن ) بمنظوراتها الاربعه، وقد اختبر هذا البحث في القطاع المصرفي العراقي الأهلي ممثلاً بـ ( مصرف الخليج التجاري ومصرف آشور الدولي ) ، وطبق البحث على عينة مكونة من (85) مدير وموظف موزعين في مستويات إدارية (مدير، مدير قسم، مدير فرع، ملاكات الإدارة العليا)، واستخدم البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات فضلاً عن برنامج المقابلات الشخصية وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث . وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها. إن هناك توجه استراتيجي في المصارف العراقية الاهلية مجتمع البحث وان هذا التوجه يعود مردودة إلى اهتمام هذه المصارف بابعادة المتمثلة (التوجه الريادي ، التوجه نحو السوق ، التوجه التفاعلي)، فضلاً عن وجود تأثير ايجابي للتوجه الاستراتيجي بابعادة الثلاث في أداء المصارف العراقية الاهلية مجتمع البحث، كما إن إبعاد التوجه الاستراتيجي لها أثار متفاوتة على أداء المصارف عينه البحث إذ تبين إن اثر التوجه الريادي في الأولوية الأولى، والتوجه التفاعلي في الأولوية الثانية، التوجه نحو السوق في الأولوية الثالثة.

كذلك تبين هناك ارتباط ايجابي عالي بين التوجه الاستراتيجي ( بشكل عام ) والأداء المصرفي للمصارف عينه المبحث، كما اظهرت نتائج التحليل الوصفي (المعدل العام ) لإبعاد التوجه الاستراتيجي حقق مصرف الخليج التجاري ومصرف آشور الدولي قوة تبني عالية لفقرات متغيرات البحث مما يعني استيعاب المصارف المبحوثة لاهميه التوجه الاستراتيجي بابعاده جميعاً" مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائها.

واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها، زيادة اهتمام المصارف العراقية الاهلية مجتمع البحث بالتوجه الاستراتيجي لما له تأثير مباشر في أداء المصارف ونجاح أعمالها، ضرورة قيام إدارات المصارف المبحوثة 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 .

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** التوجه الاستراتيجي، أداء المصارف ، بطاقة الأداء المتوازن.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 101 المجلد 23  
الصفحات 149-177

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## المقدمة:

أصبح التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة ذات العلاقة بتحديد مستقبل منظمات الأعمال كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها مما يمكننا من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها.

إن عملية التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية و تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. وقد اختبر هذا البحث في مصرف آشور الدولي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري، وقد تناول البحث عناصر التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ ( التوجه الريادي ، التوجه نحو السوق ، التوجه التفاعلي ) والذي اعتبر إبعاداً للمتغير الأول وهو ( التوجه الاستراتيجي ) ، إما المبحث الثاني سيتم التطرق فيه إلى ( مفهوم وأهميه الأداء – مدخل تقييم الأداء – مدخل بطاقة الأداء المتوازن ) وان منظورات بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) الاربعة المتمثلة بـ ( المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) اختيرت إبعاداً للمتغير الثاني وهو ( الأداء).

وقد تضمن الجانب العملي ثلاث مباحث ، تناول المبحث الأول التحليل الوصفي لعينة البحث في حين ضم المبحث الثاني تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث للمصارف المبحوثة ، إما المبحث الثالث فقد تضمن اختيار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث ، فيما ضم الفصل الرابع والأخير الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث .

## المبحث الأول / منهجية البحث

### المحور الأول : منهجية البحث

**الأول: مشكلة البحث.** تتركز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- 1- هل المصارف العراقية الاهلية مجتمعة البحث لديها توجه إستراتيجي يقودها إلى تحقيق الأداء الأفضل؟
- 2- ما تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية ؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بإعادة الثلاث وأداء المصارف العراقية الاهلية ؟

**الثاني: أهمية البحث .** يسعى البحث إلى الإسهام في أعناء الجانبين العلمي والعملي من خلال :

- 1- تركيز الاهتمام إلى أهمية تعدد معايير تقييم الأداء في منظمات الأعمال على وفق مدخل بطاقات الأداء المتوازن
- 2- التعرف على أهمية الدور الذي يلعبه المتغير الأول بإبعاده ( التوجه الريادي – التوجه نحو السوق – التوجه التفاعلي ) في التأثير على المتغير الثاني الأداء بإبعاده (المنظور المالي – منظور الزبائن – منظور العمليات الداخلية – منظور التعلم والنمو ) من خلال نجاح اعمالها وتحقيق الأداء الافضل واستمرار ديمومتها ونموها.
- 3- تسهم الدراسة في إثارة دوافع المصارف التجارية لتحسين أدائها بصورة مستمرة وكذلك في تشخيص واقع وقدرات المصارف المبحوثة واستعدادها لتطوير أدائها والتعرف على واقع الأعمال التي تقوم بها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية والتخلص من الأعمال التي لاتضيف قيمة لها من خلال استخدام التوجه الاستراتيجي.

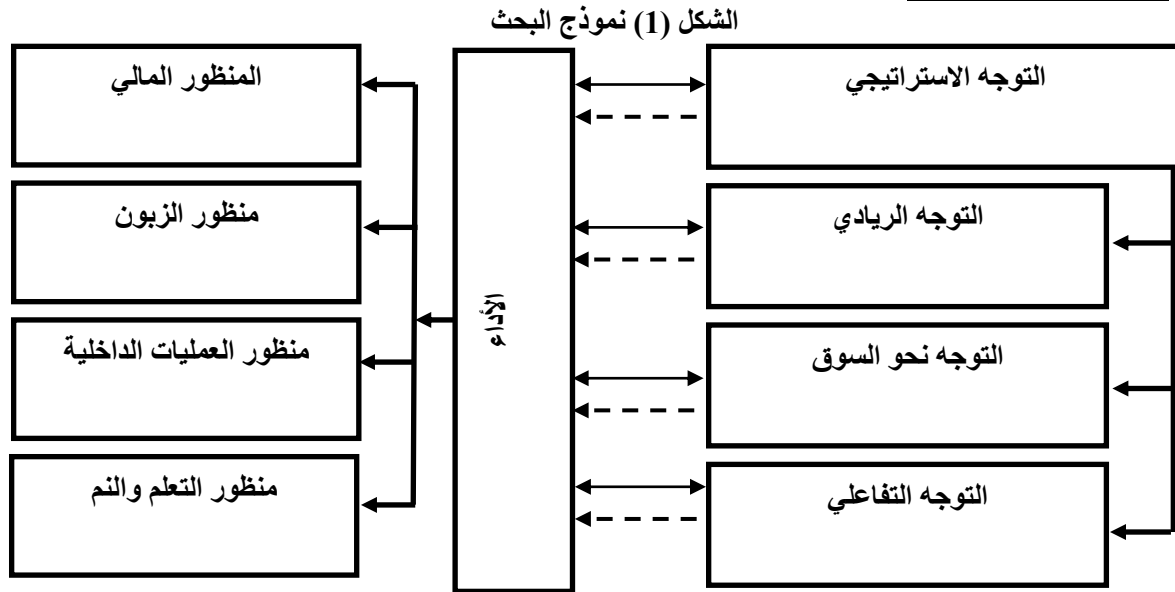
**الثالث: أهداف البحث .** تبنى الأهداف في ضوء تحديد مشكلتها وأهميتها، إذ يهدف البحث إلى:

- 1- تمكين المصارف العراقية الاهلية عينة البحث من تعزيز قدرتها على تحقيق النجاح في أدائها .
- 2-تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الاستراتيجي وأداء المصارف العراقية الاهلية مجتمع البحث وعلى مستوى الأبعاد.
- 3-تحديد أهمية كل بعد من إبعاد التوجه الاستراتيجي وأيهما أكثر تأثيرا على أداء المصارف المبحوثة.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

### الرابع: نموذج البحث .



الشكل :اعداد الباحث.

### الخامس: فرضيات البحث. تستند الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين هما:

1-الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء).  
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والاداء وابعادة كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو)

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والاداء وابعادة كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو)

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التفاعلي والاداء وابعادة كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخليه، منظور التعلم والنمو)

2-الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء).  
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء.

ب\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الريادي في تحسين الاداء.

ت\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه نحو السوق في تحسين الاداء.

ث\_ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه التفاعلي في تحسين الاداء.

### السادس: مجتمع البحث .

تتمثل بالقطاع المصرفي الخاص في العراق المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية مجتمع البحث ، واختير هذا المجتمع لأنه يهيب البيئة الملائمة لاختبار تأثير التوجه الاستراتيجي في الأداء ومن هذا المجتمع اختير ( مصرف آشور الدولي للاستثمار و مصرف الخليج التجاري )، وقد حددت هذه المصارف بوصفها عينة عمدية للبحث نظراً " لقدم تأسيسها وانتظام تداول أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية ومكانية الحصول على تقاريرها السنوية واقتصرت الدراسة على خمس سنوات للمدة 2011-2015 بحسب ما هو متوفر من التقارير السنوية للمصارف عينة البحث من



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارن

**السابع: عينة البحث.** تتمثل عينة البحث بالمدير المفوض ونائبه ومستشاريه ومديري الفروع و الإدارات والأقسام و الموظفين العاملين في الإدارات للمصارف عينة البحث .

**الثامن: أدوات البحث والأساليب الإحصائية.** اعتمد البحث على عدد من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وهي.

1-مراجع الإطار النظري : من أجل أغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على إسهامات عدد من الكتاب والباحثين، والتي تم جمعها من المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعاتها من الكتب والمجلات ورسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه العربية منها و الأجنبية، فضلاً عن الاستعانة بخدمات شبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ).

2-أدوات الإطار الميداني : لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم الاستعانة بالأدوات الآتية لتغطية الجانب الميداني للبحث منها :

**أ- الاستبانة:** إذ قام الباحث بتصميم الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي وبالاستناد إلى المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها بصياغة تتلاءم مع مفهوم المتغير المراد قياسه، فضلاً عن ملائمة بيئة البحث ، وقد اشتملت على محورين عرض المحور الأول تحليل التوجه الاستراتيجي إما المحور الثاني فقد عرض الأداء المصرفي على وفق مقياس (بطاقة الأداء المتوازنة ) وتم تخصيص فقرات الاستبانة لتشمل متغيرات البحث والبالغ عددها ( 78 ) فقرة واستعمل مقياس ( Likert ) سباعي الدرجات الذي يتشكل بـ ( اتفق تماماً – اتفق – لا اتفق إلى حد ما – محايد – لا اتفق إلى حد ما – لا اتفق – لا اتفق بشدة ) لتصنيف درجات الإجابة. ويبين الجدول (1) عدد الفقرات المتغيرات الرئيسية والفرعية للاستبانة المعتمدة.

الجدول(1) عدد فقرات المتغيرات الرئيسية والفرعية.

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
التوجه الاستراتيجي	التوجه الريادي	8	8-1
	التوجه نحو السوق	9	17_9
	التوجه التفاعلي	12	29-18
الأداء المصرفي	المنظور المالي	9	38-30
	منظور الزبون	11	49-39
	منظور العمليات الداخلية	14	63-50
	منظور التعلم والنمو	15	78-64

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على فقرات الاستبانة.

**ب- التقارير السنوية :** المتمثلة بالميزانية العمومية وكشف الأرباح والخسائر وقائمة التدفقات النقدية والمكشوفات الملحقة بها للمدة من (2011- 2015 ) لقياس الأداء المصرفي .

**ت- الأساليب الإحصائية :** استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة البيانات المجمعة والملائمة لها، وقد تم استخدام البرنامج ( spss ) لحساب المؤشرات الإحصائية ومنها(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،معامل الاختلاف، تحليل الانحدار البسيط، اختبار  $F$ -test،النسب المئوية).

التاسع: صدق وثبات الاستبانة. اعتمد الباحث على ثلاثة مقاييس في قياس إبعاد التوجه الاستراتيجي والتي استخدمتها مجموعة من الدراسات السابقة، إما القياس المستخدم في قياس الأداء المصارف عينة البحث فقد استخدم مقياس (أنموذج بطاقة الأداء المتوازن) وكما مبين في أدناه.

**أ- قياس التوجه الاستراتيجي :** اعتمد الباحث في قياس التوجه الريادي على مقياس (Coven and Slevin's) الذي وضعته (Gonzalez-Benito et al.,2009)، وفي قياس التوجه نحو السوق اعتمد على مقياس ( MORTN) الذي وضعته (Deshpande and Farley,1998) وفي قياس التوجه التفاعلي اعتمد على مقياس (INTOR) الذي وضعته (Ramani and Kumar,2008) ونذكر بعض الدراسات التي استخدمت المقاييس في أعلاه في قياس التوجه الاستراتيجي وهي (Nasir,2013) و (Sinkula&Baker,2009).



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارن

ب- قياس الأداء: اعتمد الباحث في قياس أداء المصارف المبحوثة على مقياس بطاقة الأداء المتوازن الذي وضعتة (Kaplan and Norton,1992)، والذي استخدمته دراسة كل من (أبو قمر، 2009) و (Alshammari,2011).

### المبحث الثاني / الإطار النظري

#### المحور الأول : التوجه الاستراتيجي:

##### الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي (CONCEPT STRATEGICORIENTATION).

أشار (Kiiru,2015:22) إلى انه يتم ادراك التوجه الإستراتيجية كمورد قيم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأشار إلى إن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات حول التوجه الاستراتيجي الأكثر وضوحاً هي التوجه نحو السوق والريادة . ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يستعمل على نطاق واسع في مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادية الأعمال، والتي تنفذها المنظمة بهدف خلق السلوك السليم للأداء وبشكل مستمر في منظمات الأعمال ( Buning,etal.,2014;223).

بينما بين (Lynch,2015:2) إلى إن هناك طرائق مختلفة لتوظيف عناصر التوجه الاستراتيجي في منظمات الأعمال، التي تقوم بها المنظمة منها على سبيل المثال من خلال توجه وظيفة العمل ( التوجه نحو الإنتاج ) أو من خلال توجه العملية (توجه سلسلة التوريد) أو من خلال التوجه الموضوعي ( توجه الابتكار). وأشار كلاً من ( Liu and Fu,2011:109) إن مفهوم التوجه الاستراتيجي يستعمل على نطاق واسع في مجالات الإدارة الإستراتيجية، وإن هذا المفهوم يتألف من مجموعة إبعاد منها توجه ريادة الأعمال وتوجه نحو السوق وتوجه التعلم. ويوضح الجدول (2) بعض المفاهيم حول مفهوم التوجه الاستراتيجي. الجدول (2) مفهوم التوجه الاستراتيجي بحسب آراء بعض الباحثين و الكتاب.

المفهوم	الباحث او الكاتب
عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الإستراتيجية والسعي إلى تعظيم العناصر الايجابية في الكفاءة التشغيلية وتقليل العناصر ذات الإبعاد السلبية والمحبطة لعملها .	ذالدهار، 2006: 58
عملية اكتساب المعارف والخبرات، التي تساعد منظمات الأعمال في التحقق من مستقبلها والاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها.	الزريقات، 2012: 286
مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة، أو التوجه الإستراتيجية التي تنفذها المنظمة لإنشاء السلوكيات الصحيحة والأداء المستمر .	Nasir,2013:7
الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك السليم وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد والذي يتكون من أربعة إبعاد هي السوق، والتعلم، وتنظيم المشاريع.	Runing,etal.,2014 :222
مجموعة متجذرة في القيم والمعتقدات التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية .	Ejdys , 2014:347

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

**الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي .** يعد التوجه الاستراتيجي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، واللبنى الأساسية في نجاح منظمات الأعمال على المدى البعيد وخلق السلوك السليم داخل المنظمة وتحقيق الأداء المتفوق (Hussain,etal.,2013:17).

وقد توصلت بعض الدراسات إلى إن التوجه الاستراتيجي يسهم في تحسين الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال وزيادة إرباحها في المدى البعيد، وتتبلور أهميته من خلال خلق المنافع لتلك المنظمات وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال (الدهار، 2006: 58). ويمكن إدراج الفوائد والمنافع



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارن

التي تتحقق من خلال تطبيق التوجه الاستراتيجي وفقاً لما يأتي، (ابو قحف،1997: 65)، (جندب،2013: 15)، (Hussain,etal.,2013:17)، (Mardanlo,2015:1):

1. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي في الأجل الطويل للمنظمة.
2. جعل المديرين بصفه دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها .
3. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
4. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم للمستقبل ككل.
5. توحيد وتآلق جميع الجهود والإدارات نحو الأهداف وغايات واحدة .

**الثالث: مدخل عناصر التوجه الاستراتيجي.** يهدف هذا المدخل إلى توضيح مفهوم التوجه، الذي يركز على أسواق منظمات الأعمال في كيفية ابتكار المنتجات والخدمات وطرائق عرضها في الأسواق، وكذلك كيفية التعامل مع الزبائن وكسبهم والاحتفاظ بهم، والتعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وهذا التوجه تتمثل به (التوجه الريادي – التوجه نحو السوق – التوجه التفاعلي) والتي اعتبرت إبعاداً للمتغير الأول (التوجه الاستراتيجي) وسيتم تناول مفهوم هذه الإبعاد الثلاث من خلال الآتي:

**1-التوجه الريادي:** أصبح للتوجه الريادي أهمية متزايدة في منظمات الأعمال بمختلف إحصائها وأعمارها والسبب تأثيره الايجابي في نمو المنظمة (Ambad and Wahad,2013:96-97).

ووضح (Avlonitis and Salavou,2007:566) إن التوجه الريادي يعكس فكرة المنظمات التي تعمل في المشاريع الجديدة، ويوفر إطار مفيد للبحث عن النشاط التجاري، وإن ملامحه في منظمات الأعمال يظهر من خلال الاختلافات في المنتج. إن التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يعد أمر حاسم ومهم في بقائها ونمو أعمالها وما له من دور كبير في الازدهار الاقتصادي (Ishak,etal.,2015:594).

وقد وضح (Taylor,2013:1927\_1928) إن توجه ريادة الأعمال هو عامل مهم لتحقيق النجاح للمنظمة في بيئة الأعمال المتسارعة والإرباح المستقبلية غير مؤكدة، واحتياج المنظمات للسعي باستمرار لاستغلال الفرص من جديد وبكفاءة وهو مفتاح لعنصر النجاح التنظيمي والربحية. وبين (Nasir, 2013:10) إلى أن التوجه الريادي هو قدرة المنظمة على الاكتشاف والاستفادة من أي فرصة ممكنة للوصول إلى الأسواق الجديدة ، أو قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها. والجدول (3) يوضح بعض المفاهيم التي حددها الكتاب والباحثون حول مفهوم التوجه الريادي.

الجدول (3) مفهوم التوجه الريادي

ت	الكاتب او الباحث	المفهوم
1	Chen,etal.,2011:703	يشير إلى عملية الصياغة الاستراتيجية والممارسات والاساليب التي تعتمد عليها المنظمة في تنظيم الانشطة الريادية.
3	Dhaafri and Yusoff,2013:74	بأنه طرائق وممارسات وعمليات اتخاذ القرارات التي تستعملها الإدارة العليا في المنظمة وتحويلها إلى كيان ريادي .
4	Nasir, 2013:10	هو قدرة المنظمة على الاكتشاف والاستفادة من أي فرصة ممكنة للوصول إلى الأسواق الجديدة ، أو قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها.
4	Otache and ahmood ,2015 : 408	على أنه السلوك الريادي الذي تتبناه منظمات الأعمال والذي ينعكس على الاستراتيجيات والعمليات الداخلية لها.

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

**2- التوجه نحو السوق (market Orientation):** ركزت معظم البحوث ذات الصلة بمفهوم التوجه نحو السوق يكون للمنظمات العاملة في الأسواق التجارية بدلاً من الأسواق الاستهلاكية ويعد المقام الأول الذي تعتمد عليه المنظمات الكبيرة (Perry,2014:97).

فالتوجه نحو السوق أصبح موضوعاً بارزاً في الأدب والتسويق، وأهميته تأتي أساساً من فكرة إن التوجه نحو السوق يركز على المعرفة المفصلة والفهم العميق وتقاسم المعرفة عن الناس ومنهم المستفيدون من المنظمة، وأكد الباحثون على إن الفكرة الأساسية للتوجه نحو السوق هو التركيز على احتياجات الزبائن (Dmour,2012:234).





## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارن

وقد أشار (Taleghani,et al.,2013:949) الى أن بعض الكتاب اعتبروا التوجه نحو السوق مرادف لتوجه الزبائن، وهو نفسه الموجه لصالح الزبون إلا انه في الحقيقة هو ابعاد من توجه الزبائن، ويعطي وجهة نظر أكثر شمولاً حيث يشمل على الحجات الزبائن المعلنة وغير معلنه والتخطيط وقدرات المنافسين، ويرتكز على ثلاثة عناصر أساسية وهي الزبائن ، والمنافسين والتنسيق بين المهام. وينطوي التوجه نحو السوق على ثلاثة عناصر سلوكية هي ( التوجه نحو الزبائن ، ونحو المنافسين ، والتنسيق بين الوظائف ). إن التقارير التي يقدمها التوجه نحو السوق تعد المصدر الرئيس للمنافسة في العديد من الإدارات والبحوث التسويقية. وإن المنافسة بين المنظمات التجارية وصلت إلى مستوى غير عادي والحصول على الميزة التنافسية يكون المفتاح لبقاء معظم المنظمات على قيد الحياة وقد أظهرت التدرج التجريبية بأن (MO) هو اللاعب الحيوي في أداء الأعمال الصغيرة والمتوسطة (Shehu and Mahmood,2014:159). والجدول (4) يوضح بعض المفاهيم التي حددها الكتاب والباحثون حول مفهوم التوجه نحو السوق .

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	ساعات و أمين ،2012: 343	الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية للوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للزبائن .
2	Taleghani,et al.,2013:9 49	قلب التسويق الحديث وإدارته الذي يحدد اتجاه السوق ويعد الثقافة التنظيمية الذي يوفر السلوكيات اللازمة لإنشاء اعلى قيمة للزبائن ويؤدي إلى الأداء المتفوق .
3	Lagat, et al.,2015:194	هو احد الركائز الأساسية للتسويق وترتبط أنشطتها وسلوكياتها إلى البحث الاستباقي عن ( فرص السوق، حل المشكلة، تحديد الموقع في المستقبل) .
4	Keeson and Polytechnic ,2012:102	يمثل نطاق المنظمة من المعلومات حول السوق وفقاً لاحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات الاستخباراتية عبر الإدارات.

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

4-التوجه التفاعلي: ( Interaction Orientation ) ظهرت فكرة التوجه التفاعلي التي وضعت لأول مرة من قبل (Kumar and Ramani) سنة 2006 والذي يعكس قدرة المنظمة في التفاعل مع الزبائن والاستفادة من المعلومات التي تحصل عليها من خلال التفاعلات المتبادلة معهم، ومن اجل تحقيق علاقات متبادلة مع الزبائن المربحين (Liang and Zhang,2011:1127).

ويعد مفهوم التوجه التفاعلي مفهوماً جديداً نسبياً ويستند صياغة مفاهيمه إلى فكرة إن بيئات السوق تتطلب التركيز بشكل خاص على خدمة الزبائن والتفاعل معهم من اجل البقاء ونجاح منظمات الأعمال حيث هناك مستوى معين من التقارب بين التسويق ومفهوم التوجه التفاعلي والتي تدعم الزبائن (Nasir,2013:45).

إن اغلب التوجه حول علاقة ابتكارات المنظمة مع الزبائن تحظى باهتمام كبير في أدبيات الإدارة، وقد ثبت بان لها اثار ايجابية في أداء الأعمال، وأغلبية ابتكارات المنظمة تبني على فلسفه توجه المنظمة اتجاه زبائنها ومعناه إن الزبائن يفضلون منتجات وخدمات متفوقة ومبتكرة وهذا يبني عن طريق التوجه ببناء علاقات مع الزبائن، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم (Human and Nande,2012:1). والجدول (5) يوضح بعض المفاهيم التي حددها الكتاب والباحثون حول مفهوم التوجه التفاعلي.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

الجدول (5) مفهوم التوجه التفاعلي بحسب آراء بعض الباحثين و الكتاب.

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	Liang and Zhang, 2011:1127	توجه المنظمة في بناء علاقات مع الزبائن من خلال جمع المعلومات عن احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتوظيف تلك المعلومات في اعمالها.
2	Gharakhani,etal.,2013 : 685	قدرة المنظمة للتفاعل مع ردود أفعال الزبائن الفردية، وذلك من خلال الحصول على معلومات التي تخصهم والحفاظ بالعلاقات الطويلة الأجل معهم .
3	Liu,2015:6	وهو عبارة عن عملية مستمرة لجمع وبناء والتعبير وإعادة وتقاسم المعرفة بين الوحدات الوظيفية في المنظمة والزبائن .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة المشار إليها في الجدول.  
والجدول (6) يبين بعض الدراسات السابقة التي تناولت ابعاد التوجه الاستراتيجي:

الجدول (6) ابعاد التوجه الاستراتيجي

الباحث/ السنة الإبعاد	LIU&FU, 2011	Nasir,2013	Kiiru,2013	Hussain,etal.,2013	الطائي، 2015
التوجه الريادي					
التوجه نحو السوق					
توجه التفاعلي					
توجه المنافسين					
توجه الزبون					
توجه التعلم					
توجه الوظيفي					
توجه المورد					

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

### المحور الثاني / الأداء

**الأول: مفهوم أداء ( Concept Performance )**

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع في المصارف التجارية وذلك لان نجاح إي مصرف يرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء إعماله لذلك نجد ان الأداء يعد المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة (سيدن، 2010: 49) .

إن الدور الذي يلعبه المصرف في اقتصاد إي بلد يمكن أن يكون الحاسم للواسطة المالية في الأسواق المالية من خلال التعاملات الناجحة التي يقوم بها مما تؤدي إلى استقرار المالي والمساهمة في نمو الاقتصاد (Memic and Memic,2013:17). وأشار (Dobrin,etal.,2012:311) إلى أن الأداء يعتمد على مراحل العمل المنطقية بدءاً من السبب وصولاً الى الناتج الفعلية ومن الصعب تحديد الأداء ولكن يمكن أن لا يقل عن المعاني أو الدلالات الثلاث الاتية:

1. نتيجة ناجحة في العمل أو نجاح العمل ذاته.
2. الأداء كلمه إيديولوجية التقدم والجدد وجعل الأفضل دائماً.
3. الأداء يظهر القدرة على التحرك لذلك يفضل الجهود المستمرة.





## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

والجدول (6) يوضح مفهوم الأداء استنادا إلى بعض آراء الكتاب اللذين تناولوا موضوع الأداء :  
جدول (6) مفهوم الأداء

ت	الكاتب أو الباحث	المفهوم
1	David, 2001: 308	النتائج المتحققة التي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المرسومة.
2	Wheelen & Hunger,2010, 678	يتمثل بالنتائج النهائية المتحققة بفعل أنشطته المنظمة.
3	Molina, et al., 2010, 388	الغايات النهائية لمنظمات الأعمال التي تسعى للوصول إليها من خلال أعمالها.
4	الداوي، 2010: 218	الفرق بين القيمة المقدمة للسوق وبين القيم المستهلكة وهي التكاليف لمختلف أنشطة منظمات الاعمال.
5	الشريف، 2013: 35	هو إنتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه أفراد للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المحددة.
6	(Dobrin,etal.,2012:313)	يعد حاله من القدرة التنافسية للمنظمة والذي ينطوي على المفهوم الاقتصادي لخلق ثروة أو قيمة للمنظمة، فإن الأداء هنا يعني وجود علاقة بين التكلفة و قيمة الفوائد التي تم الحصول عليها.

الجدول :من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء الكتاب والباحثين.

### الثاني: أهمية الأداء في المصارف التجارية العراقية:

تتجسد أهمية الأداء للمصارف التجارية بالاتي (Slack et al., 1998 :696)، ( الداوي ، 2010: 217) ، (Tsikriktsis,2015:506):

1. ارتباطه مباشرة بتحقيق الأهداف المتعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة ، لاسيما ارتباطها بأهداف أصحاب المصالح المتمثلة بـ (المالكين، حملة الأسهم، العاملين، المقرضين، الزبائن)
2. يعد الأداء أداة مهمة لجعل كافة منظمات الأعمال تتنافس في السوق فهو بمثابة الموجه للمنظمة الذي يشير إلى اتجاهات التحسين المطلوبة في نشاط العمليات.
3. وتبرز أهمية الأداء من خلال تأثيره في ربحية الأعمال، إذ إن الأداء يؤثر على ربحية الأعمال الخدمية، والأدب الذي تناول مواضيع الخدمة قد ركز في المقام الأول على الصلة بين الجودة والربحية، وإن الأداء يؤثر بشكل مباشر على إرباح الخدمات وكذلك فإن علم المحاسبة وإدارة العمليات ركزوا حول تأثير الإنتاجية على الربحية.
4. يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسع ومتطور كما إن محتوياته تتميز بالسرعة نظراً للتغير وتطور مواقف وظروف منظمات الأعمال بسبب تغيير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء واختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه ويتصف بالشمولية والاستمرار ومن ثم فهو بهذا المعنى يعد المفتاح لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة.

### الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المصارف التجارية:

- هناك عوامل تؤثر في أداء المصارف منها على المدى القصير ومن هذه العوامل هي (Bikker,2010:142)
1. أهمية المنافسة في القطاع المصرفي، تعزيز منظمات الأعمال لرفاهية المستهلك.
  2. الاستقرار المالي وتعزيز السياسة النقدية.
  3. إمكانية وصول الزبائن إلى النظام المصرفي .

### الرابع: مدخل بطاقة الأداء المتوازن: (BALANCED SCORECARD) .

هناك اهتمام كبير حول قياس الأداء الأمثل وكيفية الإعداد له جيداً (لان ما يمكن قياسه يمكن القيام به ) أو (يمكن الحصول على ما يقاس) لذلك فإن ضمان إجراءات نظام قياس الأداء يؤدي إلى الأداء المتفوق (Kennerley and Neely,2003:214).



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارن

إن بطاقة الأداء المتوازن واحدة من النماذج الأكثر شهرة في نماذج نظام قياس وتقييم الأداء ، والتي تم تطويرها من قبل (Kaplan and Norton,1992) وهي تساعد المنظمة على تحديد استراتيجياتها وتنفيذها ، وهي أداة تستخدم من قبل العديد من منظمات الأعمال في تقييم مختلف جوانب الأداء وهي لا تنظر فقط للأداء الداخلي ولكن تشمل العديد من المستثمرين والمساهمين من خلال استخدام مجموعه من المؤشرات (Rostami,etal.,2015:27).

لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي أداة التخطيط الاستراتيجي التي وضعها (Kaplan and Norton,1992) كرد فعل على افتراض إن منظمات الأعمال موجودة فقط لإرضاء المساهمين. وإن (BSC) تقوم وفق إطار الإبعاد الأربعة ، إذ يمثل كل بعد مجموعه مختلفة من أصحاب المصالح وهي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) (Gomes and Liddle,2009:355). وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن وذلك لأنها (بلاسك،2012: 24).

أ- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

ب- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.

ت- تفتتس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي .

ث- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها.

والجدول (7) يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن استنادا إلى بعض آراء الكتاب اللذين تناولوا موضوع الأداء :

جدول (7) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ت	الكاتب أو الباحث	المفهوم
1	Kaplan & Norton, 1992: 71	عبارة عن نظام شامل لقياس أداء منظمات الأعمال من منظور استراتيجي من خلال ترجمه استراتيجيه منظمات الأعمال إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفه وخطوات واضحة المعالم.
2	Soltani&Aslani,2013:627	إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة وإطار مفاهيمي التي تحول الأهداف الاستراتيجية واسعة النطاق لمؤشرات قابله للقياس ، أداة التي تلعب دورا رئيسيا في تنفيذ هذه الاستراتيجية والتي تنطوي على عمليات الإدارة مثل التخطيط والميزانية والسيطرة والتنمية.
3	Khatoon & Farooq , 2014 :115	إطار لقياس الأداء والسماح للمديرين النظر إلى أداء أعمالهم من منظورات الأداء الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم).
4	Visalakshi & Kasilingam , 2015:3	هي اداة واسعة وشاملة للتخطيط الجيد و تقييم الأداء ومراقبة المنظمة حتى تتمكن من تحقيق اهدافها الاستراتيجية واداة فعالة تساعد على موازنة انشطه العمل مع هذه الاستراتيجية .

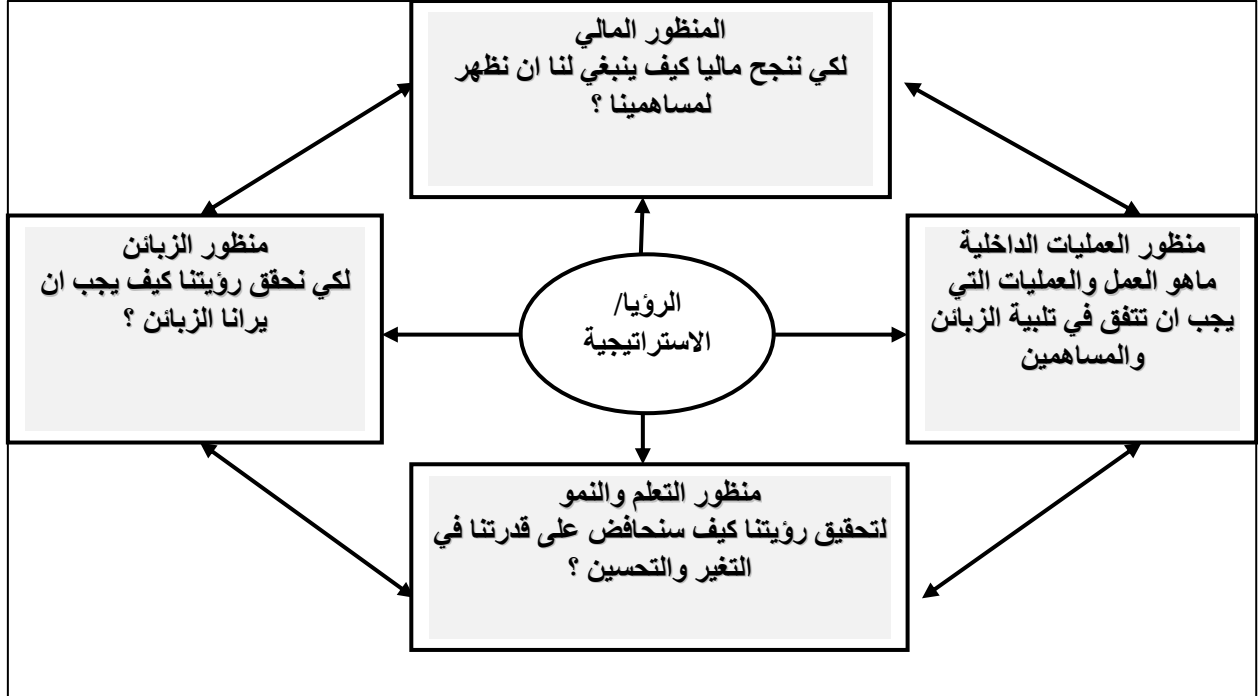
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة النشرة إليها في الجدول.

2- إبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبط به. رتكز مقياس بطاقة الأداء المتوازن كما أشار (Kaplan and Norton) سنة 1992 على أربعة إبعاد أساسية وكما موضح في الشكل (2) وهي (المنظور المالي – منظور الزبائن – منظور العمليات الداخلية – منظور التعلم والنمو) ويحاول الباحث استعراض العديد من الدراسات السابقة التي وضحت هذه الإبعاد وما يرتبط بها من مؤشرات في القطاع المصرفي، وكما هو موضح في الجدول (5) والدراسات التي تناولت هذه الإبعاد هي (Ibrahim and Murtala,2015) ، (Visalakshi and Kasilingam,2015) ، (Dave and Dava,2012) ، (Tominac,2014) ، (Elnihewi,etal.,2014) ، (PanickarandSeshadri,2013) ، (Parikh,2013) ، (Adejoke,2013:5). وتساعد بطاقة الأداء المتوازن المديرين للنظر إلى العمل من أربعة مناظير وتهيئ لهم إجابات عن أربعة اسئلة أساسية وكما موضح في الشكل (2)، (Kaplan and Norton,2010: 4).



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

الشكل (2) نموذج إبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن.



Source: Adejoke, Adekanbi Busola,(2013), Performance management and development systems with balanced scorecard as a performance appraisal tool at a selected Eastern Cape Hospital , VOL.2, NO.5.

أ- المنظور المالي (Financial Perspective). يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح أصحاب الأسهم والمالكين من خلال تحقيق الأهداف المالية (الربحية) للمنظمة ويتضمن (حجم الدخل ومستواه التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر) من خلال تركيزه على العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية (الجبوري، 2009: 74). إن المقاييس المالية تلعب دوراً مزدوجاً، فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات (الغالبى و الدريس، 2009: 175).

ب منظور الزبائن (Customer Perspective). وفقاً (Kairu,etal.,2013) فإن هذا المنظور يتجسد في قدرة المنظمة على توفير السلع والخدمات ذات جودة عالية وإبصالها بفاعلية إلى الزبائن. وضح كلاً من (Ouaneder and Valderrama,2014: 4) انه ينبغي تحقيق أهداف الزبائن واستهدافهم من اجل الإيرادات التي تعود إلى المنظمة وان الهدف الأساسي من هذا المنظور هو (زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، زيادة اكتساب الزبائن، زيادة رضا الزبائن).

ت منظور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective). إن منظور العمليات الداخلية يركز على أعمال المنظمة ويتضمن المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، والتي تركز على المقاييس الإنتاجية الكلية والجزئية ومقاييس الجودة والتكاليف (الجبوري، 2009: 59).

وأشار (Rostam,etal.,2015:28) انه في الكثير من الأحيان تقوم منظمات الأعمال بالسيطرة والتركيز والتحسين في أعمالها التي تقوم بها داخل المنظمة وفقاً لاحتياجات الزبائن وأراء ووجهات نظر اصحاب العملية ويتم ذلك من خلال استخدام المنظمة المعلومات الآتية والتركيز على احتياجات الزبائن.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

ووضح كلاً من (Steven and Gascho, 2000:284) يعمل منظور العمليات الداخلية على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور الزبون وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية في المنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات.

### ث- منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective).

بين (shmailan, 2016:1) إن الأداء الجيد يخلق المنظمات القوية ومن خلال اهتمامها بالعوامل التي تؤثر على الاداءها التعلم، وان وجود التعلم الصحيح يمكن ان يكون لها تأثير ايجابي على الاداء. وضح (Kaplan and Norton) إن منظور التعلم والنمو يعد العمود الفقري لنجاح نتائج بطاقة الأداء المتوازن لأنه ينطوي على مهارات الموظفين ونظم المعلومات، وبعد التعلم والنمو يمكن ان يشمل قضايا أخرى مثل رضا الموظفين ومواءمة مهارات الموظفين مع فرص العمل وتنفيذ عدد من اقتراحات الموظفين وتغيير وصف الوظائف وانتقال الموظف إلى وحدة إضافية أو تنفيذ برامج تحفيز الموظف لتقديم اقتراحات (Khatoon and Farooq, 2014:115). ويوضح الجدول (8) مقاييس ابعاد بطاقة الاداء المتوازن التي توجب على المصارف عينة البحث الاخذ بها في قياس الاداء.

الجدول (8) ابعاد مقاييس بطاقة الاداء المتوازن

المؤشرات	الاهداف	الابعاد
معدل العائد على الاصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.	زيادة الربحية	المنظور المالي
نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع.	توفير السيولة	
معدل كفاية رأس المال.	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	
معدل نمو الودائع، معدل نمو القروض	استقطاب زبون جديد	منظور الزبون
معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد الزبائن (العدد)، النصيب في السوق (%).	حصة المصرف في السوق	
مؤشر ولاء الزبائن ، متوسط مدة العلاقة بالزبون .	ولاء الزبون	
نسبه شكايي الزبائن، نسبة الزيادة في الزبائن، مؤشر رضا الزبائن (%)، الزبائن المفقودون .	رضا الزبون	
نسبه هامش الدخل إلى عدد الزبائن.	الارباح من الزبائن	منظور العمليات الداخلية
نسبة تكاليف البحوث والتطوير.	تطوير الخدمة المقدمه	
نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة.	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	
نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.	تقديم خدمات جديدة	منظور التعلم والنمو
نسبة تكاليف تدريب العاملين.	زيادة قدرات العاملين	
إنتاجية الموظف من الأرباح.	إنتاجية العاملين	
نسبه تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.	التطور التكنولوجي	

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



## 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 والتمثلية بـ ( الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ) .

#### أولاً: عرض نتائج المحور لمصرف الخليج التجاري وتفسيرها .

1-المتغير الأول: (التوجه الاستراتيجي). حقق هذا المتغير وسط حسابي مقداره (5,84) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0,93) و (0,15) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا المتغير.

ويعرض الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإبعاد المتغير.

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمصرف الخليج التجاري.

المقاييس المحاور	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
بعد التوجه الريادي	1.03	5.12	0.20
بعد التوجه نحو السوق	0.48	6.21	0.07
بعد التوجه التفاعلي	0.89	5.51	0.15
الإجمالي	0.93	5.84	0.15

الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

وفي أدناه شرح للمتغيرات الوصفية لإبعاد مصرف الخليج التجاري للمتغير الأول .

أ- : التوجه الريادي. حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (1.03) و (0.20) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وامتلاكه القدرة على الاكتشاف والاستفادة من اي فرصه ممكنه للوصول إلى الأسواق والمنتجات الجديدة والبحث عن الفرص واستغلالها.

ب- التوجه نحو السوق: من خلال الجدول (9) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.21) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.48) و (0.07) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد .

ج- التوجه التفاعلي: من خلال الجدول (9) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.51) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.89) و (0.15) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وامتلاكه القدرة على التواصل مع الزبائن ومعالجة المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال بناء علاقات مريحة معهم مما يؤثر على الأداء الكلي لمستوى الأعمال وبشكل ايجابي.

2-المتغير الثاني: (الأداء). حقق هذا المتغير وسط حسابي مقداره (5.97) وهو اعلى من الوسط الحسابي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.76) و (0.12) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا المتغير. ويعرض الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف على مستوى إبعاد المتغير لمصرف الخليج التجاري.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الإجمالية

المحاور	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المنظور المالي	5.54	1.20	0.18	
منظور الزبون	5.95	0.65	0.10	
منظور العمليات الداخلية	5.82	0.84	0.14	
منظور التعلم والنمو	6.28	0.70	0.11	
الإجمالي	5.97	0.76	0.12	

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 (10) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.54) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (1.20) و (0.18) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني مصرف الخليج لهذا البعد.

ب: منظور الزبون: من خلال الجدول (10) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.95) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.65) و (0.10) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وامتلاكه القدرة على توفير السلع والخدمات ذات الجودة العالية وإيصالها بفاعليه إلى الزبائن وبارتياح وتكون خدمه الزبائن شاملة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

ت: المنظور العمليات الداخلية: من خلال الجدول (10) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.82) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.84) و (0.14) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد.

ث: منظور التعلم والنمو: من خلال الجدول (10) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.28) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.70) و (0.11) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد.

### الثاني: عرض نتائج المحور لمصرف أشور الدولي للاستثمار وتفسيرها:

1- المتغير الاول (التوجه الاستراتيجي). حقق هذا المتغير وسط حسابي مقداره (5.77) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.89) و (0.15) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عالٍ في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا المتغير. ويعرض الجدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف على مستوى إبعاد المتغير الأول لمصرف أشور الدولي للاستثمار..

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الإجمالية.

المحاور	المقاييس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التوجه الريادي	4.92	1.12	0.22	
التوجه نحو السوق	6.23	0.55	0.08	
التوجه التفاعلي	5.55	0.82	0.14	
الإجمالي	5.77	0.89	0.15	

الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss .





## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

وفي أدناه شرح للمتغيرات الوصفية للابعاد للمتغير الأول لمصرف آشور الدولي للاستثمار.  
أ : التوجه الريادي: من خلال الجدول (11) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (4.92) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (1.12) و (0.22) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وامتلاكه القدرة على الاكتشاف والاستفادة من إي فرصة ممكنة للوصول إلى الأسواق الجديدة والبحث عن الفرص الجديدة واستغلالها.

ب : التوجه نحو السوق: من خلال الجدول (11) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.23) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.55) و (0.08) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وامتلاكه الركائز الاساسيه للتسويق التي ترتبط أنشطتها وسلوكياتها إلى البحث الاستباقي عن ( فرص السوق- حل المشكلة-تحديد الموقع في المستقبل) .

ت: التوجه التفاعلي: من خلال الجدول (11) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.55) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.82) و (0.14) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وقدرة المصرف على التواصل مع الزبائن ومعالجة المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الاتصال المستمر مع الزبائن المربحين ، أو بناء علاقات مربحة مع الزبائن الذين يؤثرون على الأداء الكلي لمستوى الأعمال وبشكل ايجابي

2-المتغير الثاني: ( الأداء ). حقق هذا المتغير وسط حسابي مقداره (6.22) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.74) و (0.11) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا المتغير. ويعرض الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف على مستوى ابعاد المتغير لمصرف آشور الدولي للاستثمار.

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف الإجمالية.

المقاييس المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المنظور المالي	5.70	0.14	0.02
منظور الزبون	6.04	0.61	0.10
منظور العمليات الداخلية	5.84	0.86	0.14
منظور التعلم ونمو	6.37	0.57	0.08
الإجمالي	6.22	0.74	0.11

الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

وفي أدناه شرح للمتغيرات الوصفية لابعاد المتغير الثاني لمصرف آشور الدولي للاستثمار.

أ \_ المنظور المالي: من خلال الجدول (12) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.70) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.14) و (0.02) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد وامتلاكه القدرة على تحقيق مصالح المالكين وأصحاب الأسهم من خلال تحقيق الأهداف المالية (الربحية)

ب : المنظور الزبون: من خلال الجدول (12) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.61) و (0.10) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في اجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد من خلال اهتمام المصرف في تحقيق أهداف الزبائن واستهدافهم بهدف (زيادة الحصة السوقية ، الاحتفاظ بالزبائن ، زيادة اكتساب الزبائن ، زيادة رضا الزبائن).





## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

ت: المنظور العمليات الداخلية: من خلال الجدول (12) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (5.84) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.86) و (0.14) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى تشتت منخفض واتساق عال في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد في تركيز المصرف على الأعمال الداخلية وعلى المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف إلى استخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والمقاييس الإنتاجية الكلية والجزئية ومقاييس الجودة والتكاليف.

ث : منظور التعلم والنمو: من خلال الجدول (12) حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (6.37) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) بانحراف معياري ومعامل اختلاف بمقدار (0.57) و (0.08) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى تشتت منخفض واتساق عال في إجابات أفراد العينة، ويدل ذلك على قوة تبني المصرف لهذا البعد في الاهتمام بمهارات الموظفين ونظم المعلومات، و القضايا الأخرى مثل (رضا الموظفين، مواعمة مهارات الموظفين مع فرص العمل، تنفيذ عدد من اقتراحات الموظفين، تغيير وصف الوظائف، انتقال الموظف إلى وحدة اضافيه ، تنفيذ برامج تحفيز الموظف).

### المحور الثاني / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث للمصارف المبحوثة

اعتمد الباحث لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط على معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين ابعاد متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية الأولى، وما يتفرع منها من فرضيات فرعية ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة Cohen & (Cohen,1983) والتي اعتمدت في دراسة (حمود، 2014: 180) وكالاتي.

- 1-علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمه معامل الارتباط اقل من (0.10).
- 2-علاقة الارتباط متوسطة : إذا كانت قيمه معامل الارتباط بين (0.10 – 0.30).
- 3-علاقة الارتباط عالية : إذا كانت قيمه معامل الارتباط اعلى من (0.30).

#### 1: تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي و الأداء لمصرف الخليج التجاري.

يتضح من خلال معطيات الجدول (13) نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون (الارتباطات البيئية) بين التوجه الاستراتيجي والاداء.

الجدول (13) الارتباطات البيئية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد الاداء لمصرف الخليج التجاري.

التوجه التفاعلي	التوجه نحو السوق	التوجه الريادي	التوجه الاستراتيجي	الارتباط ومستوى الدلالة	الأداء
0.15	0.08	0.18	0.53	الارتباط	الأداء
0.36	0.17	0.42	0.52	الارتباط	المنظور المالي
0.17	0.82	0.27	0.15	الارتباط	منظور الزبون
0.23	0.08	0.20	0.32	الارتباط	منظور العمليات الداخلية
0.24	0.20	0.08	0.34	الارتباط	منظور التعلم والنمو

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 الاستراتيجي و الأداء). ومن خلال الجدول(13) يتضح ما يأتي:

بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً" والاداء اجمالاً" (0.53)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، أي ان التوجه الاستراتيجي له دور فاعل في اداء مصرف الخليج التجاري، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً" وبعد المنظور المالي(0.52)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، مما يشير الى أن التوجه الاستراتيجي له دور في الأداء المالي لمصرف الخليج.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

و بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً " وبعده منظور الزبون (0.15)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، مما يشير الى أن التوجه الاستراتيجي له دور في كسب وإدارة علاقات الزبون ، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً " وبعده منظور العمليات الداخلية (0.32)، وهذا يعني وجود ارتباط عالي، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً وبعده منظور التعلم والنمو (0.34)، وهذا يعني وجود ارتباط عالي.

وعليه مما تقدم يمكن القول: إن الفرضية الرئيسية الاولى و التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء) قد تحققت.

ب- اختبار فرضية البحث الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء وإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)

بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي والأداء (0.18)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، أي ان التوجه الريادي في مصرف الخليج له دور في أداء مصرف الخليج التجاري.

و بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي والمنظور المالي (0.42)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى جيد، أي ان التوجه الريادي في مصرف الخليج له دور في المنظور المالي للمصرف المبحوث. بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي ومنظور الزبون (0.27)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط مما يشير الى ان التوجه الريادي له دور في منظور الزبون للمصرف المبحوث. وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي ومنظور العمليات الداخلية (0.20)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط. وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي و منظور التعلم والنمو (0.08)، وهذا يعني وجود ارتباط منخفض، مما يشير الى ان التوجه الريادي ليس له دور في منظور التعلم والنمو للمصرف المبحوث.

وعليه مما تقدم يمكن القول إن الفرضية الفرعية الاولى و التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء وإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) قد تحققت.

ت- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق و الأداء وإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء (0.07)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق والمنظور المالي (0.17)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق و منظور الزبون (0.82)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي. بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق و منظور العمليات الداخلية (0.08)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق و منظور التعلم والنمو (0.08)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض.

وعليه مما تقدم يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والأداء وإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) قد تحققت.

ث- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه التفاعلي والأداء وإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي والأداء (0.51)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي ، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي والمنظور المالي (0.36) وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي. وبلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي و منظور الزبون (0.17)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط ، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي و منظور العمليات الداخلية (0.23)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي و منظور التعلم والنمو (0.24)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

وعليه مما تقدم يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه التفاعلي والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) قد تحققت.

الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي و الاداء لمصرف اشور الدولي للاستثمار: يتضح من خلال معطيات الجدول (11) نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون بين (الارتباطات البيئية) للتوجه الاستراتيجي وإبعاده كلاً من (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي)، والأداء وإبعاده كلاً من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) لمصرف اشور الدولي وجاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي.

الجدول (14) يبين الارتباطات البيئية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي و ابعاد الاداء لمصرف اشور الدولي

التوجه التفاعلي	التوجه نحو السوق	التوجه الريادي	التوجه الاستراتيجي	الارتباط ومستوى الدلالة	الأداء
0.45	0.04	0.31	0.53	الارتباط	الاداء
0.50	0.06	0.30	0.58	الارتباط	المنظور المالي
0.28	0.15	0.16	0.09	الارتباط	منظور الزبون
0.02	0.09	0.20	0.19	الارتباط	منظور العمليات الداخلية
0.18	0.13	0.30	0.53	الارتباط	منظور التعلم والنمو

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

1- اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي و الاداء). ومن خلال الجدول (14) يتضح ماياتي:

بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً "والاداء اجمالاً" (0.53)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، أي ان التوجه الاستراتيجي له دور فعال في اداء مصرف اشور الدولي، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً "وبعد المنظور المالي (0.58)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي. مما يشير الى ان التوجه الاستراتيجي له دور فعال في الاداء المالي لمصرف اشور الدولي، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً "وبعد منظور الزبون (0.09)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً "وبعد منظور العمليات الداخلية (0.19)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، و بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً "وبعد منظور التعلم والنمو (0.53)، وهذا يعني وجود ارتباط عالي.

وعليه مما تقدم يمكن القول: إن الفرضية الرئيسية الاولى و التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء) قد تحققت.

2- اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو

من خلال الجدول (14) بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي والاداء (0.31)، وهذا يعني وجود ارتباط عالي، أي ان التوجه الريادي في مصرف اشور الدولي له دور في اداء المصرف، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي والمنظور المالي (0.30)، وهذا يعني وجود ارتباط عالي، أي ان التوجه الريادي في مصرف اشور الدولي له دور في المنظور المالي للمصرف المبحوث، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي ومنظور الزبون (0.16)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، مما يشير الى ان التوجه الريادي له دور في منظور الزبون للمصرف، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الريادي ومنظور العمليات الداخلية (0.20)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط، معامل الارتباط بين التوجه الريادي و منظور التعلم والنمو (0.30)، وهذا يعني وجود ارتباط عالي، مما يشير الى ان التوجه الريادي له دور في منظور التعلم والنمو للمصرف.

وعليه مما تقدم يمكن القول: إن الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) قد تحققت.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

3- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية و التي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق والأداء (0.04)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق والمنظور المالي (0.06)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق و منظور الزبون (0.15)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط ، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق و منظور العمليات الداخلية (0.09)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه نحو السوق والمنظور التعلم والنمو (0.13)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط.

وعليه مما تقدم يمكن القول: إن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو السوق والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) قد تحققت.

4- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة و التي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه التفاعلي والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)

بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي والأداء(0.45)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي والمنظور المالي(0.50)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى عالي ، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي و منظور الزبون(0.28)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط ، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي و منظور العمليات الداخلية (0.02)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى منخفض، بينما بلغ معامل الارتباط بين التوجه التفاعلي و منظور التعلم والنمو (0.18)، وهذا يعني وجود ارتباط بمستوى متوسط .

وعليه مما تقدم يمكن القول: إن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بإبعاده الثلاث والأداء وإبعاده كلاً من ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) قد تحققت.

### المحور الثالث/ اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

الاول: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث للمصرف الخليج التجاري .

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

الجدول (15) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء. لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء)

الجدول (15) لنماذج الانحدار بين التوجه الاستراتيجي والاداء لمصرف الخليج التجاري.

المتغير التابع	F	P value	$\beta$	R <sup>2</sup>	Sig a	$\alpha$	المتغير المستقل
الاداء	15.5	0.00	0.65	0.28	0.00	1.936	التوجه الاستراتيجي
الاداء	4.26	0.02	0.23	0.03	0.03	2.691	التوجه الريادي
الاداء	5.16	0.03	0.14	0.05	0.06	2.843	التوجه نحو السوق
الاداء	13,65	0,00	0,59	0,25	0,00	1,946	التوجه التفاعلي

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.



## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

ومن الجدول في أعلاه يتضح مايلي:

1- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه الاستراتيجي والأداء (1.936) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (15) يمكن التعويل عليها هي إن قيمة F المحسوبة قد بلغت (15,5) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05)، هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الاستراتيجي في المتغير المعتمد والمتمثل بالاداء ، وقد كانت معنوية معلمة معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة P-Value التي بلغت (0,00) وهي اصغر من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R<sup>2</sup> الى ان التوجه الاستراتيجي يؤثر بنسبة (0,28) في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,65) بان اي تغير بالتوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبة (0,65).

2- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه الريادي والأداء (2.691) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (15) يمكن التعويل عليها هي إن قيمة F المحسوبة قد بلغت (4,26) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05)، هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الاول من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في المتغير المعتمد والمتمثل بالاداء ، وقد كانت معنوية معلمة معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة P-Value التي بلغت (0,02)، وهي اقل من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R<sup>2</sup> الى ان التوجه الريادي يؤثر بنسبة (0,03)، في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,23) بان اي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبة (0,23).

3- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه نحو السوق والأداء (2.843) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (15) يمكن التعويل عليها هي إن قيمة F المحسوبة قد بلغت (5,16) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الثاني من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه نحو السوق في المتغير المعتمد والمتمثل بالاداء ، وقد كانت معنوية معلمة معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة P-Value التي بلغت (0,03) وهي اقل من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R<sup>2</sup> الى ان التوجه نحو السوق يؤثر بنسبة (0,05) في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,14) بان اي تغير بالتوجه نحو السوق بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبة (0,14).

4- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه التفاعلي والأداء (1.945) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (15) يمكن التعويل عليها هي ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (13,65) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05)، هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الثالث من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه التفاعلي في المتغير المعتمد والمتمثل بالاداء المالي، وقد كانت معنوية معلمة معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة P-Value التي بلغت (0,00) وهي اقل من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R<sup>2</sup> الى ان التوجه التفاعلي يؤثر بنسبة (0,25) في المتغير المعتمد ، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا (β) والتي كانت قيمتها (0,59) بان اي تغير بالتوجه التفاعلي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبة (0,59).

ومن خلال النتائج اعلا تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت فحواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء ) وما تفرع منها من فرضيات فرعية .

الثاني": اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث للمصرف اشور الدولي .

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : الجدول (16) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء. لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء)





## تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الاهلية / مدخل مقارنة

الجدول (16) نموذج الانحدار بين التوجه الاستراتيجي والاداء لمصرف اشور الدولي.

المتغير التابع	F	P value	$\beta$	R <sup>2</sup>	Sig $\alpha$	$\alpha$	المتغير المستقل
الأداء	16.58	0.00	0.64	0.28	0.04	1.764	التوجه الاستراتيجي
الاداء	4,60	0,02	0,23	0,03	0.01	1.956	التوجه الريادي
الاداء	5,16	0,03	0.02	0,05	0.00	1.689	التوجه نحو السوق
الاداء	10.90	0,00	0,59	0,25	0.00	2.425	التوجه التفاعلي

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss.  
ومن الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه الاستراتيجي والأداء (1.764) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (16) يمكن التعميل عليها هي ان قيمة F المحسوبة لانموذج الانحدار بلغت (16.58) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4.19) عند مستوى معنوية (0.05) هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الاستراتيجي 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<sup>2</sup> الى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بنسبه (0.28) في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات أخرى غير داخله لنموذج الانحدار، بينما تبين قيمه بيتا ( $\beta$ ) والتي كانت قيمتها (0.64) بان اي تغير بالتوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبه (0.64).

2- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه الريادي والأداء (1.956) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (16) يمكن التعميل عليها هي ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (4.60) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4.19) عند مستوى معنوية (0.05)، هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الاول من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه الريادي في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة P-Value التي بلغت (0.02)، وهي اقل من مستوى معنوية (0.05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R<sup>2</sup> الى ان التوجه الريادي يؤثر بنسبه (0.03)، في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخله في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا ( $\beta$ ) والتي كانت قيمتها (0.23) بان اي تغير بالتوجه الريادي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبه (0.23).

3- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه نحو السوق والأداء (1.689) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (16) يمكن التعميل عليها هي ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (5,16) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05)، وهذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الثاني من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه نحو السوق في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء ، وقد كانت معنوية معلمه معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة P-Value التي بلغت (0,03) وهي اقل من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي R<sup>2</sup> الى ان التوجه نحو السوق يؤثر بنسبه (0,05) في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخله في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا ( $\beta$ ) والتي كانت قيمتها (0.02) بان اي تغير بالتوجه نحو السوق بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبه (0.02).



4- بلغت قيمة الحد الثابت للتوجه التفاعلي والأداء (2.425) وما يدعم ان النتائج المذكورة في الجدول (16) يمكن التعويل عليها هي ان قيمة  $F$  المحسوبة قد بلغت (10.90) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (4,19) عند مستوى معنوية (0,05)، هذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد الثالث من المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه التفاعلي في المتغير المعتمد والمتمثل بالأداء المالي، وقد كانت معنوية معلمة معامل الانحدار تامة معنوية وذلك من خلال قيمة  $P$ -Value التي بلغت (0,00) وهي اقل من مستوى معنوية (0,05)، وتشير نتيجة معامل الميل الحدي  $R^2$  الى ان التوجه التفاعلي يؤثر بنسبة (0,25) في المتغير المعتمد، اما النسبة المتبقية فتعزى الى اسهامات اخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار، بينما تبين قيمة بيتا ( $\beta$ ) والتي كانت قيمتها (0,59) بان اي تغير بالتوجه التفاعلي بوحدة واحدة سيؤثر في المتغير المعتمد بنسبة (0,59). ومن خلال النتائج اعلا تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي كانت فحواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء) وما تفرع منها من فرضيات فرعية.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### المحور الاول : الاستنتاجات

- 1- توصلت الدراسة الى ان المصارف المبحوثة تهتم بالتوجه الاستراتيجي بابعاده الثلاث وذلك لدوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وعن طريق ممارسات قامت بها هذه المصارف.
- 2- توصلت الدراسة الى ان التوجه الاستراتيجي يؤثر في أداء المصارف العراقية الاهلية مجتمع البحث وبشكليجابي ويؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- توصلت الدراسة ان التوجه الاستراتيجي قادر على تحقيق التفوق للمصارف المبحوثة من خلال التأثير باعمالها بشكل مباشر أو غير مباشر.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الوصفي (المعدل العام) لإبعاد التوجه الاستراتيجي حقق مصرف الخليج التجاري قوة تبني عالية لفقرات متغيرات البحث وكذلك حقق مصرف آشور الدولي قوة تبني لفقرات متغيرات البحث ولكن اقل من مصرف الخليج التجاري، مما يعني استيعاب المصارف المبحوثة لاهمية التوجه الاستراتيجي باعبادة مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائها.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث وجود علاقة ارتباط عالي بين التوجه الاستراتيجي ( بشكل عام ) والأداء المصرفي للمصارف عينه المبحث.

#### المحور الثاني : التوصيات

- 1-زيادة اهتمام المصارف عينه البحث بالتوجه الاستراتيجي باعبادة الثلاث (التوجه الريادي،نحو السوق،التفاعلي) وذلك لتأثيره المباشر في أداء المصارف ونجاح أعمالها الحالية والمستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2-إشراك أغلب المدراء العاميين ومدراء الأقسام والفروع للمصارف وأصحاب الخبرة في رسم التوجه الاستراتيجي للمصارف العراقية الاهلية.
- 3-على المصارف الاهلية المبحوثة التعمق أكثر في كيفية استخدام وتبني بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الاربعه كونها نظاما " شاملا ومتكاملا" لقياس أدائها وتحديث أنظمتها الاداريه والحاسبية 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-من خلال نتائج تحليل الأثر تبين ان التوجه الاستراتيجي كان أثره متفاوتا" على أداء المصارف المبحوثة،لذلك يوصي الباحث ضرورة توظيف إدارات المصارف المبحوثة لأبعاد التوجه الاستراتيجي بنظرة تكاملية اكثر من تفعيلها بشكل مفرد في تعزيز فرص نجاحها، وإحداث المزيد من التغيرات والتطورات في هذه الأبعاد.
- 5-اشراك اغلب المدراء العاميين ومدراء الاقسام والفروع للمصارف واصحاب الخبرة في تحديد مجالات العمل ممكنة لضمان التنفيذ الكامل لابعاد التوجه الاستراتيجي.





## المصادر

### أولاً: المصادر العربية.

- 1- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- الداوي، الشيخ، (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، المجلد الباحث، العدد (7)، جامعة الجزائر.
- 3- الدهار، مروان حمودة، (2006)، (العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية)، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4- ساعات، عبد الإله سيف الدين غازي، وامين، شاكر تركي أمين، (2012)، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباح، العدد (10)، جامعة الملك عبد العزيز.
- 5- جندب، عبد لوهاب احمد علي، (2013)، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 6- سيدن، بأية ولد، (2012)، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقياد، الجزائر.
- 7- بلاسكة، صالح وبوهزة، محمد، (2012)، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم الأداة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 1- الزريقات، خالد خلف سالم، (2007)، "أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، جامعة الإسراء الخاصة.
- 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- حمود، جبار عبد الحسين، (2014)، "تحليل البيئة المصرفية واثرها على الاداء المصرفي من منظور بطاقة الاداء المتوازن"، لنيل شهادة الدبلوم العالي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد

### ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 4- Kiiru ,Grace Wangari,(2015)," Dynamic capabilities, strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya ", A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- 5- Hussain ,Syed Shahid & Azhar ,Sarwar M. & Shahid , Maham, (2013)," Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical Link", Journal of Organisation & Human Behaviour, Volume 2 Issue 3.



- 6- Ambad, Sylvia Nabila Azwa & Wahab, Kalsom Abdul, (2013), "Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of Hostile Environments ", International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 16.
- 7- Hostile Environments ", International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 16.
- 8- Aptchioae, Adina, (2015), The Performance, Banking Risks and their Regulation, Procedia Economics and Finance, Volume, 20.
- 9- Memić. Memić, (2013), Performance Analysis and Benchmarking of Commercial Banks Operating in Bosnia and Herzegovina: a DEA Approach, Business Systems Research, Vol. 4 No. 2.
- 10-Bikker, Jacob A.,(2010)," Measuring Performance of Banks: An Assessment ", Journal of Applied Business and Economics vol. 11.
- 11-Adam ,Mustafa Hassan Mohammad,(2014)," Evaluating the Financial Performance of Banks Using Financial Ratios- A Case Study of Erbil Bank for Investment and Finance ",European Journal of Accounting Auditing and Finance Research,Vol.2, No.6, 162-177.
- 12-Adejoke, Adekanbi Busola,(2013)," Performance Management and Development Systems with Balaced Scorecard as A Performance Appraisal At A Selected Eastern Cape Hospital – A Case Study Approach", Singaporean Journal Of business Economics, and Management, Studies Vol.2, NO.5.
- 13-AL- Dmour , Hani Hamed & Basheer, Eatedal & Amin, Ahmad,(2012)," The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology (Ict) Sector in Jordan ", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 19.
- 14-Avlonitis, George J. & Salavou, Helen E.,(2007)," Entrepreneurial orientation of SMEs, productin novativeness, and performance", Journal of Business Research, , No.60.
- 15-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.
- 16-Dave, Dr. sagar & Dave, Dr., swati,(2012),"Applying Balanced Scorecard in Indian banking sector ".pacific Business review international, Volume. 5, Issue.6.
- 17-Dobrin ,Cosmin Octavian & POPESCU ,Gheorghe N. &POPESCU ,Veronica Adriana &POPESC ,Cristina Raluca,(2012)," THE CONCEPT OF Performance In Business– Case Study On The Employee performance In Romanian Business Orientations ", Approaches In Organisational Notational Management " ,15-16.
- 18-Gomes, Ricardo Corrêa & Liddle, Joyce,(2009)," The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil ", BAR, Curitiba, v. 6, n. 4, art. 5.



- 19-Hussain ,Syed Shahid & Azhar ,Sarwar M. & Shahid, Maham, (2013)," Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical Link", Journal of Organisation & Human Behaviour, Volume 2 Issue 3.
- 20- Ibrahim ,Mohammed & Murtala ,Sirajo,(2015)," The Relevance Of Balanced Scorecard As A Technique For Assessing performance in The Nigeruan Banking Industry ", European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 3, No. 4.
- 21-Irawan, Herry& Hatian, Widi,(2015)," The Analysis of Organization Performance using Balanced Scorecard at PT.Bank Jabar Banten ", Full Paper Proceeding GTAR, Vol. 2, 372-382.
- 22-Ishak, Suraiya& Omar ,Ahmad Rafli Che & Moen ,Jumaat Abd,(2015)," World-View, Locus of Control and Entrepreneurial Orientation in Social Entrepreneurship Endeavour " , Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 6 No 3.
- 23-Khatoon, Saira& Farooq, Dr. Ayesha,(2014)," Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study ", The International Journal Of Business & Management, Vol 2 ,Issue 9.
- 24-Liang, Rong-Da & Zhang, Jun-Shu ,(2011)," The Effect Of Service Interaction Orientation On Customer Satisfaction And Behavioral Intention: The Moderating Effect Of Dining Frequency", Procedia Social and Behavioral Sciences, v.,24 , 1026-1035.
- 25-LIU ,Bing& FU, Zhengping ,(2011)," Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review ", International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3.
- 26-Mardanlo, Lida Safir, (2015)," Considering the Effect of Strategic Orientation on Marketing Capabilities (Bank Mellat Case Study) ", VISI J Akademik, Vol.5 , 92-99.
- 27-Ouaneder, Lionel Valenzuela& Valderrama, Sergio Maturana, (2014)," Sustainable Balanced Scorecard Model for Chilean Wineries ", Academy of wine Research Business. Volume. 2, Issue. 4.
- 28-Panicker, Sunita & Seshadri, Vinita,(2013)," Devising a Balanced Scorecard to determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study " International Journal of Business Research and Development, Vol. 2 No. 2, pp. 35 - 42.
- 29-PERRY, MONICA,(2014)," Market Orientation In Small Businesses: Creative Or Lacking ", The Marketing Management Journal ,Volume. 24, Issue. 1.
- 30-Runing, Hunik Sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014)," The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability ", American International Journal of Contemporary Research Vol. 4 No. 1.



- 31-Salau, Odunayo Paul & Oludayo, Olumuyiwa Fadugba & Omoniyi, Oyinlola, (2014)," Modelling The Relationship Bbtween Performance Appraisal And Organizational Peoductivity In Nigerian publice Sector " JEMI, Vol. 6, Issue 2.
- 32-Salterio, Steven E., and lipe, Marlys Gascho, (2000)' "The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique performance Measures', The Accounting Review", Volume 75, no. 3, July, p. 283.
- 33-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.
- 34- Taylor ,Paul,(2013)," The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries ", African Journal of Business Management, Vol. 7.N.19, 1927-1937.
- 35-Visalakshi, S.& Kasilingam, Dr. R,(2015)," BALANCED SCORECARD APPROACH TO MEASURE PERFORMANCE OF BANKS ", NBR E-JOURNAL, Volume. 1, Issue. 1.
- 36-Yuan, Ping, Liu ,Yanbin,(2013)," The Study of the Relationship between Interaction Orientation and Business Performance ", Procedia Computer Science,N.17,1209 – 1215.
- 37-Shmailan, Abdulwahab , 2016 , " The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study" , Issues in Business Management and Economics Vol.4.
- 38-Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol.70, No.1.
- 39-Nasir, Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd,(2013)," The relationship Between Strategic Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium Entrtrprises In Malaysia ", This thesis is presented in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.
- 40-Parikh ,Vipul,(2013)," IT Balanced Scorecard in Retail Banking A Summer Internship Report ", Master of Business Administration, Research in Banking Technology Hyderabad.
- 41-Tsikriktsis,nikos,(2015)" The Effect of Operational Performance and Focus on Profitability: A Longitudinal Study ofthe U.S. Airline Industry ", Manufacturing & Service Operations Management 9(4), pp. 506–517.
- 42-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.



- 43-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.
- 44-wheelen, Thomas & hunger, David,(2010),"strategic management and business policy" ,, 10st ed published as Prentice –Hil, one lake street upper saddle river , new jersey.
- 45-Molina, C. and Callahan, J., (2010), "Fostering Organizational Performance", Journal of Management Development, Vol. 29, No.1.
- 46-Lynch, Jane, (2015)," Configuring the Strategic Orientation of Manufacturing Firms for Economic Sustainability ", A Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of DOCTOR of Philosophy In Cardiff University.
- 47-Ejdys ,Joanna,(2014)," Strategic Orientation Of Small And Medium Size Enterprises", Journal Economics and Management, Vol. 19 , No. 4, ISSN 2029-9338.
- 48-Hussain, Syed Shahid & Azhar, Sarwar M. & Shahid ,Maham,(2013)," Strategic Orientations and Organisational Types: A Theoretical Link", Journal of Organisation & Human Behaviour, Volume 2 Issue 3.
- 49-Shehu, Aliyu Mukhtar & Mahmood, Rosli,(2014),"The Relationship between Market Orientation and Business Performance of Nigerian SMEs: The Role of Organizational Culture ", International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9.
- 50-Taleghani, Mohammad & Gilaninia, Shahram & Talab, Sahar Matloub, (2013)," Market Orientation And Business Performance", Singaporean JOuRNAl Of business Economlcs, And management Studies VOL.1, NO.11.
- 51-Keelson ,Solomon A.& Polytechnic ,Takoradi,(2012)," A Quantitative Study Of Market Orientations And Organiz Performance Of Listed Companies: Evdence From Ghana", INTERNATIONAL JOURNAL OF Management And Marketing Research ,V. 5, N. 3 .
- 52-Cohen, J., and Cohen, P. (1983),(Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences), 2nd ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- 53-wheelen, Thomas & hunger, David,(2010),"strategic management and business policy" ,, 10st ed published as Prentice –Hil, one lake street upper saddle river , new jersey.
- 54-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.



55-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.

56-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.

57-Lagat ,Charles & Frankwick ,Gary & Sulo ,Timothy ,(2015)," Effect of market positioning on market orientation, innovation types and firm performance linkage ", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.23.





**((The impact of strategic Orientation in the performance of banks private sector Iraqi / compared to the entrance.))**

**Abstract:**

Objective researcher through this research to Put a theoretical framework to strategic orientation the center on the market in the business and the diagnosis and interpretation of the nature of the link between relationships and influencing strategic orientation dimensions Almtmthelh organizations (Entrepreneurial Orientation, market Orientation, Interaction Orientation) and the performance of the Iraqi Private Banks The research community and the level of dimensional and through the use of scale (Balanced Scorecard) Bmnzawradtha the four, the test of this research in the Iraqi banking sector (Gulf Commercial Bank and the Bank of Ashur International), and applied research on a sample of (85) Director and employee distributors in several administrative levels (manager, department manager, branch manager, higher management staff), and use the search resolution tool to collect data and information as well as personal interviews Program and some private banks annual reports, has sought research to test a number of major and minor hypotheses concerning Relations link and relationships influence between research variables, in order to answer questions related to the problem of research and questions basic (Are Iraqi banks Private research community has a strategic orientation led to achieve better performance?, What is the effect of strategic orientation of the three dimensions (Entrepreneurial Orientation, market Orientation, Interaction Orientation) the performance of the Iraqi private banks?). and the dimensions of the strategic orientation its effects on the performance of banks varying sample of the research it is found that the impact of the Entrepreneurial Orientation trend in the first priority, Interaction approach in the second priority, market orientation in the third priority. There are also showing high positive correlation between the strategic orientation(In general) and the performance of the banking banks the same topic, also showed the results of descriptive analysis (general rate) to keep strategic orientation of Gulf Commercial Bank and the Bank of UNESCO's International achieved a force that builds high paragraphs Find variables implying the absorption of researched banks of the importance of strategic orientation dimensions are all "which will reflect positively its performance. strategic direction because of its direct impact on the performance of banks and the success of its business, , as well as in-depth studies to find out the reasons for the negative impact of the move towards the market in the performance of banks researched and processed increases the efficiency of its interaction with other.

**Key words:** strategic orientation, the performance of banks, Balanced Score.