



Offensive Marketing and Its Impact on Banking Performance

Sima Hassan Alshmmari¹Jinan Mahdi Shahid²Hamid Mohsin Jadah³

التسويق الهجومي وأثره في الأداء المصرفي¹

حامد محسن جداح³جنان مهدي شهيد²سيماء حسن الشمري¹

1. College of Administration and Economics, Department of Financial and Banking Sciences, University of Kerbala, Iraq-Karbala city. Seemaa.h@s.uokerbala.edu.iq
2. College of Administration and Economics, Department of Financial and Banking Sciences, University of Kerbala, Iraq-Karbala city. Jinan.m@uokerbala.edu.iq
3. College of Administration and Economics, Department of Financial and Banking Sciences, University of Kerbala, Iraq- Karbala city. hamed.m@uokerbala.edu.iq

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق- مدينة كربلاء.
2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق- مدينة كربلاء.
3. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء، العراق- مدينة كربلاء.



Article information

Article history: DD/MM/YY**Received:** 22/04/2025**Accepted :** 28/05/2025**Available online:** 02/12/2025**Keywords:**

offensive marketing, digital marketing, banking performance, financial performance, balanced scorecard

تاريخ الاستلام: 2025/04/22

تاريخ قبول النشر: 2025/05/28

تاريخ النشر: 2025/12/02

الكلمات المفتاحية

التسويق الهجومي، التسويق الرقمي، الأداء المصرفي، الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن،

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.3303>

The study aims to focus on the role of offensive marketing in improving banking performance. The study problem was represented by the weak adoption of modern marketing strategies, especially offensive marketing, which negatively affects the banks' ability to compete. The study relied on the descriptive analytical approach, and data was collected using a questionnaire. Confirmatory factor analysis and multiple linear regression were relied upon to measure the relationships of influence using statistical programs (SPSS V.25 & Amos V23). The study concluded that there is a significant impact between the elements of offensive marketing and improving banking performance. It recommended the necessity of Iraqi banks adopting more flexible and innovative offensive marketing strategies.

Citation: Alshmmari, Sima Hassan, Shahid, Jinan Mahdi, Jadah, Hamid Mohsin. (2025). Offensive marketing and its impact on banking performance), *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21 (86), 35- 52.

الاقتباس: الشمري، سيماء حسن، شهيد، جنان مهدي، جداح، حامد محسن. (2025). التسويق الهجومي وأثره في الأداء المصرفي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21 (86)، 35- 52.

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التسويق الهجومي في تحسين الأداء المصرفي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، إذ تنطلق الدراسة من مشكلة أساسية تتمثل في ضعف تبني وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية الحديثة، وخصوصاً التسويق الهجومي، مما ينعكس سلباً على قدرة هذه المصارف في التنافس وتحقيق مؤشرات أداء فعالة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستبانة وزعت على موظفي الأقسام والإدارات العليا لعشر من المصارف الأهلية العراقية. وللتحليل الإحصائي أُعتمد على التحليل العاملي التوكيدي والانحدار الخطي المتعدد لقياس علاقات التأثير بواسطة البرامج الإحصائية (SPSS V.25 & Amos V23)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين عناصر التسويق الهجومي وتحسين الأداء المصرفي. وكشفت النتائج عن وجود معوقات تنظيمية وفنية تحد من فاعلية تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات، وأوصت بضرورة تبني المصارف العراقية لاستراتيجيات تسويق هجومي أكثر مرونة وابتكاراً، مع الاستثمار في بناء القدرات التسويقية، بما يعزز من تنافسيتها في السوق المصرفي العراقي سريع التغير.

¹ بحث مسئل من أطروحة دكتوراه: استراتيجية التسويق الهجومي وأثرها في الأداء المصرفي عبر اليات التسويق الرقمي

1. المقدمة Introduction

إن المصارف لا تستطيع الهروب من الابتكار الذي يدعمها، فلا بد لها ان تتغير مع التغيرات في البيئة، وإلا فإنها لن تكون ذات صلة، ولضمان البقاء والنجاح تحتاج المصارف إلى تطوير قدرتها على إدارة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة على الفور، ولهذا يتطلب صياغة استراتيجيات تنافسية تتناسب مع القدرات والمتطلبات البيئية، وبالتالي تشير الإستراتيجية التنافسية إلى تركيز المصارف على تعظيم قيمة القدرات التي تميزها عن منافسيها، وفي خضم تلك الظروف اتجهت المصارف إلى تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية غير التقليدية، إذ تضمن الإدارة الناجحة والأداء التنظيمي من خلال إنشاء وتشكيل إستراتيجية فعالة للتغلب على المنافسة، لاسيما ان الهدف الأساسي للمصارف هو تعظيم الأداء الذي يؤدي إلى تحقيق الربحية. لذا بات على المصارف التجارية أن تسعى جاهدة لتطوير هذا القطاع بما يتماشى ويواكب التطورات العالمية وتحديد متطلبات العمل المصرفي الحديث الذي يزيد من نجاح وثقافة التغيير لمستوى المصرف أو الزبون عبر تبني التسويق الهجومي بهدف تحسين الأداء المصرفي.

1. الجانب النظري للدراسة Theoretical side**1.2 التسويق الهجومي Offensive Marketing**

ان أول من وجه الضوء على إمكانية استعمال التسويق الهجومي وأوضح بأن هذا المصطلح له تأثير كبير في مجال الترويج وبتكاليف منخفضة هو (Jay Conrad Levinson)، وعرفه على أنه "إستراتيجية ترويجية تعتمد عليها شركات الأعمال المتوسطة وصغيرة الحجم في تحقيق عوائد عالية بميزانيات صغيرة نسبياً" (Heriyati,2021:35)، بينما يرى (Gupta & Singh, 2020:247) أن استراتيجيات التسويق الهجومي عدد من الإجراءات الترويجية غير التقليدية التي تعتمد على تكتيكات تنسم بالابتكار والفجائية والكلفة المنخفضة، إذ تحقق أرباحاً عالية لمختلف المؤسسات وبميزانية صغيرة نسبياً. وأن مفهوم استراتيجيات التسويق الهجومي (Attack Marketing) ابتكر كنظام غير تقليدي لأنشطة الترويج التي تعتمد على الوقت والجهد والتخيل بدلاً من ميزانيات التسويق الضخمة، وعادةً ما تكون حملات التسويق الهجومي غير متوقعة وغير تقليدية تميل إلى الجانب الثقافي، كما إنها تستهدف الزبائن بطرق غير متوقعة، ويهدف هذا النوع من التسويق إلى إيجاد مفهوم فريد من نوعه يجذب الانتباه من أجل إثارة الحماس وبالتالي يتحول إلى تسويق سريع الانتشار، فالتسويق الهجومي يعرف على أنه استراتيجية هجومية تستخدم تكتيكات استفزازية لإيجاد استجابة من الزبائن، مثل مهاجمة إحدى العلامات التجارية لعلامة تجارية أخرى أو السخرية منها وذلك لإثارة الضجة وجذب الانتباه إلى خدماتها (Nkya,2023:8)، فهي تتضمن اختراق مناطق جديدة في السوق والتوسع الجغرافي حسب حجم فرص السوق وتبني الإبداعات التي تجعل من المصارف رائدة في سوقها، فالإستراتيجية الهجومية تتبعها المصارف لزيادة قاعدة مبيعاتها في السوق من خلال جذب زبائن المصارف المنافسة وإضافة فروع مصرفية جديدة في المناطق الحالية (Yannopoulos,5:2011).

1.3 أبعاد استراتيجيات التسويق الهجومي Dimensions of offensive marketing strategies

تعددت ابعاد استراتيجيات التسويق الهجومي، ومن بينها (Balážiová& Spálová,2020:84) :-

1.3.1 إستراتيجية الهجوم الامامية: تعد استراتيجية الهجوم الامامية الإستراتيجية التسويقية الأولى والأكثر خطورة، وأن في هذا النوع من الإستراتيجيات يقوم المصرف المنافس بشن هجوماً شاملاً ليس على نقاط الضعف، بل على نقاط القوة لدى منافسيه من أجل التغلب على المصرف المنافس، إذ يقوم المصرف المهاجم بتقليد منافسيه من خلال اتباع ذات الأساليب في الترويج والتوزيع والسعر (عبيد،2014:180)، ويتم التركيز على مواجهة المنافسين بشكل مباشر من خلال أسلوب حرب الأسعار الذي يعتبر الأكثر شيوعاً عبر التركيز على الموارد المتاحة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى المصارف المنافسة (Hameed & Bouabid,2022:5). ويرى (Yannopoulos,2011:6) ان الهجوم الأمامي هو استراتيجية هجومية تتضمن مهاجمة المصرف المنافس وجهاً لوجه، أي بشكل مباشر، و تكون الهجمات الأمامية من خلال ملاحقة زبائن المصرف المهاجم بمنتجات وأسعار وترويج وتوزيع مماثلة. ومع ذلك، فإن مثل هذه الهجمات تنطوي على مخاطرة كبيرة، لأن التفوق لا يكون مضموناً، ما لم يكن لدى المنافس ميزة تنافسية واضحة، لهذا السبب يمكن أن تعتمد استراتيجية الهجوم الأمامي على السعر، إذ يطابق المصرف المهاجم المنتج المنافس من الميزات والجودة ولكنه يقدم سعراً أقل، وقد تكون الهجمات الأمامية قائمة على القيمة أو الجودة وتتضمن تحدي المنافسين بمنتجات تقدم قيمة أو جودة فائقة بأسعار تنافسية

1.3.2 إستراتيجية الهجوم الجانبي: هي استراتيجية تسويق هجومية تركز على مواجهة المنافسين بشكل غير مباشر من خلال مهاجمة الأسواق الأخرى التي لا يتمتع فيها المنافسون بنقاط قوة وبالتالي إمكانية توسيع قاعدتهم السوقية وتستخدم

لاستغلال نقاط ضعف الخصم مع تجنب المخاطر المرتبطة باستراتيجيات التسويق الهجومية الأخرى مثل الهجمات الأمامية، إذ تعتمد الهجمات الجانبية على مبدأ المسار الأقل مقاومة (Yannopoulos, 2011:7). فالمبدأ الأساسي للهجوم الجانبي هو تركيز القوة على الجانب الضعيف، وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة بشكل خاص للمصارف ذات الموارد المحدودة نسبة إلى منافسيها، إذ يمكن تطبيق الهجمات الجانبية على بعدين استراتيجيين، الأول هو مهاجمة المناطق الجغرافية التي يفتقر إليها المنافس، والثاني هو مهاجمة شرائح السوق التي تكون غير مستغلة بشكل كافي، وتعد الهجمات الجانبية أحد أقوى تقاليد فلسفة التسويق الحديثة ولديها فرصة أكبر للنجاح مقارنة بالهجمات الأمامية (Gherasim, 2012:183).

1.3.3 استراتيجية الهجوم المطوق في استراتيجية الهجوم الجانبي يتم استهداف الاسواق التي يغيب عنها المنافس، بينما في استراتيجية التطويق يتم الاقتراب من المنافس من اتجاهات متعددة، والهدف من مهاجمة المنافس في عدة نقاط لجعله يدافع عن نفسه من جميع الجوانب (Bozkurt & Ergen, 2016:43)، وان أساس استراتيجية الهجوم المطوق وجود حاجة في السوق قد اهملت من قبل المصارف الأخرى، إذ يقوم المصرف بالاستيلاء على مناطق واسعة للمنافسين عبر القيام بهجوم شامل ويتطلب التطويق القيام بهجوم كبير، وهذا يحتاج إلى موارد كبيرة، لهذا يجب على المصارف ان تحمي بيئتها الداخلية والخارجية ويكون التطويق معقولا ومنطقيا حين يسيطر المنافس على موارد متوقعة ويتقن التطويق السريع، بالتالي تركز استراتيجية الهجوم المحاصر على الأسواق التي لم تكن محمية من قبل المنافسين، وتستهدف الأسواق بشكل متزامن لإجبار المنافسين على الدفاع عن حصصهم السوقية في نفس الوقت، مما يؤدي إلى تشتتهم وبالتالي القدرة على توسيع القاعدة السوقية للمنافسين (Hameed & Bouabid, 2022:5).

1.3.4 استراتيجية الهجوم المفاجئ تمثل هذه الاستراتيجية خياراً مناسباً للمصارف الصغيرة التي لا تمتلك الموارد الكافية أو الحصة السوقية للهجوم الكامل على قادة السوق ولإتباع أي من الاستراتيجيات السابقة، إذ تعمل على استهداف الأسواق التي تفرط فيها مصارف معينة ذات حصة سوقية عالية من خلال عمليات متقطعة وصغيرة الهجمات التي تهدف إلى إضعاف المنافسين المعنيين، وهناك عدة طرق للهجوم المفاجئ مثل استهداف الزبائن الذين يكون ولائهم للمصرف المنافس ضعيف أو الأسواق المصرفية التي يكون فيها توسع المنافس يفوق الحد المناسب Hameed & Bouabid, 2022:5).

1.3.5 استراتيجية الهجوم غير المباشر (الثانوي) يطلق عليها استراتيجية الهجوم الثانوي (صغار اللاعبين) تعد من أكثر استراتيجيات الهجوم غير المباشر في توجيه الخدمة إلى الزبائن كافة في السوق وفقا لذلك فان المصارف تقصد مهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع حصتها السوقية وزيادة قاعدة مبيعاتها بهذه الأسواق وتعتمد هذه الإستراتيجية على ثلاث خطوط التنوع في الخدمات بتقديم خدمات تختلف عن الخدمات السابقة والحالية، والتنوع في مجال السوق جغرافيا وعدم الاعتماد على قطاع أو عدد محدد من القطاعات واستخدام التقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة والمجالات بشكل يفوق المنافسين، وتعرف بانها استراتيجية تركز على الهجوم غير المباشر من خلال تجنب المواجهة مع المنافسين والاهتمام بالتكنولوجيا والمنتجات التي لم يقدمها المنافسون في سوق العمل لزيادة قاعدتهم السوقية. (Hameed & Bouabid, 2022:5).

1.4 الأداء المصرفي Banking performance

حظي مفهوم الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لأهميته في المساعدة على اتخاذ القرارات المصرفية بشكل عام والمالية بشكل خاص، فهو يحمل أهمية كبيرة في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك التخطيط وإعداد الميزانيات والتمويل والاستثمار (Radmehr et al., 2023:4) وان الأداء المصرفي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية العامة أو اتجاهات الصناعة، وعوامل داخلية، مثل كفاءة إدارة المصرف وإجراءات التوسع المستقبلية له، إذ تتيح هذه العوامل للمدراء والمستثمرين وضع تنبؤات حول إمكانات المصرف فيما يتعلق بالنتائج المستقبلية وإجراء استنتاجات حول القيمة السوقية المستقبلية التي يمتلكها (Azzabi & Lahrichi, 2023:26). ويرى (Brindusa et al., 2022:122) ان الأداء المصرفي اولاً وقبل كل شيء هو نتيجة خلق الإنسان، أي القرارات الإدارية التي يتخذها العامل البشري، والتي تتطلب الوصول إلى مستوى معين من الأداء بواسطة إجراءات محددة تختلف من مصرف إلى آخر دون تكرار، ويمكن الاستفادة من الإجراءات الماضية في الحاضر لتحقيق أداء متفوق في المستقبل. بينما اضاف (Enad et al., 2022:2) أن الأداء المصرفي مجموعة من المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية التي توفر المعلومات من اجل الوصول الى الأهداف وتحقيق النتائج في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتوفرة للمصرف وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمصرف.

وأضاف (Chiadamrong et al., 2023:4) إن استخدام مجموعة من المقاييس لتقييم أداء المصرف يعطي ميزة تقدم نظرة شاملة عن الوضع العام للمصرف، إذ توضح قيمة العائد على الموجودات قدرة المصرف على جني الأرباح من موجوداته، في حين يقيس العائد على حقوق المساهمين العائد على حقوق الملكية. في المقابل، يقيس العائد على المبيعات تحقيق أرباح المصرف من المبيعات، وإن النظر إلى هذه المقاييس الثلاثة معاً يعطي منظوراً أكثر شمولاً للربحية والفعالية والأداء المالي الواسع. ومن اعتماد مقاييس متعددة، يمكن للمصارف تحديد نقاط القوة والضعف لديها بشكل فعال، وهو ما يسمح لها بدوره بإجراء تحسينات مستهدفة بشكل عام، فإن استخدام نهج مشترك يتضمن العائد على الموجودات والعائد على حق الملكية معترف به على نطاق واسع كوسيلة فعالة لتقييم الأداء المصرفي. وفي بحثنا الحالي أعتدنا بطاقة الأداء المتوازن لقياس المتغير المعتمد (الأداء المصرفي)، فهي أداة قياس تدمج بين المقاييس الإستراتيجية والنظام الإداري عبر استخدام المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس بيئة المصرف الخارجية المتمثلة بالزبائن والأطراف ذات العلاقة والبيئة الداخلية التي تمثل العمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والابتكار، مما يترجم رسالة واستراتيجية وحدات العمل ويحولها إلى أهداف واقعية ومقاييس ملموسة (Chang,2009:187).

1.5 ابعاد بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Dimensions

1.5.1 البعد المالي: إن البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، والذي يوفر وصفاً مناسباً لما يتوقعه المساهمين فيما يتعلق بالنمو والربحية والمخاطر المالية باعتباره المحصلة النهائية لأنشطة المصرف التي تحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم عن طريق زيادة قيمة استثماراتهم، وبالتالي زيادة أرباحهم، فالبعد المالي يقدم الإجابة على سؤال المؤسسات ومن بينها المصارف كيف سنحقق النجاح المالي ونرضي المساهمين؟ (Lawrence & Vivian, 2022:2794)، وتتمثل مقاييس البعد المالي بالربحية التي تقيس قدرة المصرف على توليد الأرباح من الأنشطة التشغيلية كالإيداع والسحب وغيرها، ومقاييس السيولة التي تقيس امكانية المصرف في تحويل الموجودات المتداولة إلى سيولة نقدية للوفاء بالتزاماته المستحقة قصيرة الأجل، ومتوسط فترة التحصيل التي توفر للمصرف مؤشراً عن قدرة المصرف في تحصيل القروض الممنوحة في أقصر فترة ممكنة قبل تعرض المصرف لخطر الإفلاس نتيجة لزيادة الديون المعدومة وغيرها من المقاييس (Datar & Rajan, 2018:510).

1.5.2 بعد علاقات الزبائن: يعرف "بأنه قدرة المصرف على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن بتقديم خدمات ذات قيمة وجودة عالية تستحسن رضاهم وتلبي متطلباتهم" ويركز بعد الزبائن على الإجابة عن كيف يجب أن يرانا زبائننا؟ ومعرفة ما هي وجهة نظر الزبائن ومدى رضاهم من خلال مقاييس الجودة والوقت والدقة في تقديم الخدمات، إضافة إلى تخفيض السعر (Visalakshi, & Kasilingam, 2015:8). كما أنه يحدد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المصرف في القطاعات التي تتمكن من التحكم في أهداف نموها، وتستخدم مقاييس عدة مثل الحصة السوقية، القيمة المضافة للزبائن، الاحتفاظ بهم وعدد الزبائن الجدد، ورضا الزبون، والتي يمكن بواسطتها الحكم على مدى تحقيق الهدف المتعلق بالزبون ومدى امكانية الاستراتيجية الحالية الإجابة عن الأسئلة المتعلقة به (Kefe, 2019:45).

1.5.3 بعد العمليات التشغيلية: يهتم هذا البعد بكفاءة إدارة المصارف والأنشطة التي تقوم بها لإرضاء زبائنهم ومساهمتهم، إذ تسمح مقاييس الأداء القائمة على هذا البعد للمديرين بمعرفة ما إذا كانت الخدمات التي تقدمها تلبي الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، لذلك تسمح BSC بمعرفة مدى كفاءة أداء المصرف وما إذا كانت خدماتهم تحتوي على ابتكارات جيدة وفقاً لتوقعات زبائنهم أم لا (Zorek, 2022:29).

ويعد هذا البعد الأساس في خلق قيمة للزبائن والمساهمين، من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وأهداف الزبائن، إذ تترجم مقاييس الزبائن في العمليات الداخلية، وإن بعد العمليات الداخلية ينطوي على العمليات التشغيلية والتي تتمثل بالآتي: - (Kaplan & Norton, 2001:93)

1.5.4 بعد التعلم والنمو: إلى أن بعد التعلم والنمو هو الحجر الأساس في بناء الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، إذ يعكس تأثير هذا البعد في تطوير أداء بعد العمليات الداخلية من خلال استعمال التقنيات والتكنولوجيا ورفع كفاءة الموظفين، ويعكس بعد الزبائن عبر ادخال منتجات جديدة، أما البعد المالي فيظهر تأثيره عن طريق الدخول إلى أسواق جديدة والتعامل مع زبائن جدد لزيادة الإيرادات (Mehy, 2018:54).

3. منهجية الدراسة: Study Methodology**1.3 مشكلة الدراسة Study Problem**

أن مشكلة الدراسة العامة تتمحور في القصور الواضح لدى شركات الأعمال وخاصة المصارف العراقية الخاصة في تبني وفهم الاستراتيجيات التسويقية الحديثة، خصوصاً استراتيجيات التسويق الهجومي مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء مصرفي فعال في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة.

2.3 أهمية الدراسة The importance of the study

في إطار السعي لمواجهة المنافسة الشديدة والظروف الاقتصادية المتقلبة وأثرها على القطاع المصرفي تسعى هذه الدراسة الاتي:

- تسليط الضوء على التسويق الهجومي كأداة استراتيجية فعالة تسهم في تحسين موقع المصارف العراقية الخاصة ضمن سوق مصرفي يشهد تنافساً متزايداً خاصة في ظل دخول مصارف دولية وتوسع الخدمات الرقمية
- توضيح العلاقة بين التسويق الهجومي والأداء المصرفي مما يساعد الإدارات العليا في المصارف الاهلية على اتخاذ قرارات تسويقية مبنية على مؤشرات أداء واضحة وليس مجرد اجتهادات فردية.
- توفير مرجع علمي وعملي يمكن ان تستفيد منه المؤسسات المصرفية والباحثون في مجال التسويق المصرفي لتطوير أداء المؤسسات المصرفية في بيئة الاعمال العراقية.

3.3 أهداف الدراسة Study objectives

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الاتية: -

- قياس ومعرفة مدى تطبيق المصارف العراقية الخاصة لإستراتيجيات التسويق الهجومي في عملياتها التسويقية اليومية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات التسويق الهجومي والأداء المصرفي من حيث مؤشرات الأداء المالي والربحية والكفاءة التشغيلية وحصة السوق.
- تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تبني المصارف الاهلية لإستراتيجيات التسويق الهجومي في البيئة العراقية.
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تفعيل التسويق الهجومي بتعزيز الأداء المصرفي وتحسين القدرات التنافسية.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة Study community and sample

تمثل مجتمع الدراسة في المصارف العراقية التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية واختيرت (10) مصارف وفروعها كونها تمثل بيئة مصرفية مناسبة لاختبار التسويق الهجومي وتأثيره في تعزيز الأداء المصرفي، وهي (مصرف بغداد، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف الشرق الأوسط، مصرف الأهلي العراقي، مصرف الائتمان العراقي، مصرف سومر التجاري، مصرف الخليج التجاري، مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مصرف التجاري العراقي، ومصرف المتحد للاستثمار) نظراً لتعاون اداراتها مع الباحث، وكانت عينة الدراسة عشوائية شملت مديري المصارف ومعاونيهم ومديري الأقسام والموظفين، إذ وزعت (370) استمارة استبيان أعيد منها (350) استمارة وبنسبة استرجاع بلغت (94.59%).

3.5 المقاييس المستخدمة Measures used

تم استخدام التسويق الهجومي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة (الهجوم الامامي والهجوم الجانبي والهجوم المطوق والهجوم المفاجئ والهجوم غير المباشر) فيما تم استخدام الأداء المصرفي كمتغير تابع بأربع ابعاد (البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات التشغيلية وبعد التعلم والابتكار) وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للقياس وحسب مقياس ليكرت الخماسي.

3.6 فرضية الدراسة Study hypothesis

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي والأداء المصرفي)
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الهجومي في الأداء المصرفي.

4. الجانب العملي للدراسة The practical side of the study

يهدف هذا الجانب إلى بيان اختبار الصدق العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة واختبار الثبات لأداة القياس ومعالجة المقاييس (ألفا كرونباخ)، إضافة لاختبار الفرضيات وفقاً لعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وكما يأتي:-

1.4 اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يشير اختبار الصدق البنائي التوكيدي إلى مدى انتماء الفقرات للبُعد (أي مستوى تمثيلها) وإن الغرض من عمل الاختبار هو إثبات أن كافة البنائيات النظرية غير المقاسة ترتبط ببعد واحد وتمثله في القياس وعليه التحقق من ملائمة بنية المقياس بمستوى بيئة معينة، ولأجل تقييم الانموذج الهيكلي المتحصل من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي ضرورة تقييمه بمؤشرين: (Abraham et al., 2019: 14).

- **تقديرات المعلمة:** تمثل الاوزان الانحدارية المعيارية (نسب التشبع) التي تتمثل بالقيم الظاهرة على الأسهم تربط الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، وتكون مقبولة إذا تجاوزت نسبها (40%).
- **مؤشرات المطابقة:** تستخدم لقياس مستوى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق للمعايير وفقاً الموضوع، ويبين الجدول (1) أهم مؤشرات المطابقة وقاعدة القبول الخاصة بها.

الجدول (1) معايير جودة مطابقة الانموذج الهيكلي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI)	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	$RMSEA \leq 0.08$

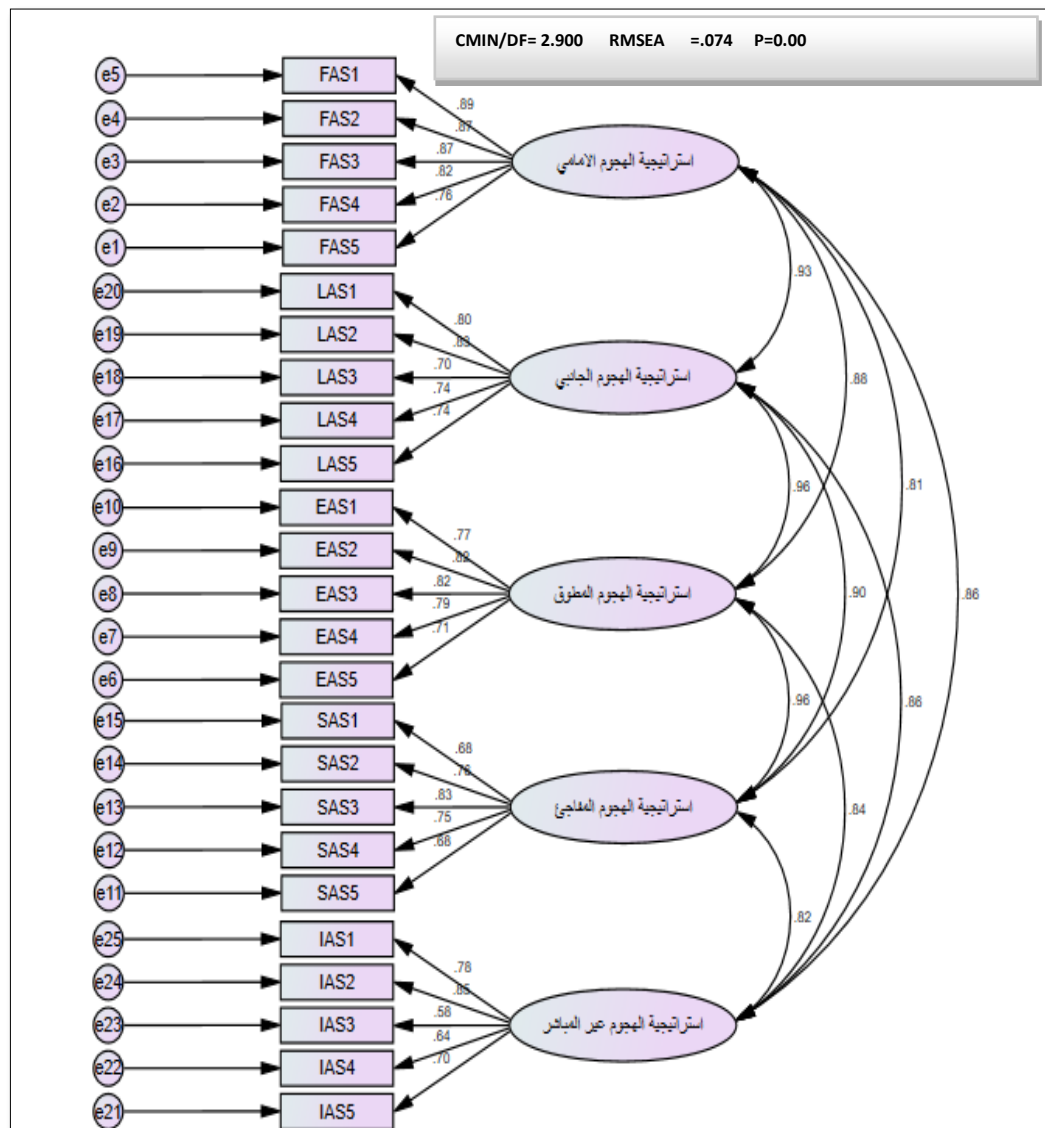
Source: Singh,V, (2016) , Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach, Env. Syst Decis 36, P. 388.

وبناءً على ما تقدم فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة كالاتي:

1.1.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إستراتيجيات التسويق الهجومي:

تهدف هذه الفقرة الى اختبار الصدق البنائي لمتغير إستراتيجيات التسويق الهجومي الذي شمل (5) أبعاد تؤلف بنية المتغير وهي (إستراتيجية الهجوم الأمامي بواقع (5) فقرات، إستراتيجية الهجوم الجانبي (5) فقرات، إستراتيجية الهجوم المطوق (5) فقرات، إستراتيجية الهجوم المفاجئ (5) فقرات، وإستراتيجية الهجوم غير المباشر (5) فقرات)، وقد توضح من خلال الشكل (1) والجدول (2) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن المعايير المحددة للأنموذج وهي كالاتي:

- إن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات أبعاد المتغير الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الخمسة بفقراتها الـ (25) قد تجاوزت نسبة (0.40)، إذ ظهرت القيم الحرجة (CR) تتراوح ما بين (10.163-18.011) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على جدوى المعلمات وصدقها
- أن قيم التشبع لكافة فقرات إستراتيجيات التسويق الهجومي تراوحت ما بين (0.583- 0.893)، فهي تمثل نسبة جيدة، أي كلما كانت قيمة الفقرة عالية كلما تمكنت من تفسير البعد الذي تنتمي اليه بشكل أفضل لأن قيم التشبع تشير إلى مدى مساهمة كل فقرة في تفسير البعد الذي تنتمي اليه.
- أن قيمة مستوى الدلالة لكافة فقرات المتغير بلغت (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يدل على إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23).

الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إستراتيجيات التسويق الهجومي.

وهذا يشير إلى إن الأنموذج الهيكلي قد حقق مستوى عالي من المطابقة وكذلك أكد إن متغير إستراتيجيات التسويق الهجومي تمثل بواقع (25 فقرة) موزعة على (5) أبعاد فرعية، أي إنها مستوفية لقاعدة الشروط المخصصة لها.

الجدول (2) قيم معلمات العامل التوكيدي لمتغير إستراتيجيات التسويق الهجومي

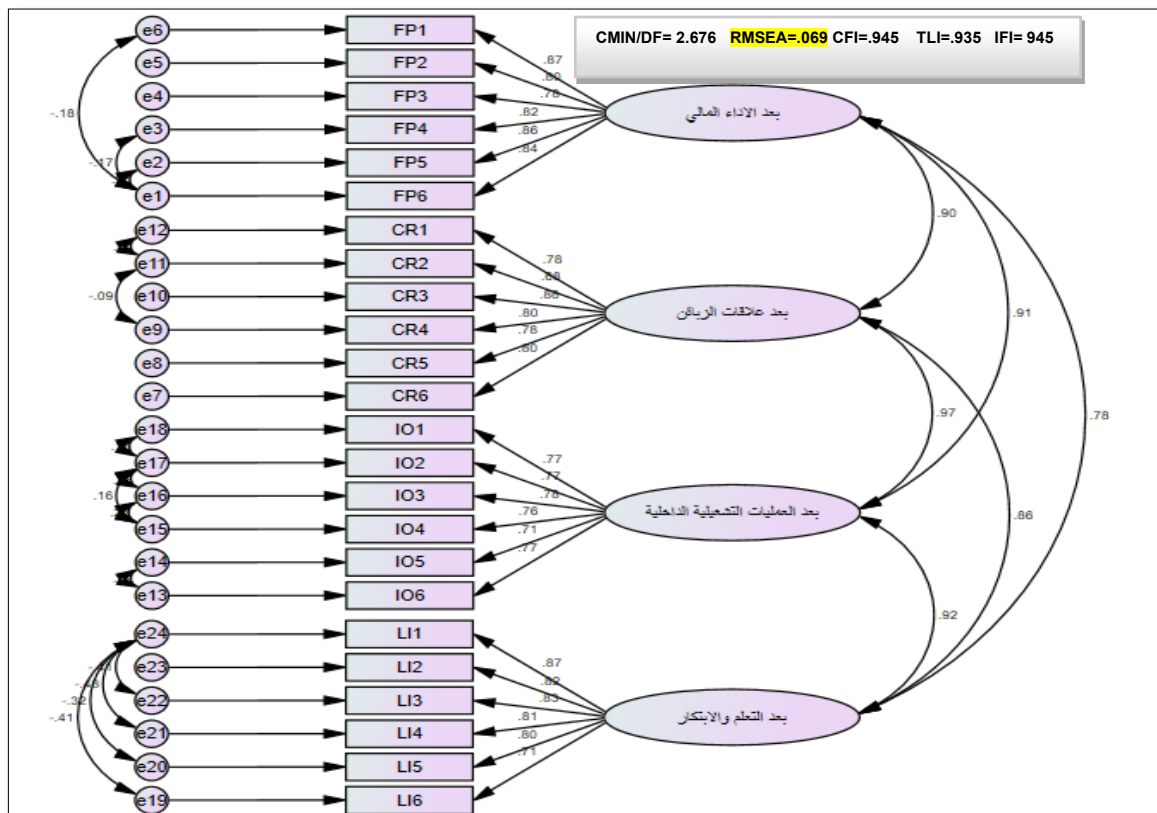
المسارات	الأبعاد	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى المعنوية
FAS5 <---	الهجوم الامامي	0.870	1.000			
FAS4 <---	الهجوم الامامي	0.893	1.134	0.069	16.360	***
FAS3 <---	الهجوم الامامي	0.712	1.371	0.079	17.361	***
FAS2 <---	الهجوم الامامي	0.787	1.354	0.078	17.454	***
FAS1 <---	الهجوم الامامي	0.816	1.303	0.072	18.011	***
EAS5 <---	الهجوم الجانبي	0.816	1.000			
EAS4 <---	الهجوم الجانبي	0.774	1.245	0.086	14.406	***
EAS3 <---	الهجوم الجانبي	0.683	1.154	0.077	14.935	***
EAS2 <---	الهجوم الجانبي	0.747	1.222	0.082	14.930	***

***	14.166	0.084	1.188	0.831	الهجوم الجانبي	X3	<---	EAS1
			1.000	0.757	الهجوم المطوق	X4	<---	SAS5
***	12.797	0.085	1.085	0.681	الهجوم المطوق	X4	<---	SAS4
***	14.070	0.091	1.287	0.736	الهجوم المطوق	X4	<---	SAS3
***	12.960	0.086	1.116	0.744	الهجوم المطوق	X4	<---	SAS2
***	11.770	0.084	0.986	0.702	الهجوم المطوق	X4	<---	SAS1
			1.000	0.829	الهجوم المفاجئ	X2	<---	LAS5
***	14.121	0.078	1.101	0.803	الهجوم المفاجئ	X2	<---	LAS4
***	13.254	0.070	0.929	0.697	الهجوم المفاجئ	X2	<---	LAS3
***	15.898	0.083	1.318	0.642	الهجوم المفاجئ	X2	<---	LAS2
***	15.342	0.076	1.158	0.583	الهجوم المفاجئ	X2	<---	LAS1
			1.000	0.848	الهجوم غير المباشر	X5	<---	IAS5
***	11.161	0.078	0.872	0.776	الهجوم غير المباشر	X5	<---	IAS4
***	10.163	0.083	0.848	0.870	الهجوم غير المباشر	X5	<---	IAS3
***	14.421	0.081	1.166	0.893	الهجوم غير المباشر	X5	<---	IAS2
***	13.336	.0790	1.059	0.712	الهجوم غير المباشر	X5	<--	IAS1

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23).

2.1.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي:

يوضح الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (بعد الأداء المالي (6) فقرات، وبعد علاقات الزبائن (6) فقرات، وبعد العمليات التشغيلية الداخلية (6) فقرات، وبعد التعلم والابتكار (6) فقرات) إن التشبعات المعيارية لفقرات أبعاد الأداء المصرفي الظاهرة على الأسهم والتي تربط الأبعاد الفرعية الخمسة بفقراتها (24) قد تجاوزت نسبة (0.40)، إذ تبين القيم الحرجة (CR) التي تتراوح ما بين (13.691-21.300) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وكما هو ظاهر في الجدول () وهذا يدل على صدق المعلومات وجدواها. ولتحقيق المطابقة بشكل أفضل تم تعديل الفقرات التي تؤثر على جودة المطابقة بناءً على توصيات مؤشرات التعديل وتبين أن كافة مؤشرات جودة مطابقة الأنموذج كانت قريبة من المعايير المطلوبة وكما هو وارد في الشكل (2).



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء المصرفي

تشير نتائج جدول (3) قيم معلمات العامل التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي بعد التعديل الى:

- إن الصدق البنائي للمقياس ولكافة فقرات متغير الأداء المصرفي معنوية، إذ فسرت القيم الحرجة (CR) ذلك من خلال ظهورها بنسبة تجاوزت الـ (0.40)، تتراوح ما بين (13.402-23.909) عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على جدوى المعلمات وصدقها، فضلاً عن كونه مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.
- إن قيم التشبع لكافة فقرات متغير الأداء المصرفي قد تراوحت ما بين (0.681-0.873)، فهي تمثل نسبة جيدة، أي كلما كانت قيمة الفقرة عالية كلما تمكنت من تفسير البعد الذي تنتمي اليه بشكل أفضل لأن قيم التشبع تشير إلى مدى مساهمة كل فقرة في تفسير البعد الذي تنتمي اليه.
- أن قيمة مستوى الدلالة لكافة فقرات المتغير بلغت (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يدل على أن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.
- وبناء لتلك النتائج تستدل الباحث إن الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى عال من المطابقة ويؤكد إن متغير الأداء المصرفي يقاس بواقع (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية، وبالتالي صدق البناء التوكيدي للمقياس.

الجدول (3) قيم معلمات العامل التوكيدي لمتغير الأداء المصرفي

المسارات		الابعاد	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	الدرجة الحرجة	مستوى المعنوية
FP6	<---	Y1	0.838	1.000			
FP5	<---	Y1	0.862	1.061	0.046	23.309	***
FP4	<---	Y1	0.821	0.978	0.057	17.219	***
FP3	<---	Y1	0.777	0.880	0.052	16.945	***
FP2	<---	Y1	0.804	0.905	0.051	17.798	***
FP1	<---	Y1	0.868	1.106	0.059	18.754	***
CR6	<---	Y2	0.800	1.000			

***	16.433	0.060	0.987	0.780	بعد الزبائن	Y2	<---	CR5
***	17.033	0.059	1.006	0.801	بعد الزبائن	Y2	<---	CR4
***	18.897	0.057	1.081	0.862	بعد الزبائن	Y2	<---	CR3
***	13.733	0.066	0.900	0.681	بعد الزبائن	Y2	<---	CR2
***	16.411	0.063	1.032	0.779	بعد الزبائن	Y2	<---	CR1
			1.000	0.770	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Y3	<---	IO6
***	16.165	0.064	1.028	0.715	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Y3	<---	IO5
***	15.312	0.068	1.043	0.758	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Y3	<---	IO4
***	15.769	0.072	1.129	0.777	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Y3	<---	IO3
***	15.606	0.068	1.055	0.770	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Y3	<---	IO2
***	15.551	0.072	1.118	0.767	بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Y3	<---	IO1
			1.000	0.711	بعد الابتكار والتعلم	Y4	<---	LI6
***	14.368	0.074	1.069	0.802	بعد الابتكار والتعلم	Y4	<---	LI5
***	14.559	0.079	1.147	0.813	بعد الابتكار والتعلم	Y4	<---	LI4
***	14.886	0.074	1.105	0.832	بعد الابتكار والتعلم	Y4	<---	LI3
***	14.775	0.079	1.164	0.818	بعد الابتكار والتعلم	Y4	<---	LI2
***	13.402	0.091	1.215	0.873	بعد الابتكار والتعلم	Y4	<---	LI1

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

2.4 اختبار الثبات وموثولية المقاييس

يقصد بالثبات إن المقياس يعطي ذات النتائج إذا تم إعادة تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة، إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن درجة مصداقية انتماء تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسة والفرعية المدروسة، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ من (0-1) وإن تكون أكبر أو تساوي (0.70) لتكون ذات اتساق داخلي مرضي (Bujang et al.,2018:85) وبهدف الاختبار والتحقق من صدق الاستبانة، فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إذ تبين من خلال الجدول (4) إن قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل إستراتيجيات التسويق الهجومي عالية بلغت (0.930) مما يدل على امتلاك المتغير وأبعاده اتساق داخلي، وبلغت قيمة معامل الثبات للمتغير المعتمد الأداء المصرفي (0.945) مما يشير إلى ثباته عالية بين فقرات المتغير المعتمد كونها أكبر من معيار ألفا كرونباخ البالغ (0.70).

الجدول (4) قيم اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	قيمة ألفا	الابعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا لكل بعد
استراتيجيات التسويق الهجومي X	0.930	استراتيجية الهجوم الامامي X1	5	0.928
		استراتيجية الهجوم الجانبي X2	5	0.905
		استراتيجية الهجوم المطوق (المحاصر) X3	5	0.904
		استراتيجية الهجوم المفاجئ X4	5	0.913
		استراتيجية الهجوم غير المباشر X5	5	0.921
الأداء المصرفي Y	0.945	بعد الأداء المالي Y1	6	0.936
		بعد علاقات الزبائن Y2	6	0.919
		بعد العمليات التشغيلية الداخلية Y3	6	0.919
		بعد التعلم والابتكار Y4	6	0.939

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos vs 23

وبالتالي نلاحظ أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وأبعاده الفرعية كانت بين (0.915) - (0.949) وهي أكبر من معيار ألفا كرونباخ البالغ (0.70) وهذا يدل على امتلاك المتغيرات وأبعاده اتساق داخلي مقبول، وبذلك تستدل الباحثة على إن مقياس الدراسة (الاستبانة) يتمتع بثبات وصدق عاليين مع إمكانية تكرار المقياس والحصول على نفس النتائج.

ثالثاً: وصف أداة القياس وترميز متغيرات الدراسة

1.2.4 وصف وتشخيص المتغير المستقل إستراتيجيات التسويق الهجومي

تتعلق هذه الفقرة بوصف المتغير المستقل إستراتيجيات التسويق الهجومي الذي تم قياسه بخمس أبعاد تمثلت ب(الهجوم الامامي والهجوم الجانبي والهجوم المطوق والهجوم المفاجئ ، والهجوم غير المباشر)، إذ يظهر من بيانات الجدول (5) إن إستراتيجية الهجوم غير المباشر حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.401) وانحراف معياري بلغ (1.16) إذ جات بالمرتبة الأولى من إذ الأهمية النسبية التي بلغت نسبتها (68%)، وفي المرتبة الثانية إستراتيجية الهجوم المطوق إذ حققت ثاني أعلى وسط حسابي بلغ (3.327) وانحراف معياري بلغ (1.15) وأهمية نسبية بلغت (67%)، تلاه في المرتبة الثالثة إستراتيجية الهجوم المفاجئ التي حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.302) وانحراف معياري بلغ (1.08) وأهمية نسبية بلغت (66%)، ومن ثم إن إستراتيجية الهجوم الجانبي التي حققت وسط حسابي بلغ (3.262) وانحراف معياري بلغ (1.23) وأهمية نسبية بلغت (65%)، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية الهجوم الامامي التي حازت على أدنى وسط حسابي بلغ (3.157) وانحراف معياري بلغ (1.14) وأهمية نسبية بلغت (63%).

ومما تجدر الإشارة إليه إن لمعرفة مدى إتباع المصارف عينة البحث لإستراتيجيات التسويق الهجومي من أبعاده الخمسة ، فقد حصلت جميع الأبعاد على متوسط حسابي مقبول يفوق الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، إذ بلغ معدل الوسط الحسابي الموزون العام (3.290) وبانحراف معياري (1.21)، إي ضمن مستوى اتفاق جيد لأفراد العينة تراوح ما بين أتفق ومحايد وأهمية نسبية بلغت (66%) وهذا يشير إلى إدراك المصارف عينة الدراسة لأهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجيات التسويق الهجومي في تعزيز الأداء المصرفي، إلا إنها لاتزال متحفظة في سياساتها المصرفية وخططها التسويقية فإستراتيجيات التسويق الهجومي تحتاج جرأة ومخاطرة عالية وتكنولوجيا متقدمة للدخول في أسواق جديدة. وبناءً على ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد إستراتيجيات التسويق الهجومي ميدانياً على مستوى المصارف الخاصة المدروسة كالآتي وكما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5) الترتيب الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة لإبعاد إستراتيجيات التسويق الهجومي

الترتيب	الأهمية النسبية	التباين	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	الوسط الحسابي	الفقرات
1	68%	1.35	0.34	1.16	68.0%	3.401	إستراتيجية الهجوم غير المباشر
2	67%	1.31	0.34	1.15	66.5%	3.327	إستراتيجية الهجوم المطوق
3	66%	1.17	0.33	1.08	66.0%	3.302	إستراتيجية الهجوم المفاجئ
4	65%	1.52	0.38	1.23	65.2%	3.262	إستراتيجية الهجوم الجانبي
5	63%	1.99	0.45	1.41	63.1%	3.157	إستراتيجية الهجوم الامامي
	66%	1.48	0.37	1.21	65.8%	3.290	المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات الاستبانة.

2.2.4 وصف وتشخيص المتغير المعتمد الأداء المصرفي

تتعلق هذه الفقرة بوصف المتغير المعتمد الأداء المصرفي، والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد تمثلت ب (الأداء المالي وعلاقات الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار)، إذ يظهر من خلال بيانات الجدول (6) إن بعد علاقات الزبائن قد حصل على أعلى وسط حسابي بلغ (3.619) وانحراف معياري بلغ (1.44) إذ حاز على المرتبة الأولى من إذ الأهمية النسبية التي بلغت نسبتها (72.4%) بينما حصل على المرتبة الثانية الأداء المالي الذي حقق ثاني أعلى وسط حسابي بلغ (3.517) وانحراف معياري بلغ (1.45) وأهمية نسبية بلغت (70.3%)، فيما احتل المرتبة الثالثة بعد العمليات التشغيلية الداخلية الذي حقق وسط حسابي بلغت قيمته (3.423) وانحراف معياري بلغ (1.44) وأهمية نسبية بلغت (68.5%)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التعلم والابتكار بوسط حسابي بلغ (3.416) وانحراف معياري بلغ (1.44) وأهمية نسبية بلغت (68.3%).

وأن الأداء المصرفي في جميع الأبعاد الأربعة حصل على متوسط حسابي مرتفع يفوق الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، إذ بلغ معدل الوسط الحسابي الموزون العام (3.494) وبانحراف معياري (1.45)، إي ضمن مستوى اتفاق جيد

وانسجام واضح لأفراد العينة وقد بلغت أهميته النسبية (69.9%)، وبناءً على ما تقدم يمكن ترتيب أبعاد الأداء المصرفي ميدانياً على مستوى المصارف عينة الدراسة كالآتي (علاقات الزبائن، الأداء المالي، العمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والابتكار) وكما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6) الترتيب الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة لمتغير الأداء المصرفي

الترتيب	مستوى الإجابة	التباين	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	2.07	0.40	1.44	72.4%	3.619	بعد علاقات الزبائن
2	مرتفع	2.11	0.41	1.45	70.3%	3.517	بعد الأداء المالي
3	مرتفع	2.08	0.42	1.44	68.5%	3.423	بعد العمليات التشغيلية الداخلي
4	مرتفع	2.07	0.42	1.44	68.3%	3.416	بعد التعلم والابتكار
		2.09	0.41	1.45	69.9%	3.494	المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات الاستبانة.

2.4 اختبار الفرضيات

1.3.4 الارتباط

تهدف هذه الفقرة إلى اعتماد أسلوب الارتباط الخطي البسيط (Pearson) لأجل اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (إستراتيجيات التسويق الهجومي) والمتغير التابع (الأداء المصرفي) واختبار الفرضية الرئيسية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي والأداء المصرفي) وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وكالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد الأداء المالي

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (7) الخاص بالفرضية الفرعية الأولى الآتي:

- أن كافة علاقات الارتباط بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد الأداء المالي موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)
- على المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين إستراتيجيات التسويق الهجومي وبعد الأداء المالي (0.818)
- أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين إستراتيجية الهجوم الجانبي وبعد الأداء المالي والتي بلغت (0.764)
- أن أضعف علاقة ارتباط ظهرت بين إستراتيجية الهجوم المفاجئ وبعد الأداء المالي بلغت (0.711)

الجدول (7) علاقات الارتباط بين ابعاد التسويق الهجومي وبعد الأداء المالي

Correlations							
التسويق الهجومي	الهجوم غير المباشر	الهجوم المفاجئ	الهجوم المطوق	الهجوم الجانبي	الهجوم الامامي		
0.818**	0.732**	0.711**	0.755**	0.764**	0.714**	بعد الاداء المالي	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد علاقات (الزبائن)

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول (8) الخاص بالفرضية الفرعية الأولى الآتي:

- أن كافة علاقات الارتباط بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد علاقات الزبائن موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)
- على المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين إستراتيجيات التسويق الهجومي وبعد علاقات الزبائن (0.848)

- أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين إستراتيجية الهجوم المطوق وبعد علاقات الزبائن والتي بلغت (0.786)
- أن أضعف علاقة ارتباط ظهرت بين إستراتيجية الهجوم المفاجئ وبعد علاقات الزبائن بلغت (0.696).

الجدول (8) علاقات الارتباط بين ابعاد التسويق الهجومي وبعد علاقات الزبائن

Correlations							
		الهجوم الامامي	الهجوم الجانبى	الهجوم المطوق	الهجوم المفاجئ	الهجوم غير المباشر	التسويق الهجومي
بعد علاقات الزبائن	Pearson Correlation	0.763**	0.781**	0.786**	0.696**	0.758**	0.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد العمليات التشغيلية الداخلية)

من خلال تحليل نتائج الجدول (9) الخاص بالفرضية الفرعية الأولى نلاحظ الآتي:

- أن كافة علاقات الارتباط بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد العمليات التشغيلية الداخلية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)
- على المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين استراتيجيات التسويق الهجومي وبعد العمليات التشغيلية الداخلية (0.914)
- أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين إستراتيجية الهجوم الجانبى وبعد العمليات التشغيلية الداخلية والتي بلغت (0.901)
- أن أضعف علاقة ارتباط ظهرت بين إستراتيجية الهجوم غير المباشر العمليات التشغيلية الداخلية بلغت (0.735)

الجدول (9) علاقات الارتباط بين ابعاد التسويق الهجومي وبعد العمليات التشغيلية الداخلية

Correlations							
		الهجوم الامامي	الهجوم الجانبى	الهجوم المطوق	الهجوم المفاجئ	الهجوم غير المباشر	التسويق الهجومي
بعد العمليات التشغيلية الداخلية	Pearson Correlation	0.756**	0.901**	0.838**	0.790**	0.735**	0.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد العمليات التشغيلية الداخلية)

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول (10) الخاص بالفرضية الفرعية الأولى الآتي:

- أن كافة علاقات الارتباط بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد التعلم والابتكار موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)
- على المستوى الكلي بلغت قيمة علاقة الارتباط بين استراتيجيات التسويق الهجومي وبعد التعلم والابتكار (0.858)
- أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين إستراتيجية الهجوم المطوق وبعد التعلم والابتكار والتي بلغت (0.905)
- أن أضعف علاقة ارتباط ظهرت بين إستراتيجية الهجوم الأمامي وبعد التعلم والابتكار بلغت (0.652)

الجدول (10) علاقات الارتباط بين ابعاد التسويق الهجومي وبعد التعلم والابتكار

Correlations							
		الهجوم الامامي	الهجوم الجانبى	الهجوم المطوق	الهجوم المفاجئ	الهجوم غير المباشر	التسويق الهجومي
4 بعد التعلم والابتكار	Pearson Correlation	0.652**	0.791**	0.905**	0.796**	0.711**	0.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

2.3.4 التأثير

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل التأثير الخطي المتعدد بين أبعاد التسويق الهجومي كمتغير مستقل والأداء المصرفي كمتغير معتمد لأثبت الفرضية الاتية (لا توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الهجومي في الأداء المصرفي) ولغرض قبول الفرضية الرئيسية من عدمه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما هو مبين في الجدول (11) الذي تم بناءه وفقاً للصيغة الاتية:

$$Y=0.032+0.119X_1+0.257X_2+0.336X_3+0.052X_4+0.183X_5$$

الجدول (11) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients.	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
المتغير المستقل التسويق الهجومي (X)	(Constant)	0.032	0.056		0.561	0.575
	الهجوم الامامي	0.119	0.24	0.149	5.006	0.000
	الهجوم الجانبي	0.257	0.33	0.292	7.753	0.000
	الهجوم المطوق	0.336	0.39	0.355	8.534	0.000
	الهجوم المفاجئ	0.052	0.36	0.052	1.419	0.157
	الهجوم غير المباشر	0.183	0.29	0.190	6.304	0.000
Dependent Variable: Y الأداء المصرفي						
F=487.850 المحتسبة sig=0.000						
R Square =0.876						

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد يمكن تحليل الاتي: -

1. ان الحد الثابت يساوي (0.032)، فاذا كان الهجوم الامامي X_1 والهجوم الجانبي X_2 والهجوم المطوق X_3 والهجوم المفاجئ X_4 والهجوم غير المباشر X_5 يساوي صفر فإن الأداء المصرفي يساوي (0.032) .
2. أن معامل الانحدار بعد الهجوم الامامي بلغ (0.119) أي عند زيادة استخدام استراتيجية تسويق الهجوم الامامي بمقدار وحدة واحدة فإن كفاءة الأداء المصرفي ستزداد بمقدار (0.119) وحدة مما يشير إلى اتباع الأساليب التسويقية المبتكرة يحسن من كفاءة الأداء المصرفي.
3. أن معامل انحدار بعد الهجوم الجانبي بلغ (0.257) أي عند زيادة استخدام استراتيجية تسويق الهجوم الجانبي بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء المصرفي سيزداد بمقدار (0.257) وحدة مما يفسر إن اتباع استراتيجية تسويق هجوم جانبي يعزز الأداء المصرفي.
4. أن معامل الانحدار بعد الهجوم المطوق بلغ (0.336) أي عند زيادة استخدام استراتيجية تسويق الهجوم المطوق بمقدار وحدة واحدة فإن كفاءة الأداء المصرفي سترتفع بمقدار (0.336) وحدة وهذا يفسر أهمية اتباع استراتيجيات تسويق مطوق لرفع وتحسين كفاءة الأداء المصرفي.
5. أن معامل الانحدار بعد الهجوم المفاجئ بلغ (0.052) ، إذا تفسر قيمة هذا المعامل وجود علاقة طردية في الأداء المصرفي وهي قيمة غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية (5%)
6. أن معامل الانحدار بعد الهجوم غير المباشر بلغ (0.183) أي عند زيادة استخدام استراتيجية تسويق الهجوم غير المباشر بمقدار وحدة واحدة فإن كفاءة الأداء المصرفي ستزداد بمقدار (0.183) مما يدل على ان استخدام استراتيجية تسويق الهجوم غير المباشر تساهم في دعم الأداء المصرفي
7. أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.876) وهي تفسر (87.6%) من طبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الهجومي والأداء المصرفي مما يفسر إن التغيرات التي تحدث على أبعاد الأداء المصرفي (Y) ناجمة نتيجة التغيرات التي تحدث في أبعاد التسويق الهجومي، اما النسبة المتبقية (12.4%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في الدراسة.
8. أن قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد بلغت (487.850) دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

نستنتج مما سبق عدم قبول الفرضية الرئيسية واعتماد الفرضية البديلة، إي توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الهجومي في الأداء المصرفي.

5. الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations**1.5.1 الاستنتاجات Conclusions**

1. أظهرت النتائج ان المصارف العراقية الخاصة عينة الدراسة تتأبين في اتباع استراتيجيات التسويق الهجومي
2. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد الأداء المالي. وهذا يعني تطبيق المصارف العراقية عينة الدراسة لإستراتيجيات التسويق الهجومي في عملياتها التسويقية قد يرفع من قيمة الأداء المالي.
3. اشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد علاقات الزبائن. وهذا يفسر إن اعتماد المصارف العراقية عينة الدراسة لإستراتيجيات التسويق الهجومي في عملياتها التسويقية يحقق نتائج إيجابية على المدى البعيد من خلال خلق بيئة تعزز ولاء الزبائن وانتمائهم للمصرف.
4. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد العمليات التشغيلية الداخلية. مما يدل على إن ادخال المصارف العراقية عينة الدراسة إستراتيجيات التسويق الهجومي في عملياتها التسويقية يضاعف من كفاءة عملياتها التشغيلية الداخلية عبر تحفيز الابتكار وتطوير خدمات جديدة لجذب زبائن جدد.
5. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الهجومي وبعد التعلم والابتكار. اي إن إستراتيجيات التسويق الهجومي تدعم التعلم والابتكار من خلال تفعيل سرعة الاستجابة والتطوير عبر تحليل الأسواق والمنافسين للتكيف مع التغيرات والاستجابة لها.
6. بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير احصائي ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التسويق الهجوم في الأداء المصرفي مما يفسر أن اهتمام المصرف باتباع استراتيجيات حديثة مثل التسويق الهجومي سوف يعزز من كفاءة الأداء المصرفي.

1.5.2 التوصيات recommendations

1. ضرورة اهتمام المصارف بتبني وإتباع إستراتيجيات تنافسية هجومية مدروسة تركز على الإبداع والابتكار تعمل على تحليل السوق والمنافسين لضمان اتخاذ قرارات تسويقية كفوءة تعزز من الأداء المصرفي.
2. مواكبة المصارف العراقية الاتجاهات العالمية في التسويق المصرفي من خلال دراسة التجارب والتطبيقات الناجحة للتسويق الهجومي من قبل المصارف العالمية والاستفادة منها بتطوير استراتيجيات هجومية محلية تتلاءم مع طبيعة البيئة العراقية.
3. العمل على تعزيز التعاون الإستراتيجي للمصارف مع شركات التكنولوجيا المالية وشركات الاتصالات لتوسيع نطاق خدماتها وتنفيذ وسائل هجومية أكثر كفاءة تدعم الأداء المالي وزيادة الحصة السوقية.
4. يوصى بقياس وتحليل وتقييم نتائج استخدام التسويق الهجومي بانتظام من خلال تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة توازن بين المقاييس المالية وغير المالية بهدف تحديد مدى نجاح المصرف في الحملات التسويقية الهجومية ومستوى تأثيرها في رفع كفاءة الأداء المصرفي مع الاستمرار بإجراء تعديلات لتحسين النتائج.
5. ضرورة تدخل الجهات المسؤولة لمعالجة التحديات وتذليل الصعوبات التي يتعرض لها القطاع المصرفي من أجل تحسين الأداء المصرفي عبر تعزيز الاستثمار عن طريق توفير بيئة مستقرة لجذب الكفاءات وتقديم الدعم اللازم لتبني برامج تدريبية متقدمة إضافة إلى تطوير البنى التحتية لتدريب وتأهيل الموظفين ومساعدتهم على تقديم خدمات مصرفية كفوءة تتماشى مع التطورات والتكنولوجيا الحديثة.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان لكل من ساعدهم في انجاز هذ البحث من توفير بيانات.

التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهمت الباحثة سيماء حسن الشمري في انجاز الجانب النظري والعملي وتحليل البيانات، ساهمت الدكتورة جنان مهدي شهيد في اجراء التعديلات على الجوانب النظرية، كذلك ساهم الدكتور حامد محسن جداح في اجراء التعديلات على الاستنتاجات والتوصيات ومراجعة الجانب العملي للبحث والجانب النظري

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: الباحثة سيماء حسن الشمري في مرحلة كتابة أطروحة الدكتوراه
المؤلف الثاني: الاستاذ الدكتور جنان مهدي شهيد حاصلة على شهادة الدكتوراه في مجال ادارة الاعمال ولديها ابحاث كثيرة في مجالات متعددة
المؤلف الثالث: الاستاذ المساعد الدكتور حامد محسن جراح حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال العلوم المالية والمصرفية ولديه ابحاث كثيرة في مجال المصارف والاسواق المالية.

المصادر References

1. Azzabi, A., & Lahrichi, Y. (2023). *Bank Performance Determinants: State of the Art and Future Research Avenues*. New Challenges in Accounting and Finance, 9, 26-41. [https://doi.org/10.32038/NCAF.\(09\).03](https://doi.org/10.32038/NCAF.(09).03).
2. Bozkurt, F., & Ergen, A. (2016). Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like a Warrior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(3), 1-12.
3. Chang, H. (2009). An empirical study of evaluating supply chain management integration using the balanced scorecard in Taiwan. *The Service Industries Journal*, 29(2), 163-178.
4. Enad, O. M. A., & Gerinda, S. M. A. (2022). *Enhancing financial performance of the banks: the role of customer response and operations management*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-15.
5. Gherasim, A. (2012). Prices Marketing Strategies. George Bacovia University In Bacău, Romania, 15(2), 53-60.
6. Gupta, H., & Singh, S. (2020). Evolution of Guerrilla Marketing as an Emergent Marketing Strategy in Global and Indian Context. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 21(2), 237-254.
7. Hameed, T. M., & Bouabid, A. (2023). The Impact of Operational Efficiency And Offensive Marketing Strategy On Banking Profits Using The Dupont Model. *International Journal of Professional Department of Financial and Banking Science*, Baghdad College of Economic Sciences University, 8(1), 16-30.
8. Heriyati, P. (2021). Offensive And Competitive Marketing Strategy: The Development Of Construct & Measurements. *ASEAN Marketing Journal*, 2(2), 99-114.
9. Kasilingam, R., & Visalakshi, S. (2015). Balanced Scorecard Approach to Measure the Performance of Banks. *NBR E-journal*, 1(1), 1-10.
10. Kefe, I. (2019). The determination of performance measures by using a balanced scorecard framework. *Foundations of Management*, 11(1), 43-56.

11. Nkya, J. (2023). Effects Of Aggressive Marketing on Market Share In Banking Industry [Master's dissertation, Institute of Accountancy Arusha]
12. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/21582440231204099>
13. Vivian, Y., & Yazdanifard, R. (2013). The Review of Guerrilla Marketing In Changing The Face Of Productivity In Business Practices. Center For Southern New Hampshire University (SNHU) Programs, Help College of Art And Technology.
14. Yannopoulos, P. (2011). Defensive and Offensive Strategies for Market Success. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 18-28.

الملحق: استثمار الاستبيان متغيرات الدراسة

اولاً: استراتيجيات التسويق الهجومي هو نهج تسويقي يتميز بالابداع والابتكار المستمر والرغبة في قيادة السوق لزيادة الحصة السوقية، وذلك من خلال الاستجابة لتحركات المنافسين وطرق التسويق التي يستخدمونها.

1- استراتيجية الهجوم الامامي: هي استراتيجية تنافسية تسعى للسيطرة على السوق بشكل مباشر وسريع بهدف زيادة الحصة السوقية.

ت	الفقرات
1	يسعى المصرف إلى استثمار نقاط القوة لديه لتحقيق الأهداف التسويقية.
2	يسعى المصرف لجذب زبائن جدد
3	يسعى المصرف لزيادة حصته السوقية.
4	يتابع المصرف أسعار الخدمات المقدمة من المصارف المنافسة.
5	تأخذ ادارة المصرف بنظر الاعتبار ردود افعال المنافسين بخصوص تحركاتها في السوق.

2- استراتيجية الهجوم الجانبي: هي استراتيجية تنافسية تركز على نقاط الضعف لدى المنافس وتوسيع القاعدة السوقية

1	تسعى ادارة المصرف لتعزيز قيمته السوقية
2	يسعى المصرف الى توفير خدمات مالية مميزة تلبي احتياجات مختلف الزبائن
3	يستهدف المصرف قطاعات اقتصادية غير مخدومه من قبل المصارف الأخرى
4	يسعى المصرف لزيادة تفاعل الزبائن مع حملاته الاعلانية .
5	يسعى المصرف الى استثمار الثغرات الموجودة في عروض المنافسين لتقديم عروض افضل

3- استراتيجية الهجوم المطوق (المحاصر): تركز على الأسواق التي تكون غير محمية من قبل المنافسين،

1	يسعى المصرف الى تعزيز قدرته في المرونة على التكيف مع تغيرات السوق .
2	يحشد المصرف موارده لتحقيق تفوق تنافسي .
3	يقدم المصرف خدمات مالية جديدة لمناطق جغرافية غير مخدومة من قبل المصارف الأخرى.
4	يسعى المصرف لزيادة حصته السوقية من خلال خدمة فئات جديدة من المجتمع.
5	لدى المصرف موارد بشرية تمكنه من تنفيذ استراتيجياته بنجاح .

4- استراتيجية الهجوم المفاجئ: هي خياراً مناسباً للمصارف الصغيرة التي لا تمتلك الموارد الكافية أو الحصة السوقية للهجوم الكامل على الأسواق

1	يستهدف المصرف منافسيه الضعفاء.
2	يختار المصرف التوقيت المناسب لمهاجمة منافسيه الضعفاء
3	موارد المصرف هي من تحدد نمط استراتيجيته
4	يركز المصرف على استهداف الزبائن الأقل ولاء للمصارف المنافسة.
5	يعمل المصرف على استبدال اسواقه في حالة ظهور منافسين أقوىاء للمحافظة على استمراريته

5- استراتيجية الهجوم غير المباشر: مهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع حصتها السوقية وزيادة قاعدة مبيعاتها بهذه الأسواق

1	تسعى استراتيجية الهجوم غير المباشر الى الاستفادة من فرص السوق الجديدة.
2	يعمل المصرف على جذب زبائن المصارف المنافسة من خلال تنويع الخدمات

3	يركز المصرف على مواقع التواصل الاجتماعي لتحسين التواصل مع الجمهور .
4	تهتم إدارة المصرف بالتكنولوجيا وتقديم المنتجات التي لا توفرها المصارف المنافسة .
5	تعتمد إدارة المصرف على الحملات التسويقية التي تستخدم الفكاهة والأساليب غير المألوفة بدلاً من الطرق التقليدية

ثالثاً: الأداء المصرفي: هو دالة لكل الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المصرف والتي يمكن من خلالها تقييم استثمار الموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة له عبر قياس وتحليل النتائج النهائية باستخدام العديد من المعايير الخاصة به . وقد تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياسه وتعرف على أنها إطار عمل متكامل لتقييم الأداء الشامل للوحدة الاقتصادية يحتوي كلاً من المقاييس المالية وغير المالية التي تغطي أربعة أبعاد رئيسية، وهي كالآتي:

1- بعد الاداء المالي: هو المجال المتعلق بتحقيق الارباح وزيادة الحصة السوقية،فهو المحصلة النهائية لأنشطة المصرف لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم عبر زيادة ارباحهم

1	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة وحجم استثماراته.
2	يمتلك المصرف سيولة نقدية كافية لمواجهة التزاماته المالية وسحوبات الزبائن غير المتوقعة.
3	يلتزم المصرف باستخدام نظم المعلومات والبيانات المالية بهدف تحسين عملية التحليل المالي الكمي.
4	تتناسب الرسوم التي يتقاضاها المصرف عن الخدمات المقدمة مع الوضع الاقتصادي للزبائن .
5	يركز المصرف على اكبر شريحة ممكنة من الزبائن
6	يركز المصرف على توسيع الأنشطة الائتمانية بهدف زيادة الربحية على المدى البعيد.

2.بعد علاقات الزبائن: هو البعد الذي تسعى فيه إدارة المصرف الى تحقيق اعلى درجة لإرضاء الزبائن الحاليين والذي يؤثر في الوصول الى زبائن جدد ومن ثم زيادة الحصة السوقية، وذلك من خلال اثبات قدرة المصرف على تقديم خدمات مالية بجودة عالية وبأسعار معقولة وكلف منخفضة مع الاخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة لهم.

1	يهتم المصرف بجودة الخدمات المصرفية بطريقة تؤدي الى استقطاب زبائن جدد.
2	يستجيب المصرف لشكاوي الزبائن ويعمل على معالجتها بأسرع وقت ممكن .
3	يملك المصرف مستوى مقبول من رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية المقدمة
4	تتناسب حصة المصرف (عدد الزبائن) مع الإمكانيات الذاتية المتاحة له.
5	تتناسب حصة المصرف (عدد الزبائن الجدد) مع الإمكانيات الإضافية المتاحة له.
6	يحرص المصرف على التعرف على آراء الزبائن في تقييم الخدمات المقدمة.

3.بعد العمليات التشغيلية الداخلية: هي الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق رغبات أصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية، اذ يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمصرف بواسطة عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي ينفذها المصرف لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات الزبائن من خلال استحداث منتجات جديدة في ضوء محددات السوق.

1	تعمل إدارة المصرف على تطبيق البرامج التي تزيد من الكفاءة العلمية والمهنية للعاملين.
2	يقوم المصرف بالتحليل الائتماني قبل منح الائتمان للحد من مخاطر التعثر.
3	يوفر المصرف الخدمات للزبائن من خلال دراسة احتياجاتهم .
4	يملك المصرف القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة بهدف تطوير عملياته الداخلية.
5	تحقق حملات الترويج للخدمات المستحدثة أثر إيجابي في استقطاب زبائن جدد
6	يلتزم المصرف بتقديم جميع الخدمات المصرفية في الوقت المحدد.

4.بعد التعلم والابتكار : قدرة المصرف على التحديث وتوجيه أفراد نحو بناء القدرات والتطوير والتحسين المستمر.

1	يعمل المصرف على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز بين المنافسين.
2	تحرص إدارة المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحقيق الرضا لهم
3	تهتم إدارة المصرف بتوفير معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للموظف .
4	لدى المصرف قسم بحث وتطوير يقدم مقترحات للتطوير بشكل مستمر .
5	يستقطب المصرف المهارات والخبرات الإبداعية ذات قدرات عالية في الابتكار والتطوير .
6	يقدم المصرف الدعم المادي فيما يخص حضور الندوات والمؤتمرات المصرفية.