

The Role of Performance Audit in Improving the Banking Marketing\ Applied Research in Alrafedain and Alrasheed banks

Osamah Hamid Mohssen

Asst. Prof. Dr. Khloud Hadi Al-Rubby

Post Graduate Institute for Accounting and
Financial Studies-University of Baghdad

Post Graduate Institute for Accounting and Financial
Studies-University of Baghdad

usama.hamed1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

khlood@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 17/3/2024

Accepted: 7/4/2024

Published: 30/9/2024

Abstract:

This research aims to identify the role of performance auditing on enhancing the banking marketing, diagnosing the extent of his contribution to strengthening it, improving its effectiveness, and increasing its efficiency in the studied banks, and identifying the necessary indicators to be adopted to audit banking marketing performance and its dimensions (Product, price, promotion, Place, People, physical evidence, Process) in the studied banks. The problem of the research was defining by the main question (Are there an effect for performance auditing in enhancing the banking marketing?).

The research was applied in Al-Rafidain and Al-Rasheed Banks using performance audit indicators which prepared by the Federal Board of Supreme Audit, The research adopted the descriptive analytical method in its theoretical and practical aspects. The research reached to many of results the most important of it are the following:

- 1- There is a significant role for the performance audit on improving the banking marketing in Al-Rafidain and Al-Rasheed Banks.
- 2- There are many performance audit indicators prepared by the Federal Office of Financial Supervision that can be used to audit the performance of banking marketing, but they need to be updated and developed in order to include all aspects of banking marketing.

Keywords: performance auditing, banking marketing.

دور تدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي/ بحث تطبيقي في مصرفي الرافدين والرشيدي

أ.م.د. خلود هادي الربيعي

أسامة حامد محسن

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور تدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي وتشخيص مدى مساهمته في تعزيزه والتحسين من فعالياته وزيادة كفاءته في المصارف المبحوثة وتحديد المؤشرات اللازم اعتمادها لتدقيق أداء التسويق المصرفي بأبعاده (الخدمة المصرفية، السعر، الترويج، التوزيع، الافراد، الدليل المادي، تقديم الخدمة) في المصارف المبحوثة، اذ حددت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الذي مفاده (هل يوجد دور لتدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي؟).

وقد تم تطبيق البحث في مصرفي الرافدين والرشيدي باستخدام مؤشرات تدقيق الأداء المعدة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أبرزها:

- 1- يوجد دور كبير لعملية تدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي في مصرفي الرافدين والرشيدي.
 - 2- يوجد العديد من مؤشرات تدقيق الأداء المعدة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي يمكن الاستفادة منها في تدقيق أداء التسويق المصرفي ولكنها بحاجة الى تحديث وتطوير من اجل شمول جميع جوانب التسويق المصرفي.
- الكلمات المفتاحية:** تدقيق الأداء، التسويق المصرفي.

المقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي من اهم القطاعات الاقتصادية لانه يعتبر الوعاء للأموال ويستخدم في توجيه المدخرات نحو الاستثمارات لتحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي ونتيجة لتطور الخدمات المصرفية واتساعها وازدياد حدة المنافسة بين المصارف اصبح من اللازم على المصارف تسويق خدماتها المصرفية واتباع طرق جديدة في التسويق لإيصال خدماتها لأكبر عدد ممكن من الزبائن وزيادة حصتها السوقية ولكون التسويق المصرفي نشاط متجدد ومتطور باستمرار اصبح من اللازم زيادة الاهتمام به وفرض الرقابة عليه من قبل إدارة المصرف، وكما الحال في كون البيانات المالية للمصرف تخضع لأعمال التدقيق الخارجي من قبل جهات تمتاز بالحيادية والمهنية والشفافية للتأكد من سلامتها ومن كونها معبرة عن الوضع المالي الحقيقي للمصرف فأن أداء المصرف وانشطته وعملياته كذلك ممكن ان تخضع لنوع من أنواع التدقيق الا وهو تدقيق الأداء، الذي يتصف بكونه اهم نوع من أنواع التدقيق فيمكن القيام بتدقيق أداء التسويق المصرفي بأبعاده (الخدمة المصرفية، السعر، الترويج، التوزيع، الافراد، الدليل المادي، تقديم الخدمة) من اجل التأكد من ان عملية التسويق المصرفي تتم بجودة عالية ووفق مبادئ الكفاءة والفاعلية والاقتصاد لتحقيق الاهداف المطلوبة وتحديد مواطن الضعف بغية وضع توصيات لمعالجتها ومواطن القوة بغية التوصية بتعزيزها والتركيز عليها وكذلك ايجاد الانحرافات ووضع حلول لها وإجراء التحسينات للوصول الى افضل نتائج وتحسين التسويق المصرفي ومن هذا المنطلق تكونت فكرة هذا البحث لدى الباحثان، وسوف يجيب البحث عن التساؤل الآتي (هل يوجد دور لتدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي؟) حيث سيتم تسليط الضوء على دور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تحسين التسويق المصرفي للمصارف عينة البحث (مصرف الراجحي ومصرف الرشيد)، وتكمن أهمية موضوع البحث بكون التوجه الحديث عالمياً لتدقيق أنشطة المؤسسات بصورة عامة والمصارف بصورة خاصة هو عبر تدقيق الأداء الى جانب انه يعتبر النوع الوحيد من أنواع التدقيق الذي ممكن ان يشمل جميع ابعاد التسويق المصرفي من اجل تحسينه وزيادة جودته، وقد واجه الباحثان عدة معوقات أهمها امتناع مصرفي الراجحي والرشيد عن تزويده بالمعلومات المطلوبة واعتذارهم بالكتب المرقمة (86) في 2023/11/15 والصادر عن مصرف الراجحي و(1694/13) في 2023/11/27 الصادر عن مصرف الرشيد، ولتحقيق هدف البحث سيتم تقسيمه الى اربع مباحث، يتضمن المبحث الأول محورين الأول هو منهجية البحث والمبحث الثاني هو بعض من دراسات سابقة اما المبحث الثاني فيمثل الجانب النظري للبحث ويقسم الى محورين يمثل المحور الأول التأطير المفاهيمي للمتغير المستقل (تدقيق الأداء) والمبحث الثاني يمثل التأطير المفاهيمي للمتغير التابع (التسويق المصرفي)، ويمثل المبحث الثالث الجانب العملي للبحث اما المبحث الرابع فيمثل الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات التي يمكن تقديمها على ضوء تلك الاستنتاجات.

المبحث الأول: منهجية البحث وبعض من دراسات سابقة:

المحور الأول: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث: نتيجة لتنوع نشاطات المصارف وتطورها واتساع التعاملات المصرفية مع جميع دول العالم اصبح من اللازم تدقيق أداء أنشطة المصارف لكشف الانحرافات السلبية والايجابية وبيان أسبابها وتسليط الضوء على مناطق الضعف في أداء المصرف وإيجاد حلول لها وكذلك مناطق القوة من اجل تعزيزها والتركيز عليها ومن اهم تلك النشاطات هو التسويق المصرفي الذي يمثل أهم أداة لمنافسة بقية المصارف وجذب الزبائن وتحقيق الأرباح ولاحظ الباحثان وجود قصور بتدقيق أداء التسويق المصرفي في المصارف العراقية بصورة عامة وعدم اهتمام من قبل إدارات المصارف بتدقيق أداء هذا النشاط المهم ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

هل يوجد دور لتدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي؟

2- أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على ضرورة تطبيق تدقيق الأداء على جميع أنشطة المصرف بصورة عامة ونشاط التسويق المصرفي بصورة خاصة إضافة الى تقديم النتائج التي سيتوصل اليها البحث والتي في ضوءها حددت

التوصيات المناسبة لها لتمكين المسؤولين في المصارف المبحوثة بالأخذ بنظر الاعتبار اهم نقاط القوة والضعف التي تساهم في التعرف على دور تدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي.

3- اهداف البحث:يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية :

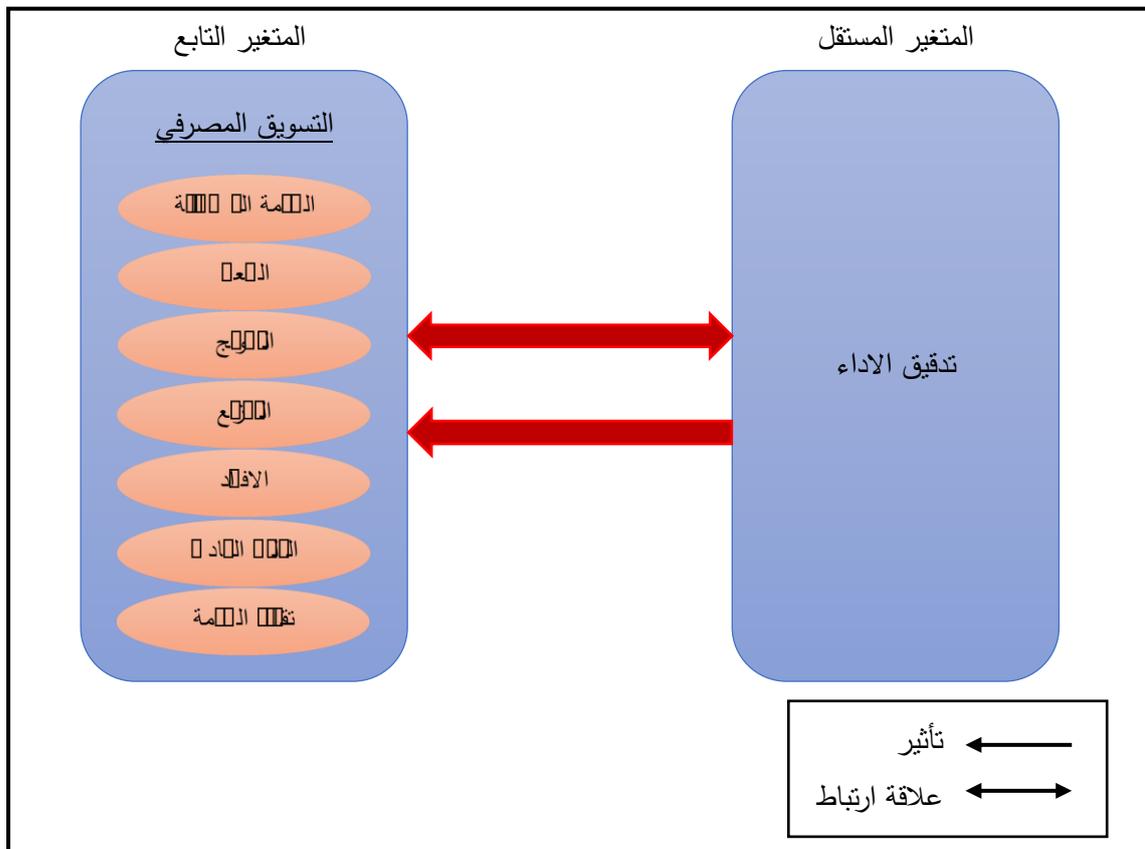
أ- التعرف على دور تدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي وتشخيص مدى مساهمته في تعزيزه والتحسين من فعالياته وزيادة كفاءته في المصارف المبحوثة.

ب- وتحديد المؤشرات اللازم اعتمادها لتدقيق أداء التسويق المصرفي بأبعاده (الخدمة المصرفية، السعر، الترويج، التوزيع، الافراد، الدليل المادي، تقديم الخدمة) في المصارف المبحوثة.

4-مخطط البحث الافتراضي: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وأهدافه تصميم مخطط فرضي للبحث كما في الشكل (1)

والذي يشير الى دور المتغير المستقل (X) المتمثل بتدقيق الأداء على المتغير التابع (Y) المتمثل بالتسويق المصرفي:

شكل (1) مخطط البحث الافتراضي



(المصدر: من اعداد الباحثان)

5- فرضية البحث: يعتمد البحث على فرضية رئيسية وهي: (يوجد دور لتدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي)

6- منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على عرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها والتي تصف الظاهرة من اجل الخروج بنتائج تساهم في فهم وتفسير الظاهرة المبحوثة وتثري جوانبها الأساسية بشكل واسع.

7- حدود البحث:

أ- الحدود المكانية: اجري البحث في مصرف الرافدين ومصرف الرشيد.

ب- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالسنوات (2015، 2016، 2017)

8- أساليب جميع البيانات والمعلومات:

أ- الجانب النظري: اعتمد الجانب النظري على القوانين والتعليمات ومعايير واصدارات المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (INTOSAI) واصدارات ديوان الرقابة المالية الاتحادي إضافة الى الكتب والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات والنشرات العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

ب- الجانب العملي: تم الاعتماد على مؤشرات تدقيق الأداء المعدة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي وتقارير تدقيق الأداء الصادرة عن الديوان المذكور إضافة الى نشرات البنك المركزي العراقي.

المحور الثاني: بعض من دراسات سابقة:

1- دراسة (طالب، رشا عبد الحسن، 2020)

عنوان الدراسة	استخدام ديوان الرقابة المالية الاتحادي لدليل البرامج والسياسات ودوره في تحسين اداء الجهات الخاضعة للتدقيق على وفق معيار الانتوساي 3100
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه / جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
مشكلة الدراسة	عدم قيام المديرية العامة للمناهج بوضع نظام فعال لتقويم سياستها الخاصة بتغيير المناهج الدراسية وكذلك عدم القيام بدراسة بيئة الطالب والمستوى العلمي عند التغيير إضافة الى عدم القيام بالتخطيط التفصيلي لعملية تدقيق الأداء.
هدف الدراسة	التعرف على المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية وعلاقتها بتدقيق الأداء واقتراح آلية لتدقيق الأداء.
مجتمع وعينة الدراسة	وزارة التربية/ المديرية العامة للمناهج
ادوات الدراسة	تقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادي وتنفيذ الزيارات التفتيشية واجراء المقابلات مع المسؤولين في وزارة التربية والمديريات ذات العلاقة.
منهج الدراسة	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي
اهم نتائج الدراسة	1- وجود نقص في الابنية المدرسية الى جانب عدم صلاحية بعضها وعدم تناسب اعداد المدارس مع اعداد الطلبة المتزايدة وهذا ولد تزايد في اعداد المدارس المستضيفة والمزدوجة وتزايد اعداد الطلبة في الشعبة الواحدة الامر الذي له اثر كبير في عملية الاستيعاب وفهم المنهج الجديد. 2- التأخر في توقيع عقود طبع وتوزيع الكتب المدرسية للمنهج الجديد وتأخر وصولها الى الطلاب وتأثيره في عملية اكمال المنهج لهم وبالتالي تدني نسب النجاح.

2- دراسة (طاهر، سناء صادق، 2020)

عنوان الدراسة	تقويم اداء المصارف العراقية الخاصة على وفق متطلبات بازل 3 /دراسة حالة مصرف الثقة الدولي الاهلي
نوع الدراسة	بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في المحاسبة/ جامعة بغداد
مشكلة الدراسة	هل يتوافق أداء المصارف العراقية الخاصة مع متطلبات لجنة بازل 3
هدف الدراسة	بيان علاقة متطلبات لجنة بازل (3) بتقويم أداء المصارف العراقية الخاصة، وتحليل أداء المصارف العراقية الخاصة في ضوء هذه المتطلبات.
مجتمع وعينة الدراسة	المصارف العراقية الخاصة / مصرف الثقة الدولي الاهلي
ادوات الدراسة	تصميم استمارة استقصاء
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

1- التطبيق السليم لمتطلبات بازل (3) في المصارف العراقية يقوم اساساً على الدور الذي يلعبه البنك المركزي العراقي في دفع المصارف الى تطبيقها كما أوصت لجنة بازل. 2- عملية تقويم الاداء للمصارف العراقية تمثل نقطة البداية في الكشف عن حقيقة انشطتها وذلك لرسم الخطط المستقبلية التي تساهم في تفادي الوقوع في المشاكل والمخاطر الحاصلة سابقاً، لأن إدارة تلك المصارف تسعى جاهدة الى تحسين نوعية خدماتها لمواكبة التطورات التقنية الحديثة.	اهم نتائج الدراسة
--	-------------------

3- دراسة (عبد، علاء حسين ورشيد، اياذ عباس، 2020)

التسويق المصرفي واثره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف	عنوان الدراسة
بحث منشور في مجلة الدراسات المحاسبية والمالية/ عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الأول.	نوع الدراسة
هل هناك وجود فعلي وبارز للتسويق المصرفي في الجهاز المصرفي؟	مشكلة الدراسة
تسليط الضوء على مفهوم التسويق المصرفي واهميته في العديد من المجالات فضلاً عن أهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف.	هدف الدراسة
المصارف العراقية الخاصة/ مصرف بابل ومصرف بغداد	مجتمع وعينة الدراسة
البيانات المالية	ادوات الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
1- ان المصارف تعمل في ظل منافسة كبيرة في تقديم الخدمة المصرفية وكذلك الحصول على رضا الزبائن حيث يتميز العمل المصرفي بانه عمل ليس فيه براءة اختراع حيث الكل يعمل وبيئتك الخدمات ولكن لا يوجد من يضمن ان الغير لن يقدم هذه الاعمال والابتكارات. 2- أصبح من الأمور المسلمة وجود إدارة تسويق مصرفي في المصارف العملاقة والعالمية لتأخذ على عاتقها مهام التسويق المصرفي.	اهم نتائج الدراسة

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: التأطير المفاهيمي لتدقيق الأداء

1- مفهوم وتعريف تدقيق الاداء: تمثل عملية تدقيق الأداء مقارنة بين ما تم انجازه بما تم التخطيط له مسبقاً خلال مده زمنية معينة باستخدام مجموعة من المعايير والادوات والمؤشرات والأساليب وتحديد الانحرافات ومن المسؤول عن تلك الانحرافات، كذلك مفهوم الاداء المالي يعد من المفاهيم المهمة في عالم الأعمال حيث يتم التعبير عنها بمقاييس ومؤشرات تبين مدى كفاءه ادارة المصرف في تحقيق اهدافها باستخدام الموارد المتاحة بصورة جيدة، حيث يعد الاداء المالي مقياس عام للإدارة المالية للوحدات الاقتصادية خلال مدة زمنية معينة كما يستخدم كوسيلة مقارنة بين المصارف. (طاهر، 2020، 9) وتنصب عملية تدقيق الأداء على تحليل وتقييم أداء البرامج الحكومية او الخدمات العامة، وهو نشاط قائم على المعلومات ويتطلب مهارة تحليلية وابداعية بخلاف مجال التدقيق المالي، حيث يركز تدقيق الأداء على النشاط والنتائج بدلاً من الحسابات، (Guid 3910, 2019: 47) وقد تم تعريف تدقيق الأداء بعدة تعاريف منها:

جدول (1) تعريف تدقيق الأداء

المصدر	التعريف
ISSAI 300, 2019: 7	هي عبارة عن فحص مستقل وموضوعي وموثوق بها لما إذا كانت تعهدات الحكومة أو أنظمتها أو أنشطتها أو عملياتها أو برامجها أو مؤسساتها تعمل وفقاً لمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية وما إذا كان هناك مجال للتحسين.
راشد، 2021: 42	اسلوب مراجعة لعمليات تنفيذ أنشطة الوحدات وتقييم نتائج العمل المتحققة ومقارنتها بالأداء المخطط أو المعياري في ضوء الأهداف الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الانحرافات وتشخيص أسباب حدوثها واتخاذ القرارات المناسبة إذا ما كان الأداء لا يتوافق مع الأهداف المرسومة.
مجيد وفرهود، 2023: 292	جهد منظم مستقل وموضوعي تقوم به الاجهزة الرقابية للجهات الخاضعة لتدقيقها ورقابتها من خلال متابعة الأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات والمشاكل التي تؤثر على مستوى ادائها سواء كانت ايجابية من اجل تعزيزها وتنميتها وفقاً للأهداف المرسومة مقدماً او سلبية (ليست في صالح الوحدة الاقتصادية) من اجل بيان اسبابها ومعالجتها ورسم السياسات المطلوبة لمنع حدوثها مستقبلاً.

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول)

في ضوء ما سبق من عرض للتعريفات السابقة ويرأي الباحثان ان تدقيق الأداء يمثل عملية فحص موضوعي ودقيق يقوم به جهة مستقلة تمتاز بنزاهتها وشفافيتها لتدقيق الأداء العام للجهة الخاضعة للتدقيق او تدقيق نشاط معين او سياسة معينة فيها من اجل تحديد نقاط الضعف ووضع توصيات بمعالجتها وتحديد نقاط القوة والتوصية بتعزيزها والتركيز عليها وكذلك إيجاد الانحرافات السلبية والايجابية مع بيان أسبابها وطرق معالجتها لتحقيق مبادئ الكفاءة والفاعلية والاقتصاد مع مراعاة المحافظة على البيئة ودعمها.

2- أهمية تدقيق الأداء: تكتسب عملية تدقيق الاداء أهمية خاصة عند تطبيقها كونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، وتدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها، حيث يمكن الوحدة الاقتصادية من أدائه حياتها في الوقت المحدد عن طريق القدرة على البقاء والاستقرار، وضمان جوده الاداء والنمو، (سعودي، 2018: 17) وترجع أهمية تدقيق الأداء إلى الآتي:

أ- بيان كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة .

ب- بيان قدرة الإدارة العليا على تنفيذ الأهداف المخطط لها من خلال مقارنة النتائج وثم توجيه إشراف الإدارة العليا والجهات المساعدة لها إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة لها. (الاعاجبي، 2019: 50)

ج- يوفر تدقيق الأداء معلومات لمختلف المستويات في الوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على معلومات موضوعية ومفيدة.

د- يظهر تدقيق الأداء التطور الذي حققته الوحدة الاقتصادية نحو الأفضل من خلال مقارنة الناتج الفعلي للأداء زمنياً في الوحدة الاقتصادية من مدة إلى أخرى ومكانياً" بالوحدات الاقتصادية المماثلة لها .

هـ- يؤدي تدقيق الأداء إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في مكان المناسب لها وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من اجل النهوض بأدائها إلى مستوى الطموح والاستغناء عن العناصر غير المنتجة والمفيدة للوحدة الاقتصادية.

و- يسهم بشكل كبير في إيجاد نوع من المنافسة بين الوحدات الاقتصادية وبين الأقسام المختلفة في الوحدة الاقتصادية لتحسين مستوى أداءها. (جمعة، 2018: 30)

3- مبادئ عملية تدقيق الأداء:

أ- **الفاعلية (Effectiveness):** يشير مفهوم الفاعلية الى عمل الشيء الصحيح، هذا يعني هل تم أنتاج الشكل الصحيح من منتجات الشركة (Shafer & Meredith, 2008: 52) ، وتعني أيضاً تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، ويعبر عنها أيضاً بأنها قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها او درجة انجاز المديرين للمخرجات المطلوبة، لذلك فالمدير الإداري حتى يحقق الفاعلية لابد له ان يركز على المخرجات التي تمثل مقاييس الفاعلية. (راشد، 2021، 43) حيث ان مبدأ الفاعلية يتعلق بتحقيق الأهداف المحددة وبلوغ النتائج المرجوة فهي تختص بالعلاقة بين الأهداف من جهة والمخرجات من جهة اخرى، (Guid 3910, 2019: 18) أي أنها تهتم بدرجة إدراك أو بلوغ الأهداف والغايات من خلال استعمال طرق العمل المعتمدة لتنفيذه، وعلى أساس أن يتم التنفيذ بأقل الكلف وضمن المواصفات المحددة مسبقاً،

ولم يقتصر دور الفاعلية على القدرة على تحقيق الأهداف فحسب، بل تتناول فيما إذا كانت الأهداف المتحققة تتناسب مع الموضوعية. (الاعاجيبي، 2019: 51)

ب- الكفاءة (Efficiency): يشير مفهوم الكفاءة الى اهمية كبيرة يمكن اعتبارها الداعم الأساسي لمنظمات الأعمال كونها ترتقي بكافة أنشطة الأداء في ظل العولمة والتكنولوجيا والتغيير البيئي وصولاً إلى مستوى الريادة والتميز سواء في المنظمات التي تنتج سلعاً أو خدمات، (الصبيحي، 2018: 8) وتركز حول ما اذا كانت الموارد قد استخدمت على الوجه الأمثل او ما اذا كان بالإمكان تحقيق النتائج ذاتها او نتائج مماثلة من حيث الكمية والنوعية والوقت بموارد أقل، فهي تشير الى العلاقة بين المدخلات والمخرجات (Guid 3910, 2019: 17) وتم تعريف الكفاءة على أنها "قدرة المنظمات على انتاج مجموعة محددة من المخرجات عن طريق استخدام مزيج محدد من المدخلات" (الجالودي وياكير، 2019: 162) وكذلك تم تعريفها بانها "دراسة العلاقة الفنية بين مدخلات المنظمات ومخرجاتها، فإما أن تقوم المنظمة بزيادة مدخلاتها في حدود مستوى المخرجات التي ترغب بتحقيقها على أن تكون نسبة الزيادة في المدخلات أقل من نسبة الزيادة في المخرجات، او ان تقوم بزيادة مخرجاتها في ضوء مستوى معين من المدخلات المستخدمة". (الحمداي، 2019: 274)

ج- الاقتصاد (Economy): ويعني تخفيض تكاليف المواد وتوفير الموارد المستخدمة في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المناسبين وبأفضل الأسعار حيث يركز الاقتصاد حول كيفية تقليل الوحدة من تكاليف الموارد مع الاخذ بنظر الاعتبار الجودة المناسبة لهذه الموارد فهي تركز على المدخلات فقط (Guid 3910, 2019: 16) فيتم البحث عن التوفير في التكاليف من خلال اقتناء الموارد وتجنب مظاهر الهدر والإسراف والتلف وسوء الاستخدام، ومن الممكن التعبير عن الاقتصاد بالترشيد أو التوفير في الموارد الاقتصادية وإتباع نظام بحيث تكون المدخلات (الموارد البشرية والمالية والمادية) تمثل الاستعمال الأكثر اقتصاداً. (البيضان، 2019: 35)

د- البيئة (Environment): وتتكون البيئة المصرفية من شطرين الأول هو البيئة الداخلية، وهي التي ترتبط بظروف العمل والتشغيل، والثاني هو البيئة الخارجية التي تحيط بالمصرف وتتعلق بالتزاماته باتجاه بيئة الأعمال والمجتمع وباتجاه الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المحيطة به، وهذه الالتزامات أما أن تكون إجبارية بموجب القوانين والأنظمة والتشريعات أو تكون اختيارية (تطوعية) تساهم بها الوحدة الاقتصادية لخدمة العاملين. (جمعة، 2018: 30) ويمكن ان يحتوي هذا البعد على دور المنظمة في حياة المجتمع كتوفير فرص العمل وتقليل البطالة ودورها في الاقتصاد الوطني مثل زيادة الصادرات وتقليل الاستيرادات ونقل التكنولوجيا وزيادة رصيد الخبرة والمعرفة الوطنية الى جانب المساهمات الوطنية مثل درء الكوارث، والمبادرات الاخرى ذات الطابع الوطني والقومي. (المحياوي، 2016: 28)

4-مراحل تدقيق الاداء: إن الهدف من تقسيم عملية تدقيق الاداء الى مراحل هو تنظيم العمل والاستعداد له بشكل يؤمن تحقيق الفاعلية في اداء العمل الرقابي، ان تحديد هذه المراحل وتقسيماتها تعتمد على وجهة نظر القائم بالتدقيق وحجم العمل المكلف به والوقت المخصص لإنجاز المهمة، وبشكل عام تقسم على المراحل الآتية:

أ- مرحلة التخطيط: يقصد بالتخطيط بشكل عام هو تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد طبيعة ومدى وتوقيت الإجراءات والفحوص اللازمة وتوثيقها للوصول إلى تحقيق أهداف تدقيق الأداء وأهداف الرقابة، وعلى المدقق ان يقوم بالتخطيط لعملية تدقيق الأداء بطريقة تضمن القيام بعملية رقابية عالية الجودة وبقاقتصادية وكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب، وليست هنالك طريقة واحدة للتخطيط لعملية تدقيق الأداء لذلك يجب على المدقق استخدام مخيلته وبراعته ومهاراته الفنية مع استخدام أدوات التخطيط لتصميم انسب طريقة لتحقيق اهداف عملية تدقيق الأداء. (دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات، 2019: 9)

ب- مرحلة تنفيذ عملية تدقيق الاداء: يجب على المدقق في هذه المرحلة الحصول على ادلة مناسبة وكافية لأثبت نتائج عملية تدقيق الأداء والوصول الى الاستنتاجات والنظر في جميع الحجج المؤيدة والمعارضة ووجهات النظر المختلفة ذات العلاقة قبل وضع الاستنتاجات، وتحتوي عملية تدقيق الاداء على سلسلة من العمليات التحليلية التي تتطور تدريجياً من

خلال تفاعل المدقق معها من خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة والمقارنة بينها واستخلاص النتائج الأولية وجمع هذه النتائج لبناء الفرضيات واختبارها، وتنتهي هذه المرحلة بصياغة تقرير الرقابة (ISSAI 300, 2019: 22) ويمكن تلخيص خطوات مرحلة تنفيذ عملية تدقيق الأداء بالآتي :

أولاً- جمع أدلة الإثبات: تبدأ مرحلة تنفيذ عملية تدقيق الأداء بجمع أدلة الإثبات لما لها من أهمية في تأسيس وتعزيز نتائج الأداء، وتعتبر هذه العملية من أطول مراحل عملية تدقيق الأداء وغالباً ما تتضمن مجالات عمل متنوعة وواسعة، وينبغي تحديد أسلوب لعملية جمع البيانات حيث أو لكل سؤال في عملية تدقيق الأداء طبيعة ودليل اثبات خاص به وكذلك يجب استخدام اجراء تدقيقي مناسب لتنفيذه. (طالب، 2020: 24)

ثانياً- تحليل البيانات وتفسيرها: يعتبر تحليل البيانات الكمية والنوعية خطوة مهمة من خطوات عملية تدقيق الاداء وعند القيام بها ينبغي على المدقق مراجعة اهداف عملية التدقيق واسئلتها لتنظيم البيانات وتحليلها وتفسير النتائج بما يخدم اهداف التدقيق، ان تحليل البيانات عملية فكرية ابداعية متكررة تتضمن عناصر معقولة وغير معقولة وتتطلب التحقق من مدى دقة تلك البيانات وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تدقيق الأداء. (الكرخي، 2014: 51)

ثالثاً- اعداد التقرير: يمكن القول بأنه اهم مرحلة في عملية تدقيق الأداء لكونه يمثل خلاصة العملية ويجب ان يتضمن عرض نتائج عملية تدقيق الأداء والاستنتاجات بناءً على تلك النتائج التي تم التوصل لها وتقديم توصيات بخصوص التعديلات والتغييرات التي ينبغي اجراءها وعرض طرق لتعديل الانحرافات وتحسين الأنشطة والعمليات إضافة الى بيان نقاط القوة او الأنشطة والإجراءات التي يمكن للإدارة التركيز عليها وتطويرها والتأكيد للمستفيدين ان عملية تدقيق الأداء قد تمت على اكمل وجه وتم استخدام موارد التدقيق كما يجب وقد تم تحقيق الأهداف والاجابة على أسئلة التدقيق الى جانب توفير أساس لمتابعة العمل من قبل المدقق او من قبل أي جهة أخرى للتأكد من تنفيذ التوصيات. (PASAI, 2011: 73)

رابعاً- التوثيق: يجب توثيق نتائج العمل الميداني ونتائج التحليل ووثائق تخطيط مهمة التدقيق بشكل تفصيلي وترتيبها في ملفات حيث يتيح التوثيق الجيد فهم واضح للأعمال التدقيق التي تم اجراءها الامر الذي يمكن المدقق المسؤول من فهم طبيعة اعمال التدقيق المنفذة ونطاقها ونتائجها والأدلة التي تم الحصول عليها لدعم الاستنتاجات والتوصيات، وكذلك من المهم توفير الوثائق في الوقت المناسب وقبل اصدار تقرير تدقيق الأداء بأقصى حد. (ISSAI 3000, 2019: 20)

ج- مرحلة متابعة تقرير الأداء: بعد أن تم إعداد تقرير عملية تقييم الاداء يقوم المدقق بمتابعة مدى استجابة الجهة الخاضعة للتدقيق لما ورد في تقريره، وهل قامت هذه الجهة باتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات او الإهمال او التصغير بما يؤدي الى منع تكرارها مستقبلاً، الى جانب توفير التغذية الراجعة إلى جهاز الرقابة والسلطة التشريعية والحكومة على فاعلية تدقيق الأداء في اضاءة التحسينات في اداء الوحدات الحكومية. (نعمة، 2019: 35) ويحدد معيار المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (INTOSAI) رقم (300) انه يجب على الجهات الخاضعة للرقابة تنفيذ توصيات عمليات تدقيق الأداء وتقديم دليل على نتيجة تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير تدقيق الاداء ويجب ان تتم تضمين متابعة التقارير السابقة في تقرير يرفع في الوقت المناسب الى السلطة التشريعية ويوثق جميع الملاحظات التي لم يتم معالجتها. (Azad, 2023: 17)

المحور الثاني: التأطير المفاهيمي للتسويق المصرفي

1- مفهوم وتعريف التسويق المصرفي: بوجه عام يمكن اعتبار التسويق نظام متكامل لنشاطات الاعمال موجه للزبون لتحديد رغباته وتلبيتها حيث يبدأ التسويق بفكرة عن المنتج الملبي لرغبات بعض الزبائن وينتهي بتلبية رغبات جميع الزبائن بشكل كامل بعد حدوث عملية البيع بمدة، فهو يشتمل على نشاطات اعمال التخطيط والتسعير والترويج وتوزيع المنتجات الملبية للرغبات واستهداف الأسواق من اجل تحقيق اهداف المنظمة، كذلك فان التسويق يحتوي على كثير من الأنشطة التجارية وغير التجارية او غير الملموسة وعلى سبيل المثال ما تقدمه المنظمات من خدمات مثل الجامعات والمستشفيات والكثير من

الأنشطة الثقافية والفنية مثل المعارض والمهرجانات الفكرية والثقافية وغيرها. (البرزنجي وآخرون، 2019: 15) وقد تم تطبيق مفهوم التسويق في المنظمات المصرفية في فترات متأخرة قياساً بما حدث في باقي المنظمات الإنتاجية والتجارية حيث ان مصطلح التسويق المصرفي لم يكن معروفاً حتى منتصف القرن الماضي لكن بعد ذلك تم تحديد معالمه وتعريفه، وسنذكر بعضاً من التعاريف في الجدول الآتي:

جدول (2) تعاريف في التسويق المصرفي

المصدر	التعريف
(حسام، 2017: 17)	فن وإتقان تقديم الخدمة المصرفية وذلك بإدراك موظفي البنك المتصلين مباشرة بالزبائن لطبيعة الخدمة المتميزة بصفة عامة وخصائص الخدمة المصرفية بصفة خاصة.
(لعومري وصميده، 2019: 18)	النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحالي والمستقبل، وتقييم رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، فهو يتعلق بوضع أهداف المصرف وتصميم البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمات المصرفية التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك البرامج كذلك فإنه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغيير في البيئة التسويقية.
(علي وسيمير، 2022: 4)	دراسة السوق المصرفية والزبون مع تحديد رغباته واحتياجاته وتكييف المؤسسة المصرفية معها وإشباع هذه الرغبات والاحتياجات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين وذلك لإرضاء الزبون وتحقيق أقصى ربح للمصرف.

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر في الجدول أعلاه)

ومن التعاريف أعلاه يرى الباحثان انه يمكن تعريف التسويق المصرفي بأنه مجموعة الأنشطة التي تسهل عملية التبادل بين المصرف والعميل من خلال تقديم خدمات مصرفية متطورة ومتميزة وبصورة مستمرة لزيائن المصرف لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من جهة وتحقيق الأرباح للمصرف من جهة أخرى.

2- أهمية التسويق المصرفي: يؤدي التسويق المصرفي في وقتنا الحاضر دوراً بالغ الأهمية في الحياة الاقتصادية بصورة عامة والقطاع المصرفي بصورة خاصة ويمكن تلخيص أهميته بالآتي:

أ- التعرف على حاجات الزبائن للخدمات المصرفية المختلفة وتقديم خدمات تتلائم مع احتياجاتهم ورغباتهم

ب- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى مع زيادة حدة المنافسة.

ج- تحديد سعر وتكلفة الخدمات المصرفية ورسوم تقديمها للزبائن.

د- الاتصال والاعلان والترويج للخدمات المصرفية. (البرزنجي وآخرون، 2019: 33)

هـ- تحديد ودراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية المستهدفة.

و- المساهمة في عملية التجديد والتطوير المصرفي. (عبد القادر، 2014: 5)

ز- اختيار مواقع فروع المصرف والتي تخضع لمجموعة من العوامل والاعتبارات التسويقية منها: امكانية الفرع على خدمة الزبائن الحاليين والمرتقبين، منافسة فروع المصارف الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية، إيصال الخدمات المصرفية للزبون في مكان وجوده.

ح- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي مثل قياس انطباع الزبائن عن الخدمات المقدمة ومدى لتقبلهم لها ورضاهم عنها وتحديد الاوجه الايجابية والسلبية التي يجب مراعاتها والاستفادة منها. (النسور، 2015: 33)

3- اهداف التسويق المصرفي: يتضمن التسويق المصرفي مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون (التكامل) مع الوظائف الأخرى في المصرف استمرار تقديم الخدمات المصرفية الى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل كلفة ممكنة، والتي تهدف الى تحقيق حاجات الزبائن وطموحاتهم، وبذلك يحقق التسويق المصرفي جملة من الاهداف نوجزها بالآتي:

أ- استجابة المصرف الى الحاجات التي يتطلبها المجتمع وهو يجمع بين المعرفة والتقنية الحديثة لتحقيق الهدف المنشود المتمثل بتنمية عمل المصرف عن طريق التخطيط والتصميم والتنظيم. (عبد ورشيد، 2020: 8)

ب- رفع الوعي والثقافة المصرفية خصوصاً لدى موظفي المصرف لتحسين مستوى الخدمات المصرفية وتطوير أساليب ادائها وتقديمها للزبائن على افضل وجه.

- ج- المساهمة في عملية التطوير والتجديد المصرفي من خلال تطوير الخدمات المصرفية الموجودة وابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.
- د- تحقيق الاهداف الرئيسية للمصرف والمتمثلة في السيولة والربحية والامان. (خفر واخرون، 2015: 32)
- هـ- دراسة السوق والعمل الاكثر ربحية وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية بهدف تصميم وتقديم الخدمات المصرفية التي يرغب بالحصول عليها في الوقت المناسب والمكان الملائم.
- و- بناء صورة ايجابية عن المصرف وعن خدماته وعن العاملين فيه والمحافظة المستمرة على هذه الصورة وسمعة المصرف امام الزبائن.
- ز- ايجاد اسواق مصرفية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف انواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبائن. (فجخي، 2017: 18)
- ح- الاطلاع الدائم والمستمر على المصارف المنافسة و معرفة نسبة تمركزها في السوق.
- ط- يعتبر التسويق المصرفي الاداة التحليلية الرئيسية في ادراك النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات ووضع التكتيكات، وكذلك يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي. (كافي، 2017: 54)
- 4- **المزيج التسويقي**: ويعرف المزيج التسويقي بكونه مجموعة من الادوات او عناصر التسويق التكتيكية التي يمكن التحكم بها، والمتمثلة بالخدمة والسعر والترويج والتوزيع والبيئة المادية ومقدمي الخدمة والتي يعمل المصرف على مزجها لتحقيق الاستجابة التي يرغبها في السوق المستهدفة. (Kotler & Alrmstrong, 2012: 67) ويقوم المزيج التسويقي على فكرة عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الاهداف والغايات المتمثلة باشباع حاجات ورغبات الزبائن ولهذا ظهر المزيج التسويقي الذي يعني خلط مجموعة من العناصر مع بعضها البعض من اجل الحصول على مزيج او توليفة تكون اكثر قدرة على تلبية الاهداف التسويقية اكثر من استخدام عنصر واحد منها، ولهذا يعد المزيج التسويقي العنصر الاساسي في اي استراتيجية تسويقية حيث يجب ان يتم صياغته في الاطار الذي يحقق الاهداف ويتلائم مع طبيعة وخصائص الخدمات المصرفية. (كورتل، 2010: 42) ويعد المزيج التسويقي من الانشطة والوسائل التي يتخذها المصرف لاقتناع الزبائن بالحصول على خدماته وشراءها وهو الاداة المناسبة للمساعدة في عرض الخدمة على الزبائن وكذلك انشاء خطة تسويقية للخدمة حيث يضع الخدمة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، ولان لكل خدمة دورة حياة حيث تكون لها بداية ثم نمو ونضج ثم تنتهي بأن تصبح غير مرغوب بها لذا من المهم اعادة ابتكار خدمات لتحفيز المزيد من الطلب على خدمات المصرف بعد الوصول الى الانخفاض او الركود. (Rokka & Tienari, 2014: 5) وفيما يلي مكونات المزيج التسويقي او كما تدعى (7Ps):
- أ- **الخدمة المصرفية (المنتج) Product**: تعتبر الخدمة المصرفية اهم عنصر في المزيج التسويقي بالنظر الى ما تمتلكه من خصائص تؤثر على باقي عناصر المزيج التسويقي (حياة ونور الهدى، 2021، 27) وقد عرفها (البياتي، 2019: 79) بأنها مجموعة الفعاليات الإدارية التي يقوم بها موظفي المصرف من اجل تلبية متطلبات الزبائن ورغباتهم، ولتحقيق رضا الزبائن يجب ان ترافق تلك الخدمة جودة وسرعة في التقديم. اما (مهدي، 2019: 29) فقد عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن منافع للزبون، والتي تتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، حيث يقدمها المصرف ويدركها الزبون عبر ملامحها وقيمتها النفعية.
- ب- **السعر Price**: يمتاز السعر بأنه احد اكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة وعلاوة على ذلك فإنه عندما تتصف الخدمات المصرفية بدرجة عالية من الحساسية للسعر فانه يصبح اكثر العوامل الديناميكية تأثيراً على المبيعات والربحية، اضافة الى ذلك يوجد علاقة واضحة بين السعر وجودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون فهناك عدد كبير من الزبائن يعتبرون السعر مؤشراً للجودة فهم غالباً يقيمون الخدمات ذات السعر المرتفع والعكس صحيح، ومن هذه الزاوية فإن السعر يمتلك ابعاداً نفسية عميقة تجعل منه عنصراً هاماً وذا دلالات هامة داخل المزيج التسويقي. (رسن وخضير، 2022: 251) ويعرف

السعر بأنه تقدير تكاليف الخدمة وتكاليف التوزيع والترويج والعديد من العوامل الاخرى التي يمكن ان تتغير بشكل منفصل وهذا ما يجعل السعر يمتاز بالمرونة العالية ، (Lanneprrie, 2014: 57) وكذلك يمكن تعريفه بكونه قيمة الخدمة والتي يمكن تعديلها صعوداً ونزولاً وفقاً لمتغيرات داخلية وخارجية تحيط بعمل المصرف وبما يتفق مع امكانيات الشراء لدى الزبائن ووفق حاجاتهم ورغباتهم. (عبد الصمد، 2022: 14)

ج- **الترويج Promotion**: يستخدم المصرف كافة الاساليب الشخصية وغير الشخصية لأخبار الزبون بالخدمات المصرفية التي يقدمها واقناعه بها، حيث يمثل الترويج جهود المصرف في الاتصال بالزبون والتفاعل معه بما يبني ويحافظ على العلاقات بين المصرف والزبون من خلال الاعلام والاقناع بالخدمات المقدمة او التذكير بها لغرض شراءها وتكوين وجهة نظر ايجابية نحو المصرف وخدماته. (ناصر، 2018: 53) ويعرف الترويج بأنه جميع اشكال الاتصالات بين المصرف وزبائنه للوصول الى فعل شراء الخدمات المصرفية وتحقيق ثقة بعيدة الامد بالمصرف وخدماته، او هو الجهود التسويقية التي يقوم بها قسم التسويق من اجل حث الزبائن وتشجيعهم على تبني الخدمات المقدمة لهم من المصرف بأسلوب اقناعي جذاب يحقق اهداف المصرف من خلال ادوات الترويج المختلفة. (عواطف، 2021: 23)

د- **التوزيع Place**: ويمثل التوزيع كل العمليات والوسائل التي تهدف الى اقبال الخدمات الى الزبون وينطوي تحتها اتخاذ قرارات التوزيع في تحديد كل من المكان ووقت التسليم، فالتوزيع يعتبر شبكة منافذ مباشرة وغير مباشرة يتدفق عن طريقها الخدمات من المصرف الى الزبون وقد تشمل قنوات التوزيع المادية او الالكترونية او كلاهما تبعاً لطبيعة الخدمة المقدمة. (حجاب واخرون، 2022: 221) ويعرف التوزيع بكونه وسيلة من الوسائل التي تهدف الى اقبال الخدمات المصرفية الى الزبائن بالشكل الي يسمح بزيادة المعاملات مع المصرف ويزيد من ايراداته. (سمير والنواري، 2019: 24)

هـ- **الافراد People**: يشكل موظفي المصرف عنصراً فعالاً في عملية تسويق الخدمة المصرفية وذلك بما ينطوي عليه من اساليب في التعامل مع الزبائن وقد برزت اهمية هذا العنصر مع تنامي المنافسة بين المصارف من اجل استقطاب الزبائن وكذلك تنامي وعي الزبائن وقدرتهم على التمييز بين المصارف من خلال اساليب التعامل ومدى قدرة الموظفين على حل المشاكل والتعامل مع شكاواهم وتقليل تدمرهم او التعاطف معهم في اضعف الحالات. (سمير والنواري، 2019، 28) ويتكون هذا العنصر من الموظفين في المصرف والزبائن المتفوعون من الخدمة المصرفية والعلاقات القائمة بين الموظفين والزبائن وكذلك ممكن ان يتضمن مهارات الافراد القائمين على تقديم الخدمة المصرفية وثقافتهم وتدريبهم والمكافآت والحوافز الممنوحة لهم لذلك يجب ان يهتم المصرف بموظفيه وتدريبهم على حسن المعاملة والتفاعل مع الزبون ابتداءً من موظف الامن وموظف الاستقبال وعامل النظافة وكذلك المتواجدين في الصفوف الخلفية كالمحاسبين والمدير. (حجاب واخرون، 2022: 222)

و- **الدليل المادي Physical Evidence**: ويمثل كل العناصر الملموسة التي يعتمد عليها المصرف في تقديم خدماته مثل الاثاث والديكور والالوان والتجهيزات والتزيين والواجهة ... الخ، (احلام وجيلالي، 2022: 42) فهو يسهل عملية حصول الزبون على الخدمة والتعامل معها وهو احد عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية التي تساعد على جعلها اكثر ملموسية حيث يسمح بتكوين انطباع جيد لدى الزبائن عن المصرف وخدماته. (علي وسمير، 2022: 31) ويحتل الدليل المادي اهمية بالغة لكونه يؤثر على رضا الزبون لذلك فأن التحدي الذي يواجه المصارف يمكن في الاهتمام اكثر بهذا الجانب بما يؤدي الى جذب الزبائن وتدعيم المركز التنافسي للمصرف، ولكن في نفس الوقت يجب على المصرف الا يفرط في الاعتناء بالادلة المادية لكي يتجنب الاسراف والتبذير وكذلك لكي لا يظن الزبائن ان ما يدفعونه في المصرف موجه الى تعطيية تكاليف الديكور الباهضة. (عبد الفتاح وحسين، 2018: 23)

ز- **تقديم الخدمة Process**: وتمثل الكيفية التي من خلالها يتم تقديم الخدمة الى الزبائن وتشمل هذه العملية كافة الاجراءات التي تتضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالة، (البرزنجي واخرون، 2019: 156) ان تسليم الخدمة الى الزبون هو جزء

من الخدمة نفسها وهنا تبرز أهمية التنسيق المتواصل بين العمليات والتسويق فهو مسألة جوهرية في نجاح الخدمات التسويقية، وتبرز أهمية عنصر تسليم الخدمة بشكل خاص في الخدمات المصرفية لكونها غير قابلة للخرن وبالرغم من كون الافراد عنصراً جوهرياً في المزيج التسويقي الا ان الجهود المتأتية من الكادر وحجم الاهتمام الكبير لن يقلل عدم رضا الزبون عن اداء العمليات اذا لم تتم بالاسلوب الامثل. (ناصر، 2018: 57)

المبحث الثالث: الجانب العملي

يقوم ديوان الرقابة المالية الاتحادي بإجراء نوعين من أنواع تدقيق الاداء على الجهات الخاضعة لتدقيقه بصورة عامة والمصارف بصورة خاصة النوع الأول هو تدقيق الأداء الشامل والذي يشمل جميع جوانب العمل المصرفي واداءه بصورة عامة من خلال مؤشرات لتدقيق اداء المصارف التجارية موضوعة من قبل الديوان المذكور والنوع الثاني هو تدقيق أداء البرامج والسياسات والذي لا يتناول جميع أنشطة المصرف ولكن يختص بنشاط معين ويتم بموجبه التخطيط للتدقيق وتحليل المخاطر ووضع أسئلة التدقيق من قبل فريق التدقيق وسيتم في هذا البحث تناول بعض مؤشرات تدقيق الأداء الشامل والتي يمكن تكييفها والاستفادة منها في تدقيق اداء جودة التسويق المصرفي على وجه الخصوص وحسب ابعاده (7Ps) اضافة الى اقتراح بعض المؤشرات التي يمكن ان تساعد في تدقيق أداء التسويق المصرفي وقد حاول الباحثان تطبيق هذه المؤشرات لسنوات البحث لكن اعتذر مصرف الرافدين عن تزويده بالمعلومات المطلوبة ولذلك تم استخدام المعلومات المتوفرة من تقارير البنك المركزي وديوان الرقابة المالية الاتحادي في اعداد هذا البحث.

1-الخدمة المصرفية: تعتبر أهم بُعد من ابعاد التسويق المصرفي وذلك لكونها تمتلك تأثيراً على جميع الابعاد الاخرى فبدون خدمة مصرفية جيدة لا يمكن الاعتماد على اي بُعد اخر في عملية التسويق المصرفي وذلك سوف يؤدي الى خسارة المصرف وفشله، والخدمة المصرفية تمثل جميع الفعاليات الادارية والعمليات التي يقوم بها موظفو المصرف من اجل تلبية متطلبات الزبائن واشباع رغباتهم وهي غير ملموسة فلا يمكن الحكم عليها بمعيار ثابت بين جميع الزبائن فنجاحها من فشلها هو امر تقديري يرجع لزبائن المصرف ولكن يمكن قياسها في عملية تدقيق الاداء بواسطة عدد من المؤشرات الغير مباشرة التي ترتبط بها ومن هذه المؤشرات:

أ- دراسة الخطة الائتمانية ومدى التطور في سياسة منح القروض: تمثل الخطة الائتمانية كيفية تقديم المصرف لخدماته الى زبائنه عن طريق القروض وخطابات الضمان والاعتمادات المستندية وهي اقدم انواع الخدمات المصرفية واساس عمله حيث ان المصرف يعتمد على الايداعات النقدية التي يودعها الزبائن لديه في الحسابات الجارية وحسابات التوفير والودائع ثم يعيد توجيه النقد نحو منح الائتمان لزبائن اخرين مع فرض نسبة معينة من الفوائد التي تمثل ايراداً للمصرف ويمكن قياس الخدمة المصرفية في هذا المجال من خلال ايجاد مدى التطور في منح الائتمان للزبائن وكما مبين في الجدول أدناه:

جدول (3) الائتمان النقدي والتعهدي وتطورهما خلال سنوات البحث

اسم المصرف	السنة	الائتمان النقدي (مليون دينار)	مدى التطور %	الائتمان التعهدي (مليون دينار)	مدى التطور %	نسبة الائتمان النقدي الى الائتمان التعهدي %
مصرف الرافدين	2015	13862632	-	2011886	-	689
	2016	14228451	3	1964810	(2)	724
	2017	14760974	4	1957196	(0.4)	754
مصرف الرشيد	2015	6150634	-	11879	-	51777
	2016	5743841	(7)	8561	(28)	67093
	2017	5596035	(3)	8884	4	62990

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على النشرة الاحصائية السنوية الصادرة عن البنك المركزي العراقي)

من الجدول اعلاه يلاحظ الآتي:

أولاً- وجود تطور في منح الائتمان النقدي في مصرف الرافدين خلال سنوات البحث حيث ازداد منح الائتمان في سنة/2016 بنسبة (3%) عن السنة السابقة لها ثم ازداد في سنة/2017 وبنسبة (4%) عن السنة السابقة لها مما يؤشر وجود تطور في مجال الخدمات المصرفية الخاصة بمنح الائتمان النقدي.

ثانياً- وجود انخفاض في منح الائتمان التعهدي في مصرف الرافدين خلال سنوات البحث حيث انخفض منح الائتمان في سنة/2016 بنسبة (2%) عن السنة السابقة لها ثم انخفض في سنة/2017 وبنسبة (0.4%) عن السنة السابقة لها مما يؤشر وجود تلكؤ في مجال الخدمات المصرفية الخاصة بمنح الائتمان التعهدي.

ثالثاً- وجود انخفاض في منح الائتمان التعهدي مقارنة بالائتمان النقدي في مصرف الرافدين إذ بلغت نسبة الائتمان النقدي الى الائتمان التعهدي (689%، 724%، 754%) لسنوات البحث على التوالي.

رابعاً- وجود انخفاض في منح الائتمان النقدي في مصرف الرشيد خلال سنوات البحث حيث انخفض منح الائتمان في سنة/2016 بنسبة (7%) عن السنة السابقة لها ثم انخفض مجدداً في سنة/2017 وبنسبة (3%) عن السنة السابقة لها مما يؤشر وجود تلكؤ في مجال الخدمات المصرفية الخاصة بمنح الائتمان النقدي.

خامساً- وجود انخفاض في منح الائتمان التعهدي في مصرف الرشيد خلال سنوات البحث حيث انخفض منح الائتمان في سنة/2016 بنسبة كبيرة بلغت (28%) عن السنة السابقة لها ثم عاودت النسبة الى الارتفاع قليلاً في سنة/2017 وبنسبة (4%) عن السنة السابقة لها مما يؤشر وجود تذبذب في مجال الخدمات المصرفية الخاصة بمنح الائتمان التعهدي.

سادساً- وجود انخفاض في منح الائتمان التعهدي مقارنة بالائتمان النقدي في مصرف الرشيد إذ بلغت نسبة الائتمان النقدي الى الائتمان التعهدي (51777%، 67093%، 62990%) لسنوات البحث على التوالي.

ب- دراسة عدد القروض الممنوحة والودائع ومبالغها: تعد الودائع والقروض احد اهم الخدمات التي تقدمها المصارف وازدياد عددها يزداد عدد الزبائن وتزداد ارباح المصرف ومن هنا تظهر اهمية هذا المؤشر ومدى اختلافه عن المؤشر السابق كونه يبين عدد القروض والودائع اي عدد الزبائن الذين تم تقديم هذه الخدمات لهم والمبالغ التي منحت لهم مقابل الفوائد او استلمت منهم مقابل فوائد ممنوحة ويمكن دراسة التطور في القروض والودائع حسب المعادلات الآتية:

نسبة التطور في القروض والاستثمارات =	$\frac{\text{الزيادة في القروض (السنة الحالية - السنة السابقة)}}{\text{مجموع القروض للسنة السابقة}} \times 100\%$
نسبة التطور في الودائع =	$\frac{\text{الزيادة في الودائع الفعلية (ودائع السنة الحالية - ودايع السنة السابقة)}}{\text{مجموع الودائع الفعلية للسنة السابقة}} \times 100\%$

وقد تعذر تطبيق مؤشر نسبة التطور في القروض والاستثمارات في البحث بسبب اعتذار مصرفي الرافدين والرشيد عن تزويد الباحثان بالمعلومات اما مؤشر نسبة التطور في الودائع فيقتصر الباحثان التوسع في هذا المؤشر ليشمل دراسة للحسابات الجارية وحسابات التوفير والودائع وكما في المثال ادناه حيث سيتم دراسة الحسابات الجارية خلال السنوات موضوع البحث:

جدول (4) اعداد الحسابات الجارية وحركاتها

اسم المصرف	السنة	اجمالي عدد الحسابات الجارية (1)	عدد الحسابات الجارية المغلقة (2)	عدد الحسابات الجارية المفتوحة (3)	عدد الحسابات الجارية المستمرة (4)	1/2 %	1/3 %	2/3 %	1/4 %
مصرف الرافدين	2015	31253	10063	1862	19328	32	6	19	62
	2016	27993	10264	1812	15917	37	6	18	57
	2017	18885	6289	1895	10701	33	10	30	57
مصرف الرشيد	2015	91013	11304	5320	74389	12	6	47	82
	2016	91135	8366	8519	74250	9	9	102	81
	2017	95511	9985	11026	74500	10	12	110	78

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي)

علماً أنه تمت الإشارة في تقرير ديوان الرقابة المالية الاتحادي الى عدم قيام بعض من فروع مصرف الراجحي بالاجابة على مذكرة هيئة الرقابة المالية العاملة في المصرف لذلك الاعداد اعلاه لا تشمل جميع فروع المصرف.
من الجدول اعلاه نلاحظ الآتي:

أولاً- بلغت نسبة الحسابات الجارية المغلقة الى اجمالي الحسابات الجارية لدى مصرف الراجحي (32%، 37%، 33%) على التوالي للسنوات موضوع البحث وهي نسبة مرتفعة حيث ان عدد كبير من الحسابات يتم غلقها سنوياً وتعتبر مؤشر سيء على جودة الخدمة المصرفية اما في مصرف الرشيد فقد بلغت تلك النسبة (12%، 9%، 10%) على التوالي وهي نسبة مقبولة نوعاً ما.

ثانياً- بلغت نسبة الحسابات الجارية الجديدة المفتوحة الى اجمالي الحسابات الجارية لدى مصرف الراجحي (6%، 6%، 10%) على التوالي للسنوات موضوع البحث وهي نسبة منخفضة نوعاً ما تؤثر الى وجود زيادة قليلة في اعداد الحسابات الجارية المفتوحة حديثاً، اما في مصرف الرشيد فقد بلغت تلك النسبة (6%، 9%، 12%) على التوالي للسنوات موضوع البحث وهي نسبة منخفضة ولكن نلاحظ وجود تطور وارتفاع سنوي في تلك النسبة وهو مؤشر يمكن اعتباره جيداً في جذب زبائن جدد ووجود ارتفاع تدريجي في اعداد الحسابات الجارية المفتوحة.

ثالثاً- بلغت نسبة الحسابات الجارية المفتوحة الى الحسابات الجارية المغلقة لدى مصرف الراجحي (18%، 19%، 30%) على التوالي للسنوات موضوع البحث وهي نسبة منخفضة جداً حيث يوجد فارق كبير بين عدد الحسابات المغلقة وعدد الحسابات المفتوحة خلال السنة لكن يلاحظ ان النسبة ازدادت زيادة طفيفة خلال سنة/ 2017 بسبب انخفاض عدد الحسابات المغلقة خلال نفس السنة، اما في مصرف الرشيد فقد بلغت تلك النسبة (47%، 102%، 110%) على التوالي ونلاحظ وجود زيادة تدريجية في هذه النسب بسبب الانخفاض التدريجي في اعداد الحسابات الجارية المغلقة مقابل الارتفاع التدريجي في اعداد الحسابات الجارية المفتوحة خلال السنوات موضوع البحث وهو مؤشر جيد لتحسن الخدمة المصرفية وجذب زبائن اكثر.

رابعاً- بلغت نسبة الحسابات الجارية المستمرة الى اجمالي الحسابات الجارية لدى مصرف الراجحي (57%، 57%، 62%) على التوالي للسنوات موضوع البحث وهذه النسب ممكن اعتبارها منخفضة كونها تمثل نسبة الزبائن المستمرين في التعامل مع المصرف ويجب على المصرف الحفاظ على أكبر عدد ممكن من زبائنه، اما في مصرف الرشيد بلغت تلك النسبة (82%، 81%، 78%) على التوالي وهي نسب جيدة نوعاً ما.

اما فيما يخص التطور في الحسابات الجارية فالجدول أدناه يبين نسب التغير في تلك الحسابات خلال السنوات موضوع البحث:

جدول (5) نسب تطور الحسابات الجارية خلال سنوات البحث

اسم المصرف	السنة	اجمالي عدد الحسابات الجارية	نسبة التطور %	عدد الحسابات الجارية المغلقة	نسبة التطور %	عدد الحسابات الجارية المفتوحة	نسبة التطور %	عدد الحسابات الجارية المستمرة	نسبة التطور %
مصرف الراجحي	2015	31253	-	10063	-	1862	-	19328	-
	2016	27993	(10)	10264	2	1812	(3)	15917	(18)
	2017	18885	(33)	6289	(39)	1895	5	10701	(33)
مصرف الرشيد	2015	91013	-	11304	-	5320	-	74389	-
	2016	91135	0.1	8366	(26)	8519	60	74250	(0.2)
	2017	95511	5	9985	19	11026	29	74500	0.3

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي)

من الجدول اعلاه نلاحظ الآتي:

أولاً- انخفاض عدد الحسابات الجارية في مصرف الراجحي لسنة/ 2016 عن السنة السابقة لها بنسبة (10%) ثم انخفضت أكثر في سنة/ 2017 وبنسبة (33%) حيث يعتبر هذا مؤشراً سلبياً للمصرف، اما في مصرف الرشيد فقد ارتفعت النسبة ارتفاعاً طفيفاً

في سنة/2016 عن السنة السابقة لها حيث كانت (0.1%) اما في سنة/2017 فقد زادت الحسابات الجارية بنسبة (5%) عن السنة السابقة لها ويعتبر هذا مؤشراً ايجابياً للمصرف.

ثانياً- ارتفاع عدد الحسابات الجارية المغلقة في مصرف الرافدين لسنة/2016 عن السنة السابقة لها بنسبة (2%) ثم انخفضت انخفاضاً كبيراً في سنة/2017 وبنسبة (39%) حيث يعتبر هذا مؤشراً ايجابياً للمصرف، اما في مصرف الرشيد فقد انخفض عدد الحسابات الجارية المغلقة في سنة/2016 بنسبة (26%) عن السنة السابقة لها ثم عاود الارتفاع في سنة/2017 وبنسبة (19%) عن السنة السابقة لها حيث ان هذا التذبذب يعتبر مؤشراً سلبياً للمصرف.

ثالثاً- انخفاض عدد الحسابات الجارية المفتوحة حديثاً في مصرف الرافدين لسنة/2016 بنسبة (3%) عن السنة السابقة لها لكن ارتفع في سنة/2017 بنسبة (5%) عن السنة السابقة لها مما يعتبر مؤشراً ايجابياً للمصرف، اما في مصرف الرشيد فقد ارتفع عدد الحسابات الجارية المفتوحة في سنة/2016 عن السنة السابقة لها بنسبة (60%) وكذلك ارتفع العدد في سنة/2017 بنسبة (29%) عن السنة السابقة لها وهذا يعتبر مؤشراً ايجابياً للمصرف.

رابعاً- انخفاض عدد الحسابات الجارية المستمرة في مصرف الرافدين لسنة/2016 بنسبة (18%) عن السنة السابقة لها ثم انخفض كذلك في سنة/2017 بنسبة (33%) عن السنة السابقة لها وهذا مؤشر سلبي يدل على تناقص عدد الزبائن المستمرين في التعامل مع المصرف، اما في مصرف الرشيد فقد انخفض عدد الحسابات الجارية المستمرة في سنة/2016 انخفاضاً طفيفاً بنسبة (-) 0.2% عن السنة السابقة لها اما في سنة/2017 فقد ارتفع بنسبة بسيطة قدرها (0.3%) عن السنة السابقة لها وهذا يعتبر مؤشراً ايجابياً للمصرف.

ج-مقارنة القروض الى الودائع: تعتمد المصارف في عملها على الموازنة بين النقد المودع لديه من قبل الزبائن وبين القروض الممنوحة من قبله الى زبائن آخرين، وهذا يمثل سياسة المصرف التي ينتهجها في الحفاظ على ودائع الزبائن وعدم تعريضها لمخاطر عالية وفي نفس الوقت يمنح قروض اكثر الى زبائن آخرين وتحقيق الارباح، حيث ان كلا القروض والودائع تمثل خدمات مصرفية يقدمها المصرف الى زبائنه الا انه يمنح نسبة فوائد الى الزبائن المودعين لديه وهي تمثل مصروفات يجب ان تقابل بإيرادات أعلى لتحقيق ارباح للمصرف وهذه الإيرادات يمكن ان تتمثل بالفوائد المستحصلة من زبائن آخرين نتيجة منحهم القروض، والجدول أدناه يوضح سياسة مصرفي الرافدين والرشيد في منح القروض مقابلتها مع المبالغ المودعة لديه:

جدول (6) نسبة القروض الى الودائع

اسم المصرف	2015	2016	2017
مصرف الرافدين	44%	47%	46%
مصرف الرشيد	43%	40%	36%

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على النشرة الاحصائية السنوية الصادرة عن البنك المركزي العراقي)

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

أولاً- وجود ثبات نسبي في نسبة القروض الى الودائع لمصرف الرافدين حيث كانت النسبة (44%) في سنة/2015 ثم ارتفعت الى (47%) في سنة/2016 ثم انخفضت قليلاً في سنة/2017 الى (46%) وهي سياسة معتدلة ينتهجها مصرف الرافدين في منح هذه النسبة من القروض مقابل الودائع لتقليل المخاطر والحفاظ على اموال المودعين.

ثانياً- وجود انخفاض تدريجي في نسبة القروض الى الودائع لمصرف الرشيد حيث كانت النسبة (43%) في سنة/2015 ثم انخفضت الى (40%) في سنة/2016 ثم عاودت الانخفاض الى (36%) في سنة/2017 وهذا يمكن وصفه بكونه سياسة متحفظة من قبل مصرف الرشيد حيث انه يمنح قروض قليلة مقارنة بحجم النقد المودع لديه مما قد يؤدي الى تحقيق خسائر في المستقبل لكنه يحافظ على مستوى متدني من المخاطر.

2- **السعر:** يعتبر السعر احد اكثر ابعاد التسويق المصرفي مرونة وتأثيراً في ربحية المصرف فيمكن من خلال اسعار الخدمات المصرفية زيادة المنافسة مع باقي المصارف وضمن تحقيق ارباح كافية الى جانب توفير الدعم وجذب الزبائن لخدمات مصرفية معينة دون اخرى من خلال طرحها باسعار تنافسية، لذلك يجب دراسة جداول اسعار الخدمات المصرفية خلال عملية تدقيق الاداء والتأكد من وجود نظام تكاليف لحساب تكلفة الخدمة بصورة دقيقة من اجل التأكد من كون الاسعار مناسبة تغطي تكاليف الخدمات وتحقق نسبة ربح كافية للمصرف الى جانب منافسة بقية المصارف وجذب الزبائن، ولم تتضمن مؤشرات تدقيق الأداء الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي مؤشرات مباشرة تخص متغير السعر لكن تم تدقيق أداء هذا المتغير اثناء اجراء عمليات تدقيق الأداء وفق البرامج والسياسات من قبل هيئات هذا الديوان لذلك يقترح الباحثان اعتماد المؤشرات الآتية في تدقيق اداء التسويق المصرفي:

أ- **نسبة الفوائد السنوية الممنوحة على حسابات التوفير والودائع الثابتة:** تمثل هذه الفوائد مبالغ يدفعها المصرف لزبائنه المودعين لديه في حسابات توفير او ودائع ثابتة ويجب دراسة نسب هذه الفوائد ومقارنتها مع الفوائد الممنوحة من قبل باقي المصارف وكما هو منشور في النشرة السنوية للبنك المركزي الخاصة بجداول اسعار الفائدة للمصارف التجارية العاملة في العراق وفي حالة كانت منخفضة عن بقية المصارف فيتم التوصية برفع نسبة الفوائد اما اذا كانت مرتفعة عن بقية المصارف فهي تمثل نقطة قوة للمصرف ويجب تسليط الضوء عليها والترويج لها عبر التسويق المصرفي وكما مبين في الامثلة ادناه والذي يمثل نسب الفوائد السنوية التي تمنحها المصارف عينة البحث الى الزبائن على حسابات التوفير والودائع بمختلف فتراتها بعملة الدينار العراقي:

جدول (7) نسب الفوائد السنوية على حسابات التوفير والودائع بالدينار العراقي

السنة	مصرف الرشيد			مصرف الرافدين		
	الودائع الثابتة			الودائع الثابتة		
	التوفير	6 اشهر	سنة	التوفير	6 اشهر	سنة
2015	3.5%	4.5%	5%	4%	5%	5.5%
2016	3.5%	4.5%	5%	4%	5%	5.5%
2017	3.5%	4.5%	5%	4%	5%	5.5%

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على جداول اسعار الفائدة للمصارف التجارية العاملة في العراق والصادر عن البنك المركزي العراقي)

يلاحظ من الجدول اعلاه الآتي:

أولاً- ان سعر الفائدة الممنوحة عن حسابات التوفير ثابت خلال سنوات البحث وبمقدار (4%، 3.5%) سنوياً لمصرفي الرافدين والرشيد على التوالي وهي نسبة تكاد تكون متوسطة بالنسبة لمصرف الرافدين مقارنة مع النسبة الممنوحة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق والتي تراوحت بين (1% - 8.5%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (4.5%) اما بالنسبة لمصرف الرشيد فتعتبر النسبة دون المتوسطة ويجب على المصرف زيادتها من اجل جذب عدد اكبر من الزبائن.

ثانياً- ان سعر الفائدة الممنوحة عن الودائع الثابتة لمدة (6 اشهر) ثابت خلال سنوات البحث وبمقدار (5%، 4.5%) سنوياً لمصرفي الرافدين والرشيد على التوالي وهي نسبة متوسطة مقارنة مع النسبة الممنوحة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق حيث تراوحت بين (1% - 9%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (4.9%).

ثالثاً- ان سعر الفائدة الممنوحة عن الودائع الثابتة لمدة سنة ثابت خلال سنوات البحث وبمقدار (5.5%، 5%) سنوياً لمصرفي الرافدين والرشيد على التوالي وهي نسبة تكاد تكون متوسطة بالنسبة لمصرف الرافدين ودون المتوسطة بالنسبة لمصرف الرشيد مقارنة مع النسبة الممنوحة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق حيث تراوحت بين (1.25% - 10.5%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (5.8%).

رابعاً- ان سعر الفائدة الممنوحة عن الودائع الثابتة لمدة سنتين ثابت خلال سنوات البحث بالنسبة لمصرف الرشيد وبمقدار (6.5%) سنوياً اما بالنسبة لمصرف الرافدين فقد كانت النسبة (6%) خلال سنتي 2015، 2016 لكن تم زيادتها في

سنة/2017 لتصبح (7%) من اجل جذب عدد اكبر من الزبائن لهذه الودائع لكونها ودائع ذات خطور قليلة للمصرف، وبالمجمل فان النسب السابقة تعتبر نسب جيدة مقارنة مع النسبة الممنوحة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق حيث تراوحت بين (3% - 10%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (6.3%).

ومما تقدم اعلاه يتوصل البحث الى انه يمكن لمصرفي الرافدين والرشيدي زيادة نسبة الفوائد الممنوحة لجذب عدد أكبر من المودعين حيث ان زيادة حسابات التوفير والودائع الثابتة تؤدي الى زيادة النقد لدى المصرف وتمنحه القدرة على التوسع في منح الائتمان او توجيه النقد نحو الاستثمارات وتحقيق الارباح بكلا الحالتين.

ب- نسبة الفوائد السنوية المستحصلة عن القروض الممنوحة: وتمثل هذه الفوائد مبالغ يدفعها الزبون للمصرف نتيجة منحه قرضاً من المصرف ويجب دراسة نسب هذه الفوائد ومقارنتها مع الفوائد المستحصلة من قبل باقي المصارف وكما هو منشور في النشرة السنوية للبنك المركزي الخاصة بجداول اسعار الفائدة للمصارف التجارية العاملة في العراق وفي حالة كانت مرتفعة عن بقية المصارف فيتم التوصية بخفضها اما اذا كانت مرتفعة عن بقية المصارف فهي تمثل نقطة قوة للمصرف ويجب تسليط الضوء عليها والترويج لها عبر التسويق المصرفي وكما مبين المثال الآتي والذي يمثل نسبة الفوائد السنوية المستحصلة عن القروض الممنوحة بالدينار العراقي وحسب فترة سداد القرض:

جدول (8) نسب الفوائد السنوية عن القروض الممنوحة بالدينار العراقي

السنة	مصرف الرافدين			مصرف الرشيد		
	قصيرة الاجل	متوسطة الاجل	طويلة الاجل	قصيرة الاجل	متوسطة الاجل	طويلة الاجل
2015	9%	10%	11%	10%	11%	12%
2016	9%	10%	11%	10%	11%	12%
2017	9%	10%	11%	10%	11%	12%

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على جداول اسعار الفائدة للمصارف التجارية العاملة في العراق والصادر عن البنك المركزي العراقي)

من الجدول اعلاه يلاحظ الآتي:

أولاً- ثبات نسبة الفوائد السنوية المستحصلة عن القروض قصيرة الاجل الممنوحة في مصرفي الرافدين والرشيدي حيث بلغت (9%)، (10%) على التوالي ولجميع السنوات موضوع البحث وهي تمثل نسب جيدة جدا مقارنة مع النسبة المستحصلة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق حيث تراوحت بين (6% - 27%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (12.6%).

ثانياً- ثبات نسبة الفوائد السنوية المستحصلة عن القروض متوسطة الاجل الممنوحة في مصرفي الرافدين والرشيدي حيث بلغت (10%، 11%) على التوالي ولجميع السنوات موضوع البحث وهي تمثل نسب جيدة مقارنة مع النسبة المستحصلة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق حيث تراوحت بين (8% - 16%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (12.5%).

ثالثاً- ثبات نسبة الفوائد السنوية المستحصلة عن القروض طويلة الاجل الممنوحة في مصرفي الرافدين والرشيدي حيث بلغت (11%، 12%) على التوالي ولجميع السنوات موضوع البحث وهي تمثل نسب جيدة مقارنة مع النسبة المستحصلة من قبل بقية المصارف التجارية العاملة في العراق حيث تراوحت بين (8% - 17%) خلال سنوات البحث وبمتوسط سعر فائدة قدره (12.6%).

ومما تقدم اعلاه يتوصل البحث الى ان مصرفي الرافدين والرشيدي يمنحان قروض بفوائد منخفضة قياساً بمتوسط سعر الفائدة السائد بين المصارف التجارية العاملة في العراق وهي تمثل نقطة قوة يجب تسليط الضوء عليها في التسويق المصرفي لجذب عدد اكبر من الزبائن وزيادة الارباح.

ج-دراسة جدول اسعار العمليات المصرفية: يجب ان يتم في عملية تدقيق الاداء دراسة جدول اسعار العمليات المصرفية والتحقق من تكلفة تلك العمليات في نظام التكاليف المعتمد من قبل المصرف ودراسة نسبة هامش الربح المحدد ومدى ملائمتها للاسعار

السائدة بين المصارف التجارية، ولم يتسنى للباحث دراسة تكاليف العمليات المصرفية وهامش الربح المحدد لامتناع المصارف عن تزويده بالمعلومات اما فيما يخص ملائمة اسعار الخدمات المصرفية لمصرفي الرافدين والرشيد مع الاسعار السائدة بين المصارف التجارية فان اسعار الخدمات المصرفية في المصرفين المذكورين هي اسعار جيدة مقارنةً بباقي المصارف التجارية باستثناء بعض الملاحظات المشخصة ضمن تقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادي مثل:

أولاً- قيام مصرفي الرافدين والرشيد باستيفاء مبلغ (25000) دينار عن اجور تزويد الزبائن بكشف حساب او تأييد رصيد لحساب التوفير وهذا مبلغ مرتفع مقارنةً مع الاجور المفروضة من قبل مصارف اخرى عن نفس الخدمة.
ثانياً- قيام مصرف الرشيد باستيفاء مبلغ (15000) دينار من اصحاب حسابات التوفير غير المتحركة في نهاية كل عام ويعد هذا الاجر مرتفع اذا ما تم مقارنته مع الفوائد الممنوحة لاصحاب تلك الحسابات والبالغة (3.5%) وبالاخص الحسابات ذات الارصدة القليلة اذ تكون تلك الاجور اعلى من الفوائد الممنوحة لهم.

3- الترويج: ويمثل جميع عمليات الاتصال والجهود الترويجية التي يقوم بها المصرف للوصول الى زبائن جدد او الحفاظ على استمرارية زبائن قدامى وزيادة ثقتهم بالمصرف وحثهم على تجربة خدمات جديدة، وتوجد عدة طرق يمكن ان يتبعها المصرف للترويج عن خدماته وكسب الزبائن منها الاعلانات والمنشورات والحملات التسويقية. ويجب في عملية تدقيق الاداء دراسة الاجراءات المعتمدة من قبل المصرف من اجل ترويج خدماته الى الزبائن والتأكد من كفايتها واداءها بالطريقة الصحيحة، وقد تضمنت مؤشرات تدقيق اداء المصارف الموضوعه من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي على مؤشر (هل هناك اعلانات ومواد دعائية تقدم الى الزبائن؟) ويمكن تكييف هذا المؤشر الى دراسة تلك الاعلانات والمواد الدعائية والتأكد من كفايتها ومن كونها تتم في المكان الصحيح الى جانب التأكد من كفاءة الاعلانات والمواد الدعائية كونها تمثل أفضل استخدام للمال وهل يمكن زيادتها دون زيادة المصروفات والتأكد من فاعليتها وهل هي تحقق الهدف المطلوب منها وكذلك التأكد من الاقتصاد فيها وعدم الاسراف في المصروفات واخيراً التأكد من ملائمتها وعدم تأثيرها على البيئة، ويقترح الباحثان المؤشرات الاتية لتدقيق اداء نشاط الترويج المصرفي:

أ- دراسة الجهود الترويجية المبذولة من قبل المصرف وتحليلها.

ب- هل يوجد فرق ترويجية في اماكن مستهدفة مثل دوائر الدولة او الشركات او الاسواق المحلية وهل هي كافية لتوعية الجمهور والاعلان عن المصرف.

ج- دراسة المبالغ المصروفة ضمن حساب الدعاية والاعلان ومدى تطورها خلال سنوات تدقيق الاداء ومقارنة ارتفاعها او انخفاضها بالخدمات المصرفية التي تم دراستها ضمن مؤشرات تدقيق الاداء المذكورة انفاً مع التأكد من تطبيق مبادئ الكفاءة والاقتصاد في المصاريف.

د- مقارنة الخطة التسويقية بما هو منفذ فعلياً واستخراج الانحرافات وبيان أسبابها.

4- التوزيع: ويمثل كافة العمليات والانشطة والاجراءات التي تهدف الى ايصال الخدمات المصرفية الى الزبون وجعلها في متناول يديه وتتركز فكرة التوزيع في تنوع قنوات توزيع الخدمات ونشرها في اماكن تواجد الزبائن والاماكن التي يحتاجون فيها لاستخدام الخدمات المصرفية، فعند اجراء عملية تدقيق الاداء يجب دراسة خطة المصرف في التوزيع وقنواته التوزيعية واماكنها وبيان مقدار كفايتها ومدى امتثالها لمبادئ الكفاءة والفاعلية والاقتصاد والبيئة. لقد تضمنت مؤشرات تدقيق اداء المصارف الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي مؤشراً حول عدد اجهزة الصراف الآلي للمصرف واثناء اعداد هذا البحث تمت ملاحظة ان مصرف الرافدين يمتلك صراف آلي واحد في الفرع الرئيسي للمصرف ولكنه يعتمد على منافذ توزيع الخدمة التابعة للشركة العالمية للبطاقة الذكية (Qi Card) كونه متعاقد مع هذه الشركة من اجل تقديم خدمات البطاقة الالكترونية اما مصرف الرشيد فهو يملك ما يقارب (95) جهاز للصراف الآلي وهو كذلك يعتمد على منافذ توزيع الخدمة بشركة بوابة العراق الالكترونية للخدمات المالية متعاقد معها مسبقاً، الى جانب ذلك يمكن إضافة مؤشر يخص دراسة توزيع فروع المصرف حيث

تم تأشير ملاحظات ضمن تقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادي تخص سوء توزيع فروع المصرف حيث لوحظ وجود فروع متجاوزة لنفس المصرف في منطقة قريبة من بعضها البعض او في نفس البناية وكما في الامثلة أدناه:

جدول (9) أسماء الفروع المتجاوزة للمصارف عينة البحث

اسم المصرف	اسماء الفروع المتجاوزة
مصرف الرافدين	السنك، الامان، الباب الشرقي، الامين، الاحرار، الكفاح
	العلوية، الفردوس (نفس البناية)
	الشيخ عمر، باب المعظم (نفس البناية)
مصرف الرشيد	الفرع الرئيسي، التجاري
	الطالبية، المستنصرية، وزارة الكهرباء، البطاريات، كلية الرافدين
	البرموك، المأمون
	الزعفرانية، الشركة العامة للمنت العراقية

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي)

وكما يقترح الباحثان اضافة مؤشرات الشمول المالي المبينة أدناه والمعتمدة من قبل البنك المركزي العراقي الى مؤشرات تدقيق الأداء:

عدد اجهزة الصراف الآلي	انتشار اجهزة الصراف الآلي =
عدد السكان	
عدد اجهزة الصراف الآلي	انتشار اجهزة الصراف الآلي =
1000 كم مربع	
عدد السكان	الكثافة المصرفية =
عدد فروع المصرف	
عدد الفروع	الانتشار المصرفي =
عدد السكان (100000 نسمة)	

حيث تستخدم مؤشرات انتشار اجهزة الصراف الآلي في دراسة عدد تلك الاجهزة وانتشارها وفقاً للتعداد السكاني ووفقاً للمساحة الجغرافية ودراسة كيفية انتشارها وتوزيعها اما مؤشر الكثافة المصرفية فهو يمثل عدد النسب المخصصة لكل فرع من فروع المصرف وبالنسبة لمؤشر الانتشار المصرفي فهو يجب ان يمثل نسبة مصرف لكل مائة الف نسمة من السكان اي (1:100000).

5- الافراد: ويتمثل هذا البعد في موظفي المصرف لما لهم من دور فعال في عملية التسويق المصرفي من خلال اساليبهم ومهاراتهم في التعامل مع الزبائن وكسبهم وارضائهم واستقطاب زبائن جدد، ويشتمل كذلك على مستواهم العملي واختصاصاتهم وثقافتهم وتدريبهم والمكافآت والحوافز الممنوحة لهم من اجل تحفيزهم وحثهم على التفاني والتميز في العمل إضافة الى المظهر العام لموظفي المصرف حيث ان التزامهم بزي موحد يضمن ظهورهم بمظهر جميل ولائق ويعكس صورة جميلة ومنضبطة عن المصرف وعن العمليات المصرفية التي يقوم بها، وقد تضمنت مؤشرات تدقيق الاداء الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي العديد من المؤشرات التي تخص هذا البعد حيث سيتم ذكرها ضمن هذا البحث وتطبيق اهم مؤشر فيها وكما في أدناه:

أ- متوسط عدد العاملين في الفرع: ويمثل هذا المؤشر عدد العاملين مقسماً على الفروع لبيان مدى كفايتهم ومقارنتهم مع التوزيع الفعلي للموظفين على فروع المصرف ويمكن تطبيق هذا المؤشر كما في الجدول أدناه:

جدول (10) متوسط عدد العاملين في فروع المصارف عينة البحث

اسم المصرف	السنة	عدد العاملين (1)	عدد الفروع (2)	متوسط عدد العاملين (2/1)
مصرف الرافدين	2015	8867	162	55
	2016	9127	169	54
	2017	8879	170	52
مصرف الرشيد	2015	7328	152	48
	2016	7592	149	51
	2017	7257	162	45

(المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات النشرات الاحصائية السنوية الصادرة عن البنك المركزي العراقي)

من الجدول اعلاه نلاحظ الآتي:

أولاً- بلغ متوسط عدد العاملين في مصرف الرافدين لسنة/ 2015 (55) موظف / فرع اما في سنة/ 2016 فعلى الرغم من زيادة عدد الموظفين بسبب تعيين موظفين جدد الا ان المتوسط بلغ (54) موظف / فرع بسبب فتح فروع جديدة وفي سنة/ 2017 فقد بلغ هذا المتوسط (52) موظف / فرع بسبب انخفاض عدد الموظفين جراء احالة عدد منهم الى التقاعد الى جانب حركة الملاك من النقل الى دوائر اخرى الى جانب فتح فرع جديد للمصرف.

ثانياً- بلغ متوسط عدد العاملين في مصرف الرشيد لسنة/ 2015 (48) موظف / فرع وفي سنة/ 2016 فقد ارتفع المتوسط الى (51) موظف / فرع بسبب تعيين موظفين جدد اضافة الى قيام المصرف بغلق (3) فروع من فروعها اما في سنة/ 2017 فقد بلغ هذا المتوسط (45) موظف / فرع بسبب انخفاض عدد الموظفين جراء احالة عدد منهم الى التقاعد الى جانب حركة الملاك من النقل الى دوائر اخرى الى جانب فتح (13) فرعاً جديداً للمصرف.

ب- متوسط دخل الفرد.

ج- مستوى انتاجية الفرد.

د- فرصة العامل في التدريب.

هـ- تحليل كفاءة واختصاص وكفاية العاملين.

و- هل هناك اسلوب مناسب في الترحيب بالزبائن من قبل الموظفين؟

ز- هل توجد روح المبادرة والقدرة على العمل تحت الضغط لدى الموظفين لخدمة الزبائن؟

ح- هل تتم الاجابة على استفسارات الزبائن بشكل صحيح وتتم خدمة الزبائن المهمين بشكل متميز؟

ط- لا توجد مزاجية ولا موضوعية في خدمة الزبائن؟

6-الدليل المادي: ويتمثل الدليل المادي في بناية المصرف ومباني الفروع ابتداءً من الواجهة الخارجية للمبنى الى التصميم

الداخلي واللوان الحائط والسقوف والانارة المستخدمة الى جانب الاثاث من مكاتب وكراسي وقاعات انتظار واجهزة التكيف ... الخ اضافة الى توفير الضيافة ومستلزمات الراحة للزبائن اثناء انتظارهم داخل المصرف، ويساعد الدليل المادي في منح الزبائن الراحة النفسية والبصرية والجسدية اثناء تواجدهم في المصرف واعطاء صورة جيدة عن المصرف وخدماته وكسب رضاهم. ولم تتضمن مؤشرات تدقيق الاداء الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي مؤشرات تخص الدليل المادي لكن هذا البعد يمكن تدقيقه من خلال الزيارات التفتيشية والملاحظة حيث لاحظ الباحثان ان بناية الفرع الرئيسي لمصرفي الرافدين والرشيد هي بناية قديمة وغير جيدة ولا تمتلك ديكورات او انارة حديثة لكنها تحتوي على اجهزة تكيف واماكن انتظار جيدة وكذلك الحال في عدد من فروع المصرف لكن من خلال المقابلات الشخصية مع المختصين تبين قيام المصرفين بإعادة تأهيل عدد من الفروع بترميم

ابنيتها وتجديد التصميم الداخلي لها وتأثيرها بأثاث جديد وأجهزة تكيف حديثة وجاري العمل على اعادة تأهيل باقي الفروع من اجل اظهارها بمظهر لائق.

7- **عملية تقديم الخدمة:** وتتمثل بالطريقة او الكيفية او الاجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة الى الزبائن فيجب ان تتصف بالاختصار وابتعادها عن الروتين الممل والتعقيدات وان تتم بأقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة من اجل راحة الزبون وكسب رضاه، ومن جدير بالذكر ان اغلب العمليات المصرفية مقيدة بخطوات واجراءات موضوعة من قبل البنك المركزي العراقي كونه المسؤول عن رسم السياسات المصرفية ولكن بإمكان المصارف اداء هذه الخطوات والاجراءات بفاعلية وسرعة تجنباً للتأخير او اتخاذ آليات عمل محددة للتسريع من اداء هذه الاجراءات مثل اداؤها بصورة الكترونية كما هو معمول به حالياً في اغلب المصارف الخاصة كما ان تكليف عملية تقديم الخدمة تؤثر بشكل كبير على أسعار الخدمات المصرفية وبالتالي تؤثر على تحقيق الارباح وكذلك منافسة بقية المصارف وجذب الزبائن لذلك يجب تسليط الضوء على هذا البعد من خلال تدقيق اداء المصرف فيه ووضع توصيات بتصحيح الاخطاء او الاختصار من العمليات الزائدة التي تعيق سرعة انجاز العمليات المصرفية. وقد تضمنت مؤشرات تدقيق الاداء الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي عدد من المؤشرات التي تعمل على تدقيق الاداء في هذا البعد وهي كما مبين أدناه وسيتم تناول اهم هذه المؤشرات بشيء من التفصيل:

أ- وجود ربط شبكي بين كافة فروع المصرف والمركز: يعد وجود ربط شبكي بين فروع المصرف ومركزه من الامور المهمة في العمل المصرفي لكونها تساهل في تسهيل العمليات المصرفية وتجعل جميع فروع المصرف في خدمة الزبون ولا يكون متقيداً بفرع واحد فقط فعند ربط جميع الفروع بنظام الكتروني واحد يستطيع الزبون زيارة اي فرع من هذه الفروع لإنجاز عملياته المصرفية لكن بعدم وجود هذا الربط يصبح الزبون مقيداً بفرع واحد وهو الفرع الذي قام بفتح حسابه فيه لهذا من المهم مراعاة هذا المؤشر عند اجراء تدقيق الاداء لكونه يؤثر تأثيراً كبيراً على عملية التسويق المصرفي، فبالنسبة لمصرف الرافدين فقد تم استحداث ربط شبكي في (14) فرع فقط من فروع المصرف وجاري العمل على شمول (50) فرع آخر بهذا الربط اما في مصرف الرشيد فلا يوجد ربط شبكي لغاية تاريخ اعداد هذا البحث ولكن العمل جاري على استحداث نظام للربط بين فروع المصرف، وهذا يمثل نقطة ضعف في مجال تسويق الخدمات المصرفية ويؤثر على نشر الخدمات المصرفية في مناطق متعددة مما يجعل الزبون ينجذب الى مصارف اخرى توفر ربط شبكي بين فروعها المنتشرة في اماكن مختلفة لتسهيل عملية تقديم الخدمات المصرفية.

ب- دراسة فترة انجاز معاملات طلب القروض.

ج- يتم تقديم الخدمة للزبائن بالسرعة والجودة المطلوبة.

د- عدد الشكاوى من الزبائن على المصرف والعاملين.

هـ- الخدمات المقدمة إلكترونياً (الحوالات، الشيكات الاجنبية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

أ- يوجد دور كبير لعملية تدقيق الأداء في تحسين التسويق المصرفي في مصرفي الرافدين والرشيد.

ب- يوجد العديد من مؤشرات تدقيق الأداء المعدة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي يمكن الاستفادة منها في تدقيق أداء التسويق المصرفي ولكنها بحاجة الى تحديث وتطوير من اجل شمول جميع جوانب التسويق المصرفي.

ج- وجود انخفاض في منح الائتمان التعهدي مقارنة بالائتمان النقدي حيث يقوم المصرفي الرافدين والرشيد بالتركيز على منح الائتمان النقدي بصورة اكبر.

د- ارتفاع عدد الحسابات الجارية المغلقة في مصرفي الرافدين والرشيد وفي بعض سنوات البحث ارتفع عدد الحسابات الجارية المغلقة على عدد الحسابات الجارية المفتوحة.

هـ- تعتبر أسعار الفائدة الممنوحة من قبل مصرفي الرافدين والرشيد على حسابات التوفير والودائع المودعة من قبل زبائنهم ضمن متوسط أسعار الفائدة السائدة في الأسواق واحياناً تكون دون المتوسط بنسبة قليلة وهذا يؤدي الى عدم تشجيع الزبائن الجدد الى التعامل مع المصرف وايداع أموالهم لديه.

و- يقوم مصرفي الرافدين والرشيد باستحصال فوائد عن القروض الممنوحة لزبائنهم بنسبة اقل من متوسط نسب الفوائد المستحصلة السائدة في السوق وهذا يعتبر نقطة قوة للمصرفين وتساعد في جذب الزبائن وتشجيعهم على الاستفادة من قروض هذين المصرفين.

2- التوصيات:

أ- الحرص على القيام بعمليات تدقيق أداء دورية لنشاط التسويق المصرفي من اجل زيادة جودته وتطويره وضمان حسن تطبيقه.
ب- قيام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بتحديث وتطوير مؤشرات تدقيق الأداء المعدة من قبله للاستفادة منها في تدقيق أداء التسويق المصرفي لشمول جميع جوانب التسويق المصرفي ونشرها وتعميمها لاعتمادها في تدقيق أداء التسويق المصرفي.

ج- زيادة جهود مصرفي الرافدين والرشيد على تسويق خدمات الائتمان التعهدي ومنافسة باقي المصارف في سعر وجودة الخدمة من اجل تنشيط هذا النوع من الائتمان.

د- تكثيف جهود مصرفي الرافدين والرشيد من اجل الحفاظ على الزبائن القدامى وتوفير متطلباتهم.

هـ- قيام مصرفي الرافدين والرشيد بزيادة أسعار الفوائد الممنوحة على حسابات التوفير والودائع من اجل منافسة بقية المصارف وجذب الزبائن.

و- التركيز على إبقاء فوائد القروض الممنوحة لزبائن مصرفي الرافدين والرشيد في مستويات منخفضة اكثر من باقي المصارف من اجل منافستهم وزيادة عدد الزبائن.

المصادر والمراجع:

أولاً- المصادر والمراجع العربية:

أ- القوانين والتعليمات:

1- دليل تقييم أداء البرامج والسياسات، (2019)، ديوان الرقابة المالية في جمهورية العراق.

2- Guid 3910، (2019)، " مفاهيم أساسية لرقابة الاداء "، الصادر عن المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) .

3- ISSAI 300، (2019)، " مبادئ رقابة الاداء "، الصادر عن المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) .

ب- الكتب:

1- البرزنجي، احمد محمد فهمي والشمري، مخلص حمزة جدوع والجابري، نيراس جاسم كاظم، (2019)، "التسويق المصرفي"، الطبعة الاولى، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، بغداد.

2- الكرخي، فؤاد مجيد، (2014)، "تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية"، دار المنهج للنشر، عمان، الأردن.

3- النصور، اباد عبد الفتاح، (2015)، "تسويق المنتجات المصرفية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

4- خنفر، اياد عبد الاله والعساف، خالد توفيق والعزام، عبد الفتاح، (2015)، (التسويق المصرفي مدخل معاصر)، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

5- كافي، مصطفى يوسف، (2017)، "التسويق المصرفي"، الطبعة الاولى، الفا للنشر، الجزائر.

6- كورتل، فريد، (2010)، "الاتصال التسويقي"، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ج- الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1- احلام، بلود خيرة وجبالي، مختاري، (2022)، "المزيج التسويقي للمؤسسات التعليمية الخاصة (دراسة حالة مركز الامل للذاكرة والحساب الذهني- تيارت)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون -تيارت-، الجزائر.
- 2- الاعاجيبي، ستار جبار مبيدر، (2019)، " استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء محطات إنتاج الطاقة الكهربائية- بحث تطبيقي في محطتي أنتاج السماوة والنجف"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 3- البياتي، ستار علي جاسم، (2019)، " دور استراتيجية التحفيز في تحسين جودة الخدمة المصرفية - بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، رسالة لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 4- البيضاني، حسام كريم، (2019)، " استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم أداء وحدات القطاع الزراعي بحث تطبيقي في شركة ما بين النهرين العامة للبذور"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
- 5- المحياوي، هناء عواد حسين، (2016)، "دور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تدقيق الدور الاشرافي للبنك المركزي العراقي على المصارف الخاصة"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
- 6- جمعة، عمر عامر، (2018)، " استعمال تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية المالية- بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل ومصرف الاستثمار العراقي"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
- 7- حسام، رزوقي، (2017)، "دور التسويق المصرفي في تحسين الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (وكالة جيجل)"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- 8- حياة، معمري و نور الهدى، بوفلاقة، (2021)، "اثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك/ دراسة حالة بنك التنمية المحلية -وكالة الطاهير-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بي يحيى -جيجل-، الجزائر.
- 9- راشد، محمد سعد، (2021)، " تقويم أداء إدارة المشروع باستعمال أساليب المخططات الشبكية - دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- 10- سعودي، نادية، (2018)، "مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم اداء البنوك التجارية " ، اطروحة دكتوراه ، مقدمة الى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- 11- سمير، قافي والنواري، دحماني، (2019)، "مدى تأثير المزيج التسويقي المصرفي على سلوك المستهلك/ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) -وكالة المسيلة-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- 12- طالب، رشا عبد الحسن، (2020)، " استخدام ديوان الرقابة المالية الاتحادي لدليل البرامج والسياسات ودوره في تحسين اداء الجهات الخاضعة للتدقيق على وفق معيار الانتوساي 3100- بحث تطبيقي في المديرية العامة للمناهج"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
- 13- طاهر، سناء صادق، (2020)، " تقويم اداء المصارف العراقية الخاصة على وفق متطلبات بازل 3 - دراسة حالة مصرف الثقة الدولي الأهلي"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- 14- عبد الصمد، بوزيان، (2022)، "اسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- ورقلة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصادي مرياح-ورقلة، الجزائر.
- 15- عبد الفتاح، عثمان وحسين، تومي، (2018)، "دور التسويق المصرفي في تحسين اداء البنوك التجارية في ظل تنامي العولمة المالية / دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الشريعة-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة، الجزائر.
- 16- عبد القادر، كومو، (2014)، "اهمية تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 17- علي، بن رايح وسمير، مهجور، (2022)، "اثر التسويق المصرفي على جودة الخدمة المصرفية/ دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة تبسة 488-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة-، الجزائر.
- 18- عواطف، بلقاضي، (2021)، "اثر عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي -ام البواقي-، الجزائر.
- 19- فجحي، سمية، (2017)، "اثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 335"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر.

- 20- لعموري، أنور وصميحة، كريمة، (2019)، "دور التسويق الالكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي/ دراسة ميدانية بالبنك الخارجي الجزائري (BEA) وكالة رقم 46-تيسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التسي-تيسة، الجزائر.
- 21- مهدي، فانت فخري، (2019)، "تأثير جودة الخدمة المصرفية في جذب الودائع - بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، رسالة لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 22- ناصر، ايمان، (2018)، "أساليب التسويق المصرفي لتحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة الطاهير)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
- 23- نعمة، حسين مهدي، (2019)، "تدقيق أداء المنظمات غير الهادفة للربح ودوره في تحقيق الاستدامة المالية- بحث تطبيقي في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.

د- البحوث والمجلات والدوريات والمؤتمرات:

- 1- الجالودي، معتصم محمود وباكير، عامر عبد الفتاح، (2019)، "قياس الكفاءة التقنية لشركات التأمين في الأردن باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة"، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، مجلد 6، العدد 2.
- 2- الحمداني، سعد نوري، (2019)، "قياس وتحليل كفاءة أداء المصارف الأردنية باستخدام تحليل مغلف البيانات دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد 13، العدد (1-52).
- 3- الصبيحي، فانتز هليل، (2018)، "قياس وتحليل اثر المؤشرات المالية على الكفاءة المصرفية لعينة من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 10، العدد 22.
- 4- حجاب، عبد الصادق توفيق وعبد الباري، علاء و السامديسي، احمد و رشيد، حازم، (2022)، "تأثير المزيج التسويقي على قيمة العلامة التجارية - دراسة ميدانية على البنوك العاملة في مصر"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد (23)، العدد الثاني.
- 5- رسن، علي جاسم وخضير، ارادن حاتم، (2022)، "تأثير استراتيجية الابداع في المزيج التسويقي للخدمة المصرفية"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (133).
- 6- عبد، علاء حسين ورشيد، اباد عباس، (2020)، "التسويق المصرفي واثره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف"، بحث منشور في مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الأول، بغداد، العراق.
- 7- محيد، نوار باسم وفروهد، صبيحة برزان، (2023)، "برنامج مقترح لتدقيق أداء قطاع الفنادق في ظل الازمات (بحث تطبيقي)"، بحث منشور في مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (18)، العدد (64)، بغداد، العراق.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

A. Books:

- 1- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012), "Principles of marketing", 14th edition, Prentice Hallm New Jersey.
- 2- Lanneprrie, Sophie Richard, (2014), "ler dictionnaire français du marketing", Le Génie des Glaciers éditeur, Sorbonne, Paris.
- 3- Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R., (2008), "Operation Management", John Wiley & Sons, Inc.

B. Thesis and Dissertation:

- 1- Azad, Khan MD, (2023), "The Effectiveness of Performance Audits in Bangladesh:A Critical Examination of Medical Waste Management", Thesis Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Research, School of Business and Law, Central Queensland University, Melbourne, Australia.

C. Journals, Periodicals, Articles and Conferences

- 1- Pacific Association of Supreme Audit Institutions (PASAI), (2011), "Performance Audit Manual".
- 2- Rokka, Joonas & Tienari, Janne, (2014), "Balancing acts: Managing employees and reputation in social media", Journal of Marketing Management, 30(7-8).