

إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية العراقية

أ.م. د حيدر حمزة جودي الدليمي*
إسراء مسلم أحذية الكعبي**

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة الى الكشف عن التأثير الذي توديه إدارة علاقات الزبون في الأداء المالي للمصارف، وقد أجريت الدراسة في قطاع المصارف في العراق، تتبلور مشكلة الدراسة في إيجاد الإجابات للتساؤلات الآتية: هل إن المصارف الحكومية العراقية بحاجة الى إدراك أهمية إدارة علاقات الزبون في رفع كفاءة الأداء المالي المصرفي؟ وكان هدف الدراسة الأساسي معرفة مدى تأثير إدارة علاقات الزبون في الأداء المالي في المصرف، ولأجل تحقيق الهدف جرى تحليل آراء عينة الدراسة التي تمثلت بعينة من الزبائن ومديري رؤساء أقسام وحملة الشهادات لمصرفي الرافدين والرشيدي والزراعي والصناعي في العراق بواقع (30) شخصاً لكل مصرف، (15) موظفاً و(15) زبوناً، حيث بلغ مجموع أفراد العينة (120) فرداً فضلاً عن استخدام الجانب الكمي من خلال قياس نسب السيولة والربحية ونسب كفاية رأس المال، كما ختمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أهمها: من خلال المقابلات الشخصية والزيارات المستمرة التي أجرتها الباحثة مع الزبائن تبين أن هناك ضعفاً في أعداد وأنواع الخدمات المقدمة من إدارة المصرف للموظف والزبون في بنابات المصارف والمتمثلة بالتكليف والماء البارد والمرافق الصحية وكراسي الانتظار ونظافة الصالة، مما يدل على عدم تحقق رضا الزبون وولاء الموظف ويسبب ذلك انتشار الفساد الإداري والمالي. ضرورة قيام المصارف بتحسين الخدمات الأخرى والاهتمام بنوعيات هذه الخدمات الموجودة والمستحدثة لرضا الزبون وبما يحقق الأهداف للمصرف من الربحية والسيولة والكفاية.

Abstract

This study seeks to show the impact of customer relationship management in the bank's financial performance. The study has conducted on governmental banks' sector in Iraq. The problem of the study appears in finding the answers to the next questions: Do the Iraqi governmental banks need to realize the importance of customer relationship management in promoting the financial banking performance? The main purpose of the study was knowing the impact of customer relationship management in the financial performance in the bank. To achieve this goal, the opinions of the study sample was analysis which represented on sample of the customers, directors and heads of departments and degree holders on Al-Rafiddain and Al-Rasheid in both agricultural and industrial branch in Iraq, by 30 person, 15 officer and 15 customers to every bank. The total sample 120 persons in addition to use the quantitative aspect through measure the money and the profit rate and the capital adequacy.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .
** باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/3/23
مستل من رسالة ماجستير

المقدمة:

تعيش منظمات الاعمال اليوم في عالم تكتنفه المنافسة الشديدة، ولكي تتميز أية منظمة عن غيرها ولتستمر عليها أن تعرف زبائنها لأنهم حجر الأساس الذي تُبنى عليه الاعمال، وعليها أيضاً أن تمتلك إدارة حكيمة وقائدة لتكون في الصف الأول وتحافظ على مكانتها في السوق بين المنظمات المنافسة. فمعرفة الزبون تعني فهم حاجاته ورغباته التي باتت تتغير باستمرار والزبانن غير متشابهين في الحاجات والرغبات، وتعمل المنظمات اليوم على الابتكار في تقديم منتجات وخدمات تلبي تلك الحاجات والرغبات وقد تفوقها لتتميز عن منافسيها وتحصل على الزبون. وقطاع المصارف الذي يشهد وسيشهد تنافساً قوياً هو من القطاعات المهمة التي تتبنى افكار إدارة علاقات الزبون لتحقيق القيمة في الخدمة المقدمة والسعي لإيجاد قنوات اتصال مختلفة مع الزبون وبالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. وفي ضوء ذلك جرى تثبيت هيكلية الدراسة في أربعة فصول تناول الفصل الاول منهجية الدراسة ودراسات سابقة، واستعرض في الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة، فيما شمل الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة، أما الفصل الرابع أو الاخير فتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول منهجية الدراسة

اولاً- مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة بضعف إدراك المصارف الحكومية العراقية لأهمية إدارة علاقات الزبون في زيادة مستوى الأداء المالي لهذه المصارف ، كما تكمن مشكلة الدراسة بضعف علاقة الزبون بالمصرف مما يؤثر في الأداء المالي، وتبلورت المشكلة في إبعادها الفكرية وجوانبها النظرية في البحث عن استراتيجية متكاملة في تعامل المصارف مع الزبون وتلبية خدماته ورغباته، وهذا بدوره يتطلب البحث عن طبيعة اعمال المصارف العراقية الحكومية وطريقة تعاملها داخلياً وخارجياً، وهل تعمل على وفق توجهات محددة المعالم فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبون، لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- هل ان المصارف الحكومية العراقية بحاجة الى إدراك أهمية إدارة علاقات الزبون في رفع كفاءة الأداء المالي المصرفي؟

2- هل ان المصارف الحكومية العراقية بحاجة الى اكتساب زبائن جدد والمحافظة عليهم واستغلال مواردها وتفعيلها من خلال التعرف على الزبون وتلبية متطلباته ومتطلبات اعمالها؟

ثانياً- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

1- بلورة مكونات إدارة علاقات الزبون بوصفها القاعدة الاساسية في ضمان اكتساب والاحتفاظ بالزبون، والسعي لتقديم أفضل خدمة يطلبها الزبون.

2- تشخيص واقع ادارة علاقات الزبون في المصارف المعنية ومدى تأثيرها في الأداء المالي.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف هذه الدراسة من خلال ما يأتي:

1- تعريف العاملين في المصارف الحكومية بدور وأهمية مكونات إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي للمصارف.

2- تحليل مكونات إدارة علاقات الزبون ومدى تأثيرها في الأداء المالي للمصارف العراقية.

3- تسلط الضوء على مجالات تصنيف الزبائن حسب أهميتهم ليكونوا شركاء حقيقيين في تلك المصارف.

رابعاً- فرضية الدراسة:

استندت الدراسة إلى الفرضيتين الآتيتين:

1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة علاقات الزبون وبين الأداء المالي.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون في الأداء المالي.

خامساً- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة ومكونات هذه المتغيرات.

سادساً- حدود الدراسة:

تشمل الحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة، وهي كما يأتي:

1- الحدود الزمانية: اعتمدت التقارير السنوية لنشاط المصارف (عينة الدراسة) للمدة من عام (2008 لغاية عام 2013).

2- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة في جانبيها المكاني على أربعة مصارف من ضمن المصارف الحكومية التي تعمل في العراق وهي مصرف الرافدين ومصرف الرشيد والمصرف الصناعي والمصرف الزراعي. **سابعاً- وسائل جمع البيانات والمعلومات:** تمثلت عملية جمع البيانات اللازمة لإجازة الدراسة بجانبين هما:

1- الجانب النظري:

اعتمدت الدراسة في تناولها الجانب النظري ذات الصلة بموضوع الدراسة على عدد من المصادر المتمثلة بالكتب والبحوث والرسائل والاطاريح الجامعية العربية والأجنبية فضلاً عن شبكة الانترنت.

2- الجانب العملي:

اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على مجموعة من الوسائل متمثلة بالتالي: -
أ- التقارير السنوية: إذ جمعت البيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة من خلال الكشوفات المالية (الميزانية العمومية، وكشف الأرباح والخسائر) للمصارف عينة الدراسة للمدة من (2008-2013)، فضلاً عن استمارة الاستبانة التي وزعت على موظفي ومديري الشعب ورؤساء الأقسام وزبائن المصارف للعينة المبحوثة لإجاباتهم على فقرات الاستمارة وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثيرات تلك العلاقة.

ب- المقابلات الشخصية: أجريت المقابلات الشخصية مع موظفي ومديري الشعب ورؤساء الأقسام في المصارف للوصول إلى البيانات الخاصة بالدراسة التي أجرتها الباحثة والتباحث حول النسب المالية وتوضيح فقرات الاستبانة التي تشمل الأسئلة الموجهة إلى عينة الدراسة وذلك للمدة من (2014-3-23) لغاية (2014-10-22).

ج- استمارة الاستبانة: تعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتضمنت جزءين، الأول يختص بأسئلة البيانات الشخصية، التي تشمل (الجنس، والعمر، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والعنوان الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمنت الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة، ويشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية، (إدارة علاقات الزبون، والأداء المالي)، وقد احتوت الاستبانة على 60 سؤالاً موزعة على متغيرات الدراسة، والملحق (1) يوضح نموذج الاستبانة.

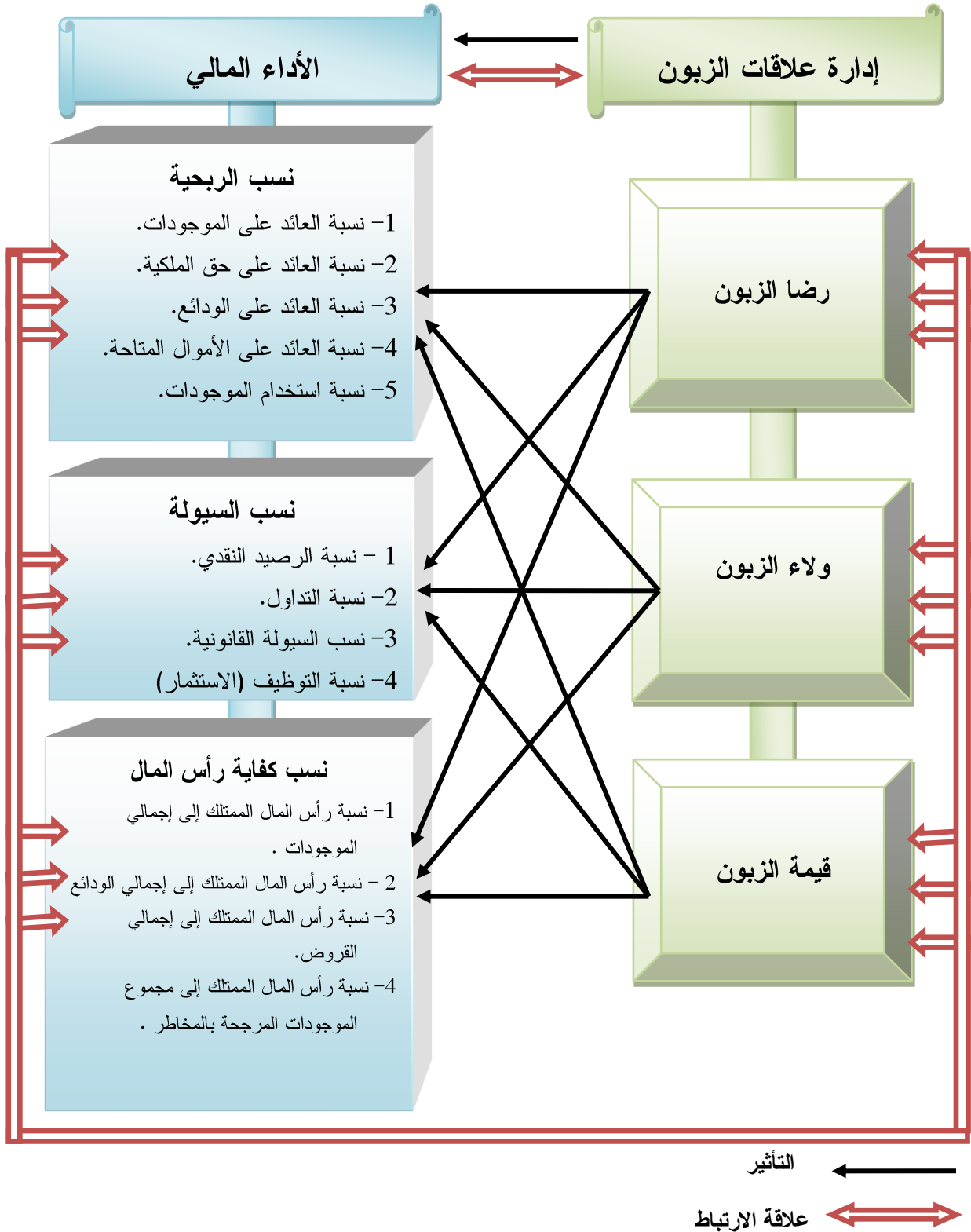
ثامناً- الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة:

استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية، ويمكن ذكرها بما يأتي:

- 1- النسب المئوية: الغرض منها تحديد نسب الإجابات عن فقرات متغيرات الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات.
- 3- الانحراف المعياري: يستخدم لغرض قياس درجة التشتت المطلق لقيمة الإجابة عن الوسط الحسابي لها.
- 4- شدة الإجابة عن مساحة المقياس: يستعمل لمعرفة درجة أهمية استجابة أفراد العينة على الاستبيان.
- 5- معامل الارتباط سبيرمان: يستعمل لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي.
- 6- معامل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
- 7- استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

تاسعاً- مخطط الدراسة الفرضي :

يمثل مخطط الدراسة الفرضي صورة معبرة عن مكنون الدراسة، وفكرتها وتشير الأسهم إلى العلاقة بين المتغيرات. كما في الشكل (1) ولفهم المخطط بشكل تفصيلي يمكن توضيح الآتي:



الشكل (1)
مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : إعداد الباحثين

المبحث الثاني الإطار النظري

المحور الأول: إدارة علاقات الزبون

أولاً : مفهوم إدارة علاقات الزبون

اهتم التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون وعده أحد الأركان الأساسية التي يجب ان تراعيها المنظمة إذا ما ارادت تحقيق النجاح والنمو والبقاء (الطائي والعبادي، 2008: 32). ولمد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن اهتمت بإدارة علاقات الزبون والتي تعني : البحث, الحصول, والحفاظ على الزبائن , اما التعريفات الأساسية الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة وتتخذ اشكال متنوعة وقد تم اختيار التعريفات في الجدول (1) كونها الاكثر شمولاً لهذا المفهوم:

جدول (1)

تعريفات إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	التعريف
1-	Laudon,2002:53	تمثل نظام أعمال ونظام تكنولوجي يستخدم أنظمة المعلومات لتنسيق جميع عمليات الأعمال المتعلقة بتفاعلات المنظمة مع زبائنها سواء أكانت في المبيعات، أم التسويق، أم الخدمة.
2-	Lindgreen & shergill, 2011:44	استراتيجية شاملة وعملية الحصول على الزبائن الانتقائيين والاحتفاظ بهم ومشاركتهم لبناء قيمة متفوقة للمنظمة والزبون.
3-	الربيعاوي وعباس، 2015:249	هي فلسفة تخص الأعمال تستخدم على نطاق واسع في المنظمات مصممة لغرض تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال ترسيخ ولاء الزبون.

المصدر: إعداد الباحثين استناداً الى المصادر العلمية المشار إليها في الجدول.

لقد احتل مفهوم إدارة علاقات الزبون اهتماماً واسعاً بين الأكاديميين ورجال الأعمال في السنوات الأخيرة (Reinartz et al.,2004:1)، ويتكون مفهوم إدارة علاقات الزبون من ثلاث عناصر، وهي: (Gray & Byun,2001:30)

أ- الزبون: إنَّ الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، الزبون الجيد هو الذي يوافر ربحاً أعلى بأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحصول لان زبائن اليوم هم أكثر معرفة بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات، ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن ان توافر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم، وأحياناً يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي، ذلك لأن قرار الشراء غالباً ما يكون نشاطاً تعاونياً بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن على وفق فلسفة إدارة علاقات الزبون والتي تعد مدخلاً تسويقياً يرتكز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم، فضلاً عن ذلك، فإن الزبون وعلى وفق هذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء (Gray & Byun,2001:34).

ب- العلاقات: ينظر تقليدياً إلى التسويق كوظيفة لبناء المبيعات في الأمد القصير وعند أي مستوى من الكلفة عاكساً مفهوم تسويق المعاملة الذي استبدل بالتركيز على التطوير والمحافظة وتعزيز علاقات بعيدة الأمد مربحة مع الزبون مشيراً إلى مفهوم تسويق العلاقة وقد أصبح حاسماً ومهماً في نجاح المسوقين في ميدان المنافسة لاسيما الأسواق الدولية، إذ تنفق المنظمات وقتاً كبيراً في تطوير هذا النوع من العلاقات قبل إدارة أي أعمال دولية (القيسي، 2012: 101).

ج- الإدارة: إن إدارة علاقات الزبون ليس نشاطاً يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكنه يتضمن كذلك التغيير المنظمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المنظمة من استيعاب هذا المدخل، وإن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المنظمة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية (Gray & Byun,2001:8). إن إدارة علاقات الزبون ليست مجرد عملية جمع البيانات عن الزبون واستقراء حاجاته ورغباته ومحاولة اشباعها، وليست عمليات مبيعات وتسويق ، وإنما يجب تشجيع الزبائن لمشاركتهم في تطوير المنتجات والخدمات من أجل بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون، وخلق زبائن برضا وولاء عاليين الذي سيزيد بالنتيجة من أرباح المنظمة.

مما تقدم يرى الباحثين أن إدارة علاقات الزبون هي " استراتيجية متكاملة تستعملها المنظمة بهدف الحصول على الزبائن وتقوية العلاقة معهم عن طريق كسب رضاهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الولاء لها بما يضمن تحقيق القيمة المشتركة بين الزبون والمنظمة من خلال المنافع المتبادلة لكلا الطرفين.

ثانياً: أهمية ومزايا وفوائد إدارة علاقات الزبون

تتفق أدبيات إدارة علاقات الزبون على الأهمية الكبيرة والفوائد أو المزايا التي تجنيها المنظمات عند تطبيق فلسفة إدارة علاقات الزبون إذ تتجلى أهميتها على وفق تصورات (AB office solution,2003:2) (الكعبي، 2006: 8-9) بما يأتي:

- 1- تساعد إدارة علاقات الزبون المنظمة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية.
- 2- تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.
- 3- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين، ويسهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون وتسهم في تنظيم الأرباح، وتحديد الزبائن ذوي القيمة العالية، وتزويده بأفضل مستوى من الخدمات.
- 4- تزويد العاملين بالمنظمات بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المنظمة والزبون والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل.

ثالثاً: أبعاد إدارة علاقات الزبون

إن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات الزبون تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة وهي (المبيعات، والتسويق، وخدمة الزبون) وأن اهتمام إدارة المنظمة بهذه النقاط الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع زبائنها (الطائي والعبادي، 2009: 213)، ويمكن أن توضح هذه الأبعاد كما يأتي:

1- المبيعات: إن تفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المحتمل للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لمدة طويلة، لأنه يعد أمراً ضرورياً لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المنظمة عبر كثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدراً مهماً للمعلومات الأساسية، وينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمتطورة للحصول على معلومات حول الزبون بخاصة ما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته، (الطائي والعبادي، 2009: 214).

2- التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية هذه الأنشطة تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة مما يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات "Database" قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي وحقيقي وفي الوقت المناسب للبيانات تلك كنقطة بداية، لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صنّاع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة المطلوب جمع البيانات عنها مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي (الطائي والعبادي، 2009: 214).

3- خدمة الزبون: إن خدمة الزبائن التي تعتمدها المنظمة هي المفتاح الرئيس لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين وتطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة للاتصالات (البريد الإلكتروني، والفاكس، والشبكة العالمية، الخ) وتعد الخدمة الذاتية شرطاً أساسياً إذا كان بشكل أوسع للزبائن يستخدم الشبكة العالمية لدراسة حالة طلبهم ويقدمون الاستفسارات ومعالجة خدمة الزبائن كل أنواع استفسارات الزبائن بما فيها أمور المنتجات والاحتياجات التي يكون المسوقون مطلعين عليها لإرضاء الزبائن (KOK & van ZYL, 2006:11).

رابعاً: مكونات إدارة علاقات الزبون

تسعى المصارف من خلال تبنيها لإدارة علاقات الزبون إلى الحفاظ عليه وبناء علاقات طويلة الأمد معه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي: رضا الزبون، وولاء الزبون، وقيمة الزبون، التي تمثل مكونات إدارة علاقات الزبون.

1- رضا الزبون Customer Satisfaction:

ويعد مفهوم رضا الزبون من المفاهيم التي أثارت اهتمام كثير من الباحثين والمهتمين بالإدارة والتسويق، وذلك لأدراك العديد من المنظمات في العالم إن سبب تميزها قائم على أساس احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك انطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي منظمة في السوق، ومن ثم جعله أكثر قدرة من المنافسين على رضا الزبون من خلال قيامه بتقديم المنتجات والخدمات التي تحقق رغبات الزبون والإيفاء بمتطلباته وتوقعاته من المرة الأولى، (الطائي والعبادي، 2009: 219). وقد عرف عدد من الباحثين رضا الزبون كما في الجدول (2):

جدول (2)
تعريفات رضا الزبون

التعريف	المصدر	ت
المقارنة بين توقعات الزبائن مقابل ما يحصل عليه فعلاً، وهو ما يتوقعه المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء وما يترتب عليه من آثار إيجابية أو سلبية.	Abu- Elsamen, et al.,2011:350	-1
ذلك الرضا الذي يتعلق بالتقييم الذاتي للعواطف، والذي يحدث بوصفه وظيفة لبرهنه المخرجات نسبة الى المدخلات، فهو النتيجة النهائية نحو شعور إيجابي او سلبي للوفاء، وبالتالي، يمكن اعتبار الرضا كتقييم الزبون للسلعة والخدمة المستلمة.	Komunda & osarenkhoe, 2012: 88	-2

المصدر: إعداد الباحثين استناداً الى المصادر العلمية.

2- ولاء الزبون Customer Loyalty:

ركزت الكثير من المنظمات على ولاء الزبون على أساس أنه المفتاح والطريق لتحسين وضع المنظمة وزيادة حجم نشاطها داخل السوق، وتؤكد أبحاث السوق دائماً أن ولاء الزبون يترجم إلى احتفاظ المنظمة به لمدة أطول وبذلك تتمتع المنظمة بالخاصية التنافسية والربحية العالية، وأصبح مفهوم ولاء الزبون أكثر تعقيداً حيث أن المعنى غير حسي ويفهم بالإدراك والشعور فقط الأمر الذي أدى إلى كثير من الجدل في مجتمع بحوث السوق، (توفيق، 2007: 23)، وقد عرف عدد من الباحثين ولاء الزبون كما في الجدول (3) بالآتي:

جدول (3)
تعريفات ولاء الزبون

التعريف	المصدر	ت
مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة.	Kotler, 1999 :383	-1
هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، وهو الدرجة التي يبقى فيها زبون مع بائع محدد أو علامة تجارية ويكرر الشراء.	الربيعاوي وعباس، 2015: 265	-2

المصدر: إعداد الباحثين استناداً الى المصادر العلمية المشار إليها في الجدول.

3- قيمة الزبون Customer value:

شجعت المنافسة الشديدة في الاسواق الدولية الكثير من المنظمات في مختلف القطاعات والنشاطات الي ايجاد طرائق لتحقيق النجاح ، ومن هذه الطرائق انها ركزت على "قيمة الزبون" التي اصبحت قضية تسويقية مهمة لكل من الباعة والمشتريين. هذه المنظمات كسبت زبائن ذوي ولاء من خلال تقديم قيمة فريدة مع محاولة فهم كيفية ادراك الزبائن للقيمة. ولكي تصبح المنظمة اكثر قدرة على التنافس في السوق يفترض ان تكون على بينة بحاجة الزبون وتكتشف اية صفات او مميزات يقيمها الزبون (Roth,2000:1). وقد عرف عدد من الباحثين قيمة الزبون كما في الجدول (4) بالآتي:

جدول (4)
تعريفات قيمة الزبون

التعريف	المصدر	ت
مزيج من الجودة والخدمة ، والسعر ، وتسمى ثلاثية قيمة الزبون.	Kotler & Keller, 2009: 54	-1
بأنها التقدير الموضوعي من قبل الزبون للفوائد مقارنة مع الكلف لتحديد قيمة المنتج وهي تعني الفوائد المتحققة للزبون مطروح منها الكلف التي يتحملها الزبون في قراره الشرائي.	الربيعاوي وعباس، 2015: 267	-2

المصدر: إعداد الباحثين استناداً الى المصادر العلمية المشار إليها في الجدول.

المحور الثاني: الأداء المالي

أولاً: مفهوم الأداء : Performance Concept

يعد الأداء مفهوماً شمولياً وهاماً بالنسبة لجميع منظمات الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه يتم التوصل الى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فمصطلح الأداء في اللغة يشار إليه مصدر مشتق من الفعل أدى ، ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداءً ، وأدى دينه تأدياً، أي قضاة والأسم الأداء ويقال: تأدية الى فلان من حقه إذا أدّيته وقضيته ، (ابن منظور، المجلد 14: 26). وقد وردت في العديد من الأدبيات تعريفات متعددة للأداء يمكن استعراض عدد منها، في الجدول (5) الآتي:

جدول (5)
تعريفات الأداء

ت	المصدر	التعريف
1-	Daft, 2003 : 12	قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة.
2-	الكساسبية، 2011:27	قدرة منظمات الأعمال على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها بطريقة كفوة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.

المصدر: إعداد الباحثين استناداً الى الأدبيات المشار إليها في الجدول اعلاه.

ثانياً- مفهوم الأداء المالي : Financial Performance

يعد من أكثر ميادين الأداء استخداماً وقدماً لقياس أداء المصرف الأفضل لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويسهم في توجيه المصارف نحو المسار الأفضل والصحيح، (Eccles, 1991 : 134)، ويعد أحد المؤشرات المهمة التي تقيس قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ومدى القرب أو الابتعاد عن تلك الأهداف في ضوء تقويم الطرائق والسبل التي تعتمدها في استغلال مواردها المتاحة، (عقل ، 2000 : 279)، ويقصد بالأداء المالي المصرفي ما يحققه المصرف في أهداف مخططة من ثم فإن قياس المتحقق ومقارنته مع المخطط هو أولى الخطوات على مستوى الأداء للنشاط الاقتصادي ككل الذي تمارسه منظمات الاعمال ومنها المصارف سواء أكانت هذه المصارف حكومية ام قطاع مختلط أو تعود للقطاع الخاص ولذلك لا بد من تشخيص هذه الانحرافات من ثم اتخاذ الخطوات الكفيلة للنهوض بمستوى الوحدات الاقتصادية، (الكرخي، 2001 : 39).

ثالثاً- أساليب قياس الأداء المالي

وتتوافر امام المحلل المالي في المنظمات أو المصارف أنواع مختلفة من أدوات التحليل المالي ولكل اداة غرضها ومنهجها وطريقتها وتعدّ هذه الأدوات أدوات مثالية لتحقيق قياس الأداء المالي لما لها من قدرة على تقييم ربحية المنظمة، وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي والحكم على مستويات سيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة مجمل ادائها مع المنظمات الاخرى التي تعمل في المجال نفسه او في مجالات أخرى، (عقل ، 2009 : 234) ، ومن ابرز هذه الأدوات هي :

1- التحليل المالي الرأسي.

2- التحليل المالي الأفقي.

3- التحليل المالي باستخدام مؤشرات الأداء المالي (النسب المالية)

وتتاح أمام المحلل المالي الكثير من النسب المالية تشكل مجموعات لقياس الأداء حيث تقيس كل مجموعة جانباً من جوانب الأداء المالي للمصرف ويمكن تقسيم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي على خمس مجموعات (عفانة ، 2012 : 57):

- مجموعة نسب السيولة: حيث تقيس قدرة إدارة المصرف على دفع التزاماته قصيرة الأجل عند استحقاقها.
- مجموعة نسب النشاط (الدوران): وتقيس قدرة إدارة المصرف على تشغيل وإدارة أصولها لتوليد الإيرادات.
- مجموعة نسب الربحية: وتقيس قدرة المصرف على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة.
- مجموعة نسب المديونية (هيكل رأس المال) : تقيس قدرة المصرف على تسديد الأموال المقترضة والالتزامات طويلة الأجل، وكذلك المدى الذي ذهب إليه المصرف في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها.

وتضم كل مجموعة من المجموعات الرئيسية عدة أنواع من النسب المالية تعكس مؤشرات معينة يمكن الاستفادة منها في تحليل الوضع المالي للمنظمة واتخاذ القرارات، وسيتم التطرق في الدراسة الحالية الى نسب السيولة ونسب الربحية ونسب كفاية رأس المال لانسجامها مع طبيعة عمل عينة الدراسة وانها تحقق عملية قياس الأداء ويمكن توضيح هذه النسب من خلال الآتي :-

أ- نسب الربحية : profitability Ratios

الهدف الأول والأساس لكل مشروع استثماري عادة هو الربح سواءً أكان مصرفاً أم غير ذلك والربح هو رقم مجرد للفرق بين العوائد التي يحققها والتكاليف التي ينفقها وبالتالي يزداد الربح كلما ازدادت العوائد وانخفضت التكاليف ، (سعيد، 2012 : 145) . وتعد نسب الربحية أكثر أنواع النسب استخداماً وأهمية للمحلل المالي، فهي تقيس مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح، وبالتالي فإن عدم اقتناع المحلل المالي بكفاية هذه النسب يعد مؤشراً خطيراً يدل على توقعه بعدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في المدى الطويل، (البيديري، 2013 : 229).

ب- نسب السيولة : Liquidity Ratios

يشير مفهوم السيولة الى قدرة المصرف التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية الى نقد بأقرب وقت ممكن وأقل خسارة تسمح بمواجهة السحوبات، والإفان التعرض لنقص السيولة سيؤدي الى زعزعة ثقة المودعين بالمصرف، (الدليمي، 2009: 66). ويقصد بسيولة المصرف قدرته على مواجهة التزاماته المالية للمودعين بالدرجة الأساس وبقيّة الالتزامات الأخرى كالمقرضين والمقترضين والعاملين وغيرهم، مما يستلزم توافر النقد السائل لدى المصرف او إمكانية الحصول عليها عن طريق تسهيل بعض أصوله وتحويلها الى نقد بسرعة وسهولة من دون خسائر. أي إن المصارف تقسم موجوداتها بحسب سيولة تلك الموجودات أي سهولة تحويلها الى نقد فتتقسم موجودات المصرف على احتياطات أولية (النقدية) واحتياطات ثانوية (الاستثمارات) وقروض وموجودات ثابتة (سعيد، 2012: 135).

ج- نسب كفاية رأس المال : Capital Adequacy Ratios

يقصد بكفاية رأس المال مدى قدرة المصرف على سداد الالتزامات النهائية والتمثلة بحقوق المودعين والمالكين وحملة الأسهم (الجميل، 2002: 390) .

المبحث الثالث الجانب العملي

شمل هذا المبحث ثلاث محاور تضمن الأول وصف عينة الدراسة من متخذي القرار والعاملين والزبائن في مصارف الرافدين، والرشيد، والصناعي، والزراعي من ناحية متغيراتهم الديموغرافية فضلاً عن بعض المتغيرات الوظيفية الخاصة بهم، فيما عرض المحور الثاني وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج، أما المحور الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

المحور الأول: وصف عينة الدراسة من متخذي القرار والعاملين والزبائن في مصارف الرافدين، والرشيد، والصناعي، والزراعي.

على وفق البيانات التي قدمها أفراد العينة والبالغ عددهم (120) مبحوثاً ومبحوثة من موظفي وزبائن المصارف عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم وفيما يأتي وصف لخصائص العينة:

جدول (6)

خصائص عينة الدراسة

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	توزيع العينة على وفق الجنس	ذكور	64	53.3
		إناث	56	46.7
	المجموع		120	100
2	توزيع العينة على وفق العمر (سنة)	أقل من 25 سنة	6	5
		25 - 34	29	24.2
		35 - 44	33	27.5
		45 - 54	40	33.3
	المجموع		120	100
3	توزيع العينة على وفق التخصص	إدارية	27	22.5
		مالية	15	12.5
		صرفية	15	12.5
		إسكانية	15	12.5
		اجتماعية	5	4.2
		محاسبية	37	30.8
		من دون تخصص	6	5
	المجموع		120	100
4	التوزيع على وفق المؤهل العلمي	إعدادية فأدنى	16	13.3
		دبلوم تقني	27	22.5
		بكالوريوس	71	59.2
		دبلوم عالي	2	1.7
		ماجستير	4	3.3
	المجموع		120	100
5	توزيع العينة على وفق سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	24	20
		5 - 9	19	15.8
		10 - 14	12	10

15	18	19 -15		
15	18	24 -20		
24.2	29	25 سنة فأكثر		
100	120	المجموع		
0.83	1	إحصائي	توزيع العينة على وفق العنوان الوظيفي	6
0.83	1	معاون إحصائي		
0.83	1	معاون مهندس		
0.83	1	مبرمج		
1.67	2	مدير إدارة		
2.5	3	مدير أقدم		
2.5	3	مهندس		
4.17	5	كاتب		
5	6	ملاحظ		
7.5	9	معاون محاسب		
7.5	9	معاون ملاحظ		
10	12	رئيس ملاحظين		
15	18	مدير قسم		
18.33	22	محاسب		
22.5	27	معاون مدير		
100	* 120	المجموع		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22.
* تعني المجموع يتكون من (15) موظفاً من كل مصرف و(15) زبوناً من كل مصرف.

يُظهر من الجدول (6) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، إذ بلغت (53.3%) مقابل (46.7%) وهذا يعود إلى طبيعة عمل المصارف، ويتضح من الجدول (6) أن الفئة العمرية (45- 54) سنة كانت النسبة الكبرى، إذ بلغت (33.3%)، وتليها الفئة (35 - 44)، إذ بلغت (27.5%)، مما يعطي صفة الحيوية لهذه المصارف، وقدرتها على مواكبة كل ما هو حديث على المستوى المهني فضلاً عن الإداري مع الاستفادة من الخبرات التي تمثلها الفئات العمرية الأكبر، إذ يصح عليها مبدأ تبادل الخبرات بين الموظفين، وإن الفئة (55 سنة فأكثر)، بلغت نسبتها (10%)، وتليها الفئة (أقل من 25 سنة) كانت النسبة الأقل، إذ بلغت (5%)، ويتبين من الجدول (6) تفوق تخصص فئة المحاسبة على باقي التخصصات بمعدل (30.8%) وهي النسبة العليا، وجاء تخصص الإدارية بالمركز الثاني بمعدل (22.5%)، وبلغت معدلات تخصصات المالية والصرفة والانسانية على (12.5%) لكل منها، وهذا يعود إلى طبيعة عمل العينة الذي ينعكس بصورة إيجابية في أداء المصارف لتطبيق المفاهيم العلمية الحديثة وتحقيقها، وبلغت فئة من دون تخصص بنسبة مئوية (5%)، أما تخصص الاجتماعية فقد بلغت نسبته المئوية (4.2%)، وهي النسبة الأقل، ويكشف الجدول (6) تفوق فئة حملة شهادة البكالوريوس على باقي الفئات بمعدل (59.2%) وهي النسبة العليا، وجاءت فئة حملة شهادة الدبلوم التقني بالمركز الثاني بمعدل (22.5%)، أما فئة الإعدادية فقد بلغت (13.3%)، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير والدبلوم العالي بمعدلات (3.3%)، و(1.7%) على التوالي، وهذا يؤكد قدرة المصارف في توظيف الخبرات العلمية لتحقيق التبادل المعرفي والذي ينعكس بصورة إيجابية على أداء المصارف لتطبيق المفاهيم العلمية الحديثة وتحقيقها، ويتضح من الجدول (8) بلوغ عدد سنوات الخدمة (25 سنة فأكثر) النسبة العليا، إذ بلغت (24.2%)، وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بالخبرة الطويلة في مجال العمل، وتليها عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنة)، إذ بلغت (20%)، تليهم الفئة (5-9) سنة فقد بلغت (15.8%)، أما الفئتان (15-19)، و(20-24) سنة فقد بلغت لكل منهما (15%)، في حين بلغت سنوات الخدمة (10-14) النسبة الأقل إذ بلغت (10%)، ويتبين من الجدول (8) أن نسبة من هو بعنوان معاون مدير بلغت (22.5%) وهي النسبة العليا بالنسبة لعينة الدراسة لتمتعهم بالخبرة والإشراف المباشر على الموظفين، وتليها نسبة من هو بعنوان محاسب فقد بلغت (18.33%)، في حين بلغت نسبة من هم بعنوان إحصائي ومعاون إحصائي ومعاون مهندس ومبرمج النسبة الأقل إذ بلغت (0.83%) لكل منهما.

المحور الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج
 أولاً : وصف وتشخيص فقرات ومعايير مكونات إدارة علاقات الزبون:
 1- وصف وتشخيص فقرات (رضا الزبون):

جدول (7)

المقاييس الاحصائية لفقرات رضا الزبون.

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
81.2	1.12	4.06	9.2	11	-	-	14.2	17	29.2	35	47.5	57	Q1
82	1	4.1	5.8	7	-	-	19.2	23	28.3	34	46.7	56	Q2
58.2	1.26	2.91	21.7	26	22.5	27	17.5	21	20	24	18.3	22	Q3
70	1.25	3.5	11.7	14	15.8	19	15	18	30	36	27.5	33	Q4
65.4	1.27	3.27	15	18	15	18	22.5	27	23.3	28	24.2	29	Q5
64.6	1.31	3.23	13.3	16	15.8	19	26.7	32	23.3	28	20.8	25	Q6
60	1.18	3	15	18	27.5	33	19.2	23	19.2	23	19.2	23	Q7
59.2	1.31	2.96	14.2	17	26.7	32	26.7	32	14.2	17	18.3	22	Q8
66.2	1.19	3.31	12.5	15	16.7	20	20	24	30	36	20.8	25	Q9
66.6	1.20	3.33	14.2	17	16.7	20	18.3	22	25.8	31	25	30	Q10
48.6	1.30	2.43	35	42	25	30	20	24	10.8	13	9.2	11	Q11
56.6	1.39	2.83	24.2	29	23.3	28	15	18	20.8	25	16.7	20	Q12
64.9	1.23	3.25	15.9		17.1		19.5		22.9		24.5		المؤشر الكلي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

** شدة الإجابة = $\frac{\text{الوسط الحسابي المتوقع}}{\text{الدرجة المثلى (5)}} * 100$ اينما وجدت في هذه الدراسة.

*** النسبة المتحققة من الجزء \ الكل x 100 أينما وجدت في هذه الدراسة.

لبيان مستوى توافر رضا الزبون في المصارف المبحوثة من خلال تحليل وتفسير إجابات افراد العينة، طرحت عدة اسئلة لهذا المعيار ويبين الجدول (7) في أعلاه التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقراته (عباراته ومؤشراته الفرعية)، إذ يتفق ويتفق تماماً (47.4%) من المبحوثين على دعم الإدارة العليا للمصارف لتوفير وتطبيق هذا المعيار، وقد حصل هذا المعيار على وسط حسابي مقداره (3.25)، اي مانسبته (64.9%) وهي نسبة متوسطة لتحفيز الإدارة العليا للمصارف المبحوثة على الاهتمام بهذا المعيار، وبلغ الانحراف المعياري (1.23)، وهي قيمة تدل على وجود تشتت وعدم اتفاق افراد العينة في الإجابة، وذلك لأن 60 فرداً من الافراد المبحوثين هم موظفون في المصارف و60 من زبائن المصارف.

2- وصف وتشخيص فقرات (ولاء الزبون):

جدول (8)

المقاييس الاحصائية لفقرات ولاء الزبون.

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.2	1.25	3.41	10	12	13.3	16	25	30	29.2	35	22.5	27	Q1
64	1.23	3.2	9.2	11	24.2	29	20.8	25	30	36	15.8	19	Q2
70	1.21	3.5	8.3	10	16.7	20	15	18	36.7	44	23.3	28	Q3
62.2	1.18	3.11	8.3	10	25	30	29.2	35	22.5	27	15	18	Q4
72.2	1.11	3.61	6.7	8	14.2	17	17.5	21	35.8	43	25.8	31	Q5
64.2	1.28	3.21	10.8	13	20.8	25	25	30	23.3	28	20	24	Q6
70	1.20	3.5	9.2	11	10	12	24.2	29	35	42	21.7	26	Q7
60	1.19	3	14.2	17	21.7	26	24.2	29	32.5	39	7.5	9	Q8
63	1.17	3.15	9.2	11	21.7	26	28.3	34	26.7	32	14.2	17	Q9
70.2	1.20	3.51	6.7	8	15.8	19	20.8	25	33.3	40	23.3	28	Q10
68	1.15	3.4	8.3	10	13.3	16	29.2	35	31.7	38	17.5	21	Q11
60.6	1.22	3.03	12.5	15	21.7	26	28.3	34	25.8	31	11.7	14	Q12
66	1.19	3.3	9.5		18.2		23.9		30.2		18.2		المؤشر الكلي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

لبيان مستوى توافر ولاء الزبون في المصارف المبحوثة من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، طرحت عدة أسئلة لهذا المعيار، ويبين الجدول (8) في أعلاه التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقراته (عباراته ومؤشراته الفرعية)، إذ يتفق ويتفق تماماً (48.4%) من المبحوثين على دعم الإدارة العليا للمصارف لتوفير وتطبيق هذا المعيار، وقد حصل هذا المعيار على وسط حسابي مقداره (3.3)، أي مانسبته (66%) وهي نسبة متوسطة لتحفيز الإدارة العليا للمصارف المبحوثة على الاهتمام بهذا المعيار، وبلغ الانحراف المعياري (1.19)، وهي قيمة تدل على وجود تشتت وعدم اتفاق أفراد العينة في الإجابة، وذلك لأن العينة المبحوثة تضم النصف من زبائن المصارف والنصف الأخر من الموظفين.

3- وصف وتشخيص فقرات (قيمة الزبون):

جدول (9)

المقاييس الاحصائية لفقرات قيمة الزبون.

الفقرات	مقياس الإجابة												
	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Q1	17.5	21	31.7	38	20.8	25	24.2	29	5.8	7	1.18	66.2	
Q2	19.2	23	30.8	37	17.5	21	22.5	27	10	12	1.14	65.4	
Q3	19.2	23	33.3	40	16.7	20	15.8	19	15	18	1.20	65.2	
Q4	22.5	27	28.3	34	15.8	19	18.3	22	15	18	1.21	65	
Q5	20	24	22.5	27	25.8	31	15.8	19	15.8	19	1.26	63	
Q6	20.8	25	31.7	38	15	18	15.8	19	16.7	20	1.31	64.8	
Q7	14.2	17	29.2	35	32.5	39	15.8	19	8.3	10	1.14	65	
Q8	20.8	25	25	30	25	30	18.3	22	10.8	13	1.28	65.4	
Q9	15	18	27.5	33	23.3	28	17.5	21	16.7	20	1.34	61.4	
Q10	15.8	19	28.3	34	22.5	27	21.7	26	11.7	14	1.26	63	
Q11	20	24	20.8	25	19.2	23	22.5	27	17.5	21	1.39	61	
Q12	20	24	32.5	39	24.2	29	13.3	16	10	12	1.23	68	
المؤشر الكلي	18.8		28.5		21.5		18.5		12.8		1.24	64.5	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

لبيان مستوى توافر قيمة الزبون في المصارف المبحوثة من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، طرحت عدة أسئلة لهذا المعيار، ويبين الجدول (9) في أعلاه التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقراته (عباراته ومؤشراته الفرعية)، إذ يتفق ويتفق تماماً (47.3%) من المبحوثين على دعم الإدارة العليا للمصارف لتوفير وتطبيق هذا المعيار، وقد حصل هذا المعيار على وسط حسابي مقداره (3.22)، أي مانسبته (64.5%) وهي نسبة متوسطة لتحفيز الإدارة العليا للمصارف المبحوثة على الاهتمام بهذا المعيار، وبلغ الانحراف المعياري (1.24)، وهي قيمة تدل على وجود تشتت وعدم اتفاق أفراد العينة في الإجابة، وذلك لأن العينة المبحوثة هي 60 من موظفي المصارف و60 من زبائن المصارف.

ثانياً: وصف وتشخيص فقرات مؤشرات الأداء المالي (النسب المالية):

1- وصف وتشخيص فقرات الربحية:

جدول (10)

المقاييس الاحصائية لفقرات الربحية.

الفقرات	مقياس الإجابة												
	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Q1	36.7	44	42	35	13.3	16	7.5	9	7.5	9	1.10	77.2	
Q2	45	54	28	23.3	14.2	17	7.5	9	10	12	1.15	68	
Q3	23.3	28	20	24	26.7	32	17.5	21	12.5	15	1.18	64.8	
Q4	18.3	22	36.7	44	24.2	29	12.5	15	8.3	10	1.09	68.8	
Q5	21.7	26	37.5	45	18.3	22	9.2	11	13.3	16	1.12	69	
Q6	28.3	34	35	42	20	24	6.7	8	10	12	1.14	74	
Q7	28.3	34	36.7	44	14.2	17	14.2	17	6.7	8	1.12	74	
Q8	16.7	20	26.7	32	30	36	12.5	15	14.2	17	1.26	64	
المؤشر الكلي	27.3		31.4		20.1		11		10.3		1.14	70	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

ليبيان مستوى توافر مؤشر الربحية في المصارف المبحوثة من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، طرحت عدة أسئلة لهذا المؤشر، ويبين الجدول (10) في أعلاه التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقراته (عباراته ومؤشراته الفرعية)، إذ يتفق ويتفق تماماً (58.7%) من المبحوثين على دعم الإدارة العليا للمصارف لتوفير وتطبيق هذا المؤشر، وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي مقداره (3.5)، أي مانسبته (70%) وهي نسبة جيدة لتحفيز الإدارة العليا للمصارف المبحوثة على الاهتمام بهذا المؤشر، وبلغ الانحراف المعياري (1.14)، وهي قيمة تدل على وجود تشنت وعدم اتفاق أفراد العينة في الإجابة.

2- وصف وتشخيص فقرات السيولة:

جدول (11)

المقاييس الاحصائية لفقرات السيولة.

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70	1.16	3.5	9.2	11	7.5	9	30.8	37	33.3	40	19.2	23	Q1
68	1.11	3.4	7.5	9	18.3	22	21.7	26	32.5	39	20	24	Q2
66.2	1.19	3.31	8.3	10	16.7	20	29.2	35	27.5	33	18.3	22	Q3
68.6	1.25	3.43	10.8	13	13.3	16	17.5	21	38.3	46	20	24	Q4
68.6	1.28	3.43	13.3	16	11.7	14	18.3	22	31.7	38	25	30	Q5
73.2	1.27	3.66	9.2	11	10	12	18.3	22	30.8	37	31.7	38	Q6
70	1.19	3.5	10.8	13	12.5	15	18.3	22	35	42	23.3	28	Q7
70	1.16	3.5	5.8	7	16.7	20	19.2	23	38.3	46	20	24	Q8
69.3	1.20	3.5	9.4		13.3		21.7		33.4		22.2		المؤشر الكلي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

ليبيان مستوى توافر مؤشر السيولة في المصارف المبحوثة من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، طرحت عدة أسئلة لهذا المؤشر، ويبين الجدول (11) في أعلاه التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقراته (عباراته ومؤشراته الفرعية)، إذ يتفق ويتفق تماماً (55.6%) من المبحوثين على دعم الإدارة العليا للمصارف لتوفير وتطبيق هذا المؤشر، وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي مقداره (3.5)، أي مانسبته (69.3%) وهي نسبة جيدة لتحفيز الإدارة العليا للمصارف المبحوثة على الاهتمام بهذا المؤشر، وبلغ الانحراف المعياري (1.20)، وهي قيمة تدل على وجود تشنت وعدم اتفاق أفراد العينة في الإجابة.

3- وصف وتشخيص فقرات كفاية رأس المال:

جدول (12)

المقاييس الاحصائية لفقرات كفاية رأس المال.

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الفقرات
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.2	0.99	3.91	3.3	4	8.3	10	20	24	35.8	43	32.5	39	Q1
78.4	0.99	3.92	4.2	5	5	6	20.8	25	40	48	30	36	Q2
77	0.96	3.85	3.3	4	4.2	5	24.2	29	44.2	53	24.2	29	Q3
64.2	1.12	3.21	12.5	15	10.8	13	36.7	44	23.3	28	16.7	20	Q4
66.8	1.15	3.34	10.8	13	15.8	19	22.5	27	30	36	20.8	25	Q5
69	1.21	3.45	10	12	15	18	15.8	19	38.3	46	20.8	25	Q6
74.2	1.09	3.71	7.5	9	8.3	10	20	24	34.2	41	30	36	Q7
72	1.05	3.6	9.2	11	11.7	14	16.7	20	37.5	45	25	30	Q8
72.5	1.06	3.65	7.6		9.9		22.1		35.4		25		المؤشر الكلي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

ليبيان مستوى توافر مؤشر كفاية رأس المال في المصارف المبحوثة من خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، طرحت عدة أسئلة لهذا المؤشر، ويبين الجدول (12) في أعلاه التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لفقراته (عباراته ومؤشراته الفرعية)، إذ يتفق ويتفق تماماً (60.4%) من المبحوثين على دعم الإدارة العليا للمصارف لتوفير وتطبيق هذا المؤشر، وقد حصل هذا المؤشر على وسط حسابي مقداره (3.65)، أي مانسبته (72.5%) وهي نسبة جيدة لتحفيز

الإدارة العليا للمصارف المبحوثة على الاهتمام بهذا المؤشر، وبلغ الانحراف المعياري (1.06)، وهي قيمة تدل على وجود تشتت و اتفاق أفراد العينة في الإجابة.

المحور الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

يناقش هذا المحور أثبات الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة علاقات الزبون وبين الأداء المالي. لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين مكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة وبين مؤشرات الأداء المالي مجتمعة، تم استخدام المقاييس الاحصائية التالية:-

1- تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان لفحص وجود العلاقة، كما في الجدول (13) الآتي:

جدول (13)

قيم معاملات ارتباط سبيرمان

مؤشرات الأداء المالي	
مكونات إدارة علاقات الزبون	**0.833

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

يشير الجدول (13) في أعلاه الى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية عند مستوى معنوية (0.01) بين مكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة وبين مؤشرات الأداء المالي مجتمعة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان (0.833) وهذا يدل على انه كلما زاد الاهتمام بمكونات إدارة علاقات الزبون ازدادت مؤشرات الأداء المالي، إذن تقبل الفرضية الرئيسية ، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة وبين مؤشرات الأداء المالي مجتمعة.

2- تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وكانت النتائج مبينة كما في الجدول (14) الآتي:

جدول (14)

مدى تأثير مكونات إدارة علاقات الزبون في مؤشرات الأداء المالي.

ت	F	R ²	B	P - value
إدارة علاقات الزبون	190.14	0.820	0.783	0.001

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

يبين الجدول (14) قيمة اختبار فشر (F-test) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة معامل (β) وقيمة (p - value)، وقد بلغت قيمة اختبار F بالنسبة لمكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة في الأداء المالي (190.14) وبمستوى دلالة [Sig. (2 - tailed)] أو (p - value) (0.001) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.820) اي ان مكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة تفسر (0.820) من التغير الحاصل في الأداء المالي، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.783) إلى أن تغير مكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير مؤشرات الأداء المالي مجتمعة بمقدار (0.783)، إذن تقبل الفرضية الرئيسية والفروق معنوية، أي توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمكونات إدارة علاقات الزبون مجتمعة في مؤشرات الأداء المالي مجتمعة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تشير النتائج إلى اهتمام المصارف بمكونات إدارة علاقات الزبون (الرضا، والولاء، والقيمة) وعدها من المعايير الأساسية والمهمة لتطبيق مفهوم وفلسفة إدارة علاقات الزبون، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي للمصارف.
- 2- أثبتت النتائج أن هناك ضعفاً في معيار رضا الزبون، مما يشير إلى أن الإدارة لديها قصور في هذا المعيار وقلة الاهتمام بالزبون، ويتطلب من متخذي القرار في الإدارة العليا في المصارف اتخاذ الإجراءات اللازمة بالاهتمام والدعم والتحفيز اللازم لهذا المعيار لكي يساهم في تعزيز الأداء المالي المصرفي ورفع مؤشراتته وذلك لأن نصف العينة المبحوثة تتكون من زبائن المصارف.
- 3- من خلال المقابلات الشخصية والزيارات المستمرة التي أجرتها الباحثة مع الزبائن تبين أن هناك ضعفاً في أعداد وأنواع الخدمات المقدمة من إدارة المصرف للموظف والزبون في بنائات المصارف والمتمثلة بالتكثيف

والماء البارد والمرافق الصحية وكراسي الانتظار ونظافة الصالة، مما يدل على عدم تحقق رضا الزبون وولاء الموظف ويسبب ذلك انتشار الفساد الإداري والمالي.

4- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وطردية بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (إدارة علاقات الزبون والأداء المالي)، مما يدل على وجود أهمية لعلاقات الزبون ومساهمتها في تعزيز وتحسين وزيادة كفاءة أداء الجهاز المصرفي بشكل عام.

ثانياً: التوصيات

- 1- يتطلب من المصارف التفكير بصورة جديّة صوب القيام بحملات ترويجية وإعلانية وذلك بهدف تحفيز الزبائن على الاستمرار في التعامل مع هذه المصارف وجذب زبائن جدد.
- 2- ضرورة قيام المصارف باعتماد وسائل حضارية لقياس رضا الزبائن ومعرفة آرائهم عن مستوى الخدمات التي يقدمها المصرف، ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية في تأدية تلك الخدمات ويتم ذلك من خلال استخبارات الاستقصاء والمقابلات الشخصية التي تتم بين حين وآخر أو اعتماد صندوق الشكاوى وكذلك اعتماد سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة.
- 3- ضرورة قيام المصارف بتحسين الخدمات الأخرى والاهتمام بنوعيات هذه الخدمات الموجودة والمستحدثة لرضا الزبون وبما يحقق الأهداف للمصرف من الربحية والسيولة والكفاية.
- 4- المتابعة المستمرة من قبل المصرف للأداء المالي لعمله من خلال اعتماد النسب (السيولة، والربحية، وكفاية رأس المال) ومدى تأثير قاعدة حجم الزبائن بهذا الجانب.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ) الكتب

- 1- ابن منظور، جمال الدين، " لسان العرب"، المجلد (12،14)، دار صادر، بيروت، ط1، (د.ت).
- 2- البديري، حسين جميل، (2013)، " البنوك مدخل محاسبي وإداري"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- توفيق، عمرو عبد الرحمن، (2007)، "إدارة علاقات الزبون" الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك القاهرة.
- 4- الجميل، سرمد كوكب، (2002)، "التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والادوات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
- 5- الربيعاوي، سعدون حمود جثير، عباس، حسين وليد حسين، (2015)، "التسويق مدخل معاصر"، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- سعيد، عبد السلام لفتة، (2012)، " خصوصية العمل المصرفي"، ط 2، دار الدكتور، بغداد.
- 7- الطائي، يوسف حجييم سلطان والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2009)، "إدارة علاقات الزبون"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- عقل، مفلح محمد، (2000)، " مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، الطبعة الثانية، دار المستقبل، عمان.
- 9- عقل، مفلح محمد، (2009)، " الإدارة المالية والتحليل المالي"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- الكرخي، مجيد عبد جعفر، (2001)، " مدخل الى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية"، دار الشؤون الثقافية، بغداد.
- 11- الكساسبة، وصفي عبد الكريم، (2011) "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، ط 1، دار اليازور دي.

ب) البحوث والدوريات

- 12- الطائي، يوسف حجييم سلطان، والعبادي، فوزي دباس، (2008)، " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 4، عمان، الأردن.

ج) الرسائل والأطاريح الجامعية

- 13- الدليمي، حيدر حمزة جودي، (2009)، "أثر دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي" - دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الخاصة في بغداد- أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد في جامعة دمشق وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
- 14- عفانة، محمد كمال كامل، (2012) "أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاع المصرفي على الأداء التشغيلي والمالي للبنوك التجارية أطروحة دكتوراه فلسفة في التمويل كلية الأعمال / جامعة عمان العربية.
- 15- القيسي، بلال جاسم، (2012)، "انعكاسات التوازن الديناميكي على الأداء التسويقي من خلال إدارة علاقات الزبون"- دراسة تحليلية لعينة من المصارف الخاصة في العراق، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 16- الكعبي، نعمة شلبية علي، (2006)، " أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون"-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A) Books

- 17- Daft, Richard 1., (2003), " Organization theory and design", 9 th ed ., south - western college publishing, V.S.A.
- 18- Gray, paul & Byun, Jongbpbk, , (2001)" CUS TOMER RELATIONSHIP Management Authors", Claremont Graduate school.
- 19- Kotler, Philip, Armstrong Gary, (1999),"principle marketing", 8 nd – ed, prentice – Hall, Ine.
- 20- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2009), "Marketing Management" 13th ed., London, Prentice. Hall.
- 21- Laudon, Kenneth c. & Laudon, Jane p., (2002)," management Information systems" , 7th ed., prentice Hall, New Jersey.
- 22- Lindgreen, Adam & shergill, Gurvinder, (2011)," Customer Relationship management", programmes and their impact on the financial performance of Businesses. A propised Model.
- 23- Reinartz, werner, & krafft, Manfred & Hoyer, Wayne, (2004), "The CRM process: Its Measurement and Impact on Performance", Journal of marketing Research.

B) Periodicals & Journals

- 24- Abu- Elsamem , Amjad & mamoun N , Akroush , Fayez M. Al – khawaldch , mottch S.AL – shibly , (2011), " Towards an integrated model of customer service skills and customer loyalty : The mediating role of customer satisfaction " , International Journal of commerce and management, Vol. 21, ISS: 4.
- 25- Eccles , Robert G., (1991), " The performance measurement manifesl to" Harvard Business Review, Vol. 69, No.1.
- 26- Kok, J.A, (2006) "The Relationship between knowledge management and business intelligence and customer Relationship management".
- 27- Komunda , mable & Osarenkhoe , Aihie , (2012), "Remedy or cure for service failure ? : Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty " , Business process management Journal , Vol . 18 ISS : 1.
- 28- Roth, Matti ,(2000), Features Influencing office Automation Purchase Decisions In Russian Market, Business Review, April.
- 29- Tsourvakas, George & Agas, Kostas, et.al (2004) "Consumer Magazine Subscription" The Roles of Customer Satisfaction and Content Quality , Journal of Media Business Studies.

C) Internet

- 30- AB office Solutions , the Advantages of customer Relationship management , (2003), <http://www.aboffice.com>.
- 31- Reinartz, werner, & krafft, Manfred & Hoyer, Wayne, (2004), "The CRM process: Its Measurement and Impact on Performance", Journal of marketing Research.
www.bauer.uh.edumark/papers/CRM%20final%20paper.pdf.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / الماجستير
نموذج الاستبانة

السيدات و السادة المحترمون....
نهديكم أطيب تحياتنا...

الاستبانة التي بين أيديكم أعدت لأغراض البحث العلمي ، وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الموسومة ((إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي للمصارف الحكومية في العراق / دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية العراقية)) . أملنا كبير بان تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد في إجاباتكم تحقياً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة ، وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية في إطار التفاعل البناء والمثمر بين مؤسساتنا العلمية .

ويرجى التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- عدم ذكر الاسم لان إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
 - 2- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - 3- توجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، يرجى وضع علامة (✓) أمام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولمصرفكم التآلق والنجاح .

الباحثة
إسراء مسلم أحذية

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
حيدر حمزة جودي

استبانة الاستبانة

المتغير المستقل : مكونات إدارة علاقات الزبون

أولاً: رضا الزبون: إحساس الزبون الناتج عن مقارنة بين أداء الخدمة المصرفية المدرك وتوقعات الزبون، يرجى بيان مدى الاتفاق على ذلك على وفق مدرج الاستبانة الآتي:

ت	الاسئلة	المقياس	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1-	تهتم إدارة المصرف بالترويج عن خدماتها وكيفية الإفادة منها.						
2-	تنفذ إدارة المصرف حملات اعلانية لجذب الزبائن لها .						
3-	تستطلع إدارة المصرف آراء زبائنها حول مستوى الخدمات المقدمة لقياس رضاهم.						
4-	يستجيب المصرف لتساؤلات الزبون بأسرع وقت.						
5-	تهتم إدارة المصرف بالشكاوى المقدمة من زبائنها وتعمل على معالجتها عبر قنوات متعددة.						
6-	تتاح للزبون قنوات عديدة للشكاوى وتقديم المقترحات.						
7-	لدى المصرف وسائل واساليب اتصال متطورة وحديثة في التعامل مع زبائنها .						
8-	يتولى المصرف باهتمام بالغ التوقعات المستقبلية لتلبية احتياجات الزبائن الجديدة.						
9-	تهتم إدارة المصرف بتوفير مستوى عال من التعاطف والتفهم لخدمة الزبائن ورغباتهم.						
10-	تحرص إدارة المصرف على اختيار موظفين						

					يتمتعون بمستوى ملائم من المهارات للتعامل مع الزبون.
				11	تقدم إدارة المصرف دوريا هدايا لزيائنها لكسب رضاهم فضلاً عن الفوائد السنوية .
				12	يقدم المصرف خدمات تلبى توقعات الزبون بشكل كبير مقارنة بالمنافسين الاخرين.

ثانياً: ولاء الزبون: يمثل مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون.

ت	الاسئلة	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
-13	تسعى إدارة المصرف جاهدة لبناء قاعدة ولاء قوية بين الزبون وسمعته المصرفية.						
-14	يتمتع المصرف بقدر كبير من المرونة (سرعة الاستجابة) لحاجات ورغبات الزبون المتغيرة.						
-15	تدرك الإدارة أهمية كسب ولاء الزبون لمساهمة في زيادة الأرباح.						
-16	يسعى المصرف الى بناء ولاء للزبون قائم على أساس (الإبداع) والرؤية الواضحة للمستقبل.						
-17	تعزز إدارة المصرف ثققتها مع الزبائن من خلال التزامها تجاههم.						
-18	يقدم المصرف خدمات تنافس الخدمات المقدمة من قبل المنافسين للحفاظ على ولاء الزبون.						
-19	يكرر الزبائن القاتعين الإفادة من خدمات المصرف ويفضلونها على باقي المنافسين.						
-20	ليس هناك ما يدعو الى كسب ولاء الزبائن لأنهم متاحون للجميع.						
-21	تؤكد إدارة المصرف على عمليات وإجراءات تنمي الصورة الذهنية الإيجابية له لدى زبائنه ويحافظ عليها .						
-22	يصحح المصرف التجارب السلبية مع الزبائن.						
-23	لدى المصرف صورة إيجابية راسخة في أذهان زبائنه.						
-24	يتعرف المصرف بصورة دورية على انطباعات الزبائن تجاه خدماته.						

ثالثاً: قيمة الزبون: تفضيلات الزبون المدركة وتقييمه لخصائص الخدمة المصرفية، وخصائص الأداء والنتائج التي تظهر من خلال الاستخدام والتي تسهم في تحقيق أهداف الزبون.

ت	الاسئلة	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
-25	تعمل إدارة المصرف على معرفة وتحديد الصفات والمميزات (المنافع) التي يقيّمها الزبون.						
-26	يهتم المصرف بتقديم خدمات تحقق المنافع التي يرغب الزبون بها.						
-27	تتنصف الخدمات المصرفية المقدمة للزبون بسهولة الاستخدام.						
-28	تسعى إدارة المصرف الى حصول الزبون على خدماتها بسعر مناسب ليكون تنافسياً مع المصارف الاخرى.						
-29	يهتم المصرف بتقديم خدمات ذات جودة عالية.						
-30	يهتم المصرف بحصول الزبون على الخدمة بأقل جهد وأسرع وقت.						
-31	يهتم المصرف بمقارنة القيمة التي يضيفها الى الزبون بتلك التي يضيفها المنافسون.						
-32	تخلق إدارة المصرف انطباعاً إيجابياً لدى الزبون حول خدماتها لجعله مدافعاً عنها.						
-33	هناك اهتماماً متزايداً من إدارة المصرف في تعظيم المنافع المتحققة للزبون .						
-34	يخلق المصرف انطباعاً إيجابياً عن الخدمة المقدمة من خلال تعزيز القيمة المضافة للزبون.						
-35	يستخدم المصرف أساليب تسويقية متنوعة لجذب الزبائن.						
-36	توجد مكانة ذهنية إيجابية لدى الزبون عن طبيعة عمل المصرف.						

المتغير المعتمد : مؤشرات الأداء المالي (النسب المالية)

أولاً: الربحية: تقيس قدرة المصرف على توليد الأرباح من الاموال المستثمرة .

ت	الاسئلة	المقياس	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
37-	تحاول إدارة المصرف المحافظة على ارباحه.						
38-	يسعى المصرف الى زيادة الأرباح.						
39-	يهتم المصرف بالتعرف على نقاط قوة المصارف الأخرى المنافسة من حيث إعطاء فائدة أكثر والتي تمثل تهديداً لها.						
40-	يساعد تحليل ربحية المصرف في التعرف على مدى كفاءته في السوق.						
41-	تعد الربحية العالية ميزة تنافسية للمصرف أمام منافسيها.						
42-	توجد فرصاً كثيرة في السوق غير مستغلة من قبل المصرف فيما يخص زيادة الربحية.						
43-	تعد زيادة الربحية هدفاً أساسياً للمصرف.						
44-	هل تؤكد إدارة المصرف على اقتناص الفرص السوقية المتاحة في السوق لزيادة ربحيته.						

ثانياً: السيولة: تقيس مدى قدرة المصرف على تسديد التزاماته قصيرة الاجل عند الاستحقاق.

ت	الاسئلة	المقياس	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
45-	يحقق المصرف معدلات نمو في نسب السيولة.						
46-	تؤمن الإدارة بأن التعرف على حاجات ورغبات الزبون يسهم في زيادة سيولتها.						
47-	يعمل المصرف على زيادة وتحسين فاعلية قنوات التوزيع للمساهمة في زيادة سيولتها.						
48-	تبذل إدارة المصرف جهوداً لزيادة سيولته من خلال تقديم خدمات أكثر .						
49-	يهتم المصرف بالاحتفاظ بالزبون و زيادة سيولته.						
50-	يهتم المصرف بكسب زبائن جدد لزيادة سيولته.						
51-	تدرك ادارة المصرف وجود علاقة تبادلية بين مستويات رضا وولاء الزبون المتحققة ونسبة النمو في السيولة.						
52-	تؤكد إدارة المصرف على أهمية القيمة المتحققة للزبون من أجل زيادة سيولتها.						

ثالثاً: كفاية رأس المال: تمثل اداة لقياس ملاءة المصرف أي قدرة المصرف على تسديد التزاماته ومواجهة أية خسائر قد تحدث في المستقبل.

ت	الاسئلة	المقياس	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
53-	تهتم إدارة المصرف بالاحتفاظ بمستوى رأس مال مناسب.						
54-	يهتم المصرف بكفاية رأس المال ويحدد نسبة معينة، وعلى المصارف الالتزام بها لحماية أموال المودعين والدائنين.						
55-	اهتمام المصرف بامتلاك الاجراءات اللازمة لتقييم متطلبات كفاية رأس المال .						
56-	هل تمتلك إدارة المصرف امكانية تحمل الخسائر وتجاوزها والاستمرار بتقديم الخدمات لزيائنها.						
57-	تدرك الإدارة بناء قاعدة النمو المستقبلي للمصرف والعمل على تطويرها.						
58-	تسعى إدارة المصرف على توفير مستوى عال من الامان لزيائنها.						
59-	يحافظ المصرف على سرية المعلومات الخاصة بالزيائن.						
60-	تسعى الجهات الرقابية المصرفية بتحديد ومراقبة نسبة كفاية رأس المال لحماية المودعين من أجل الحفاظ على الوثوقية بالنظام المصرفي المعتمد.						