

**رأس المال الزبائني وانعكاساته في تحقيق الميزة
التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في
مصارف محافظة دهوك**

د حسين أحمد حسين المزوري
قسم العلوم المالية والمصرفية
سكول الإدارة والاقتصاد
فاكلتي القانون والادارة
جامعة دهوك

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى بيان دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لكون الزبون يعد مادة الاهتمام الرئيسية ، والميدان الذي يجب ان تركز عليه المصارف فضلاً عن انه يعد مفتاح الربحية . لذا يهدف البحث الى تفعيل رأس المال الزبائني بوصفه أداة لمساعدة المصارف التجارية العاملة في محافظة دهوك لتحقيق الميزة التنافسية . ولتحقق ذلك فقد تم وضع فرضيتين رئيسيتين تختبران العلاقة والتاثير بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية . وعلى أساس ذلك فقد تم اعتماد الدراسة الميدانية من خلال اعداد استبانة تم توزيعها على عينة من مدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مصارف المحافظة . وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها : وجود اهتمام برأس المال الزبائني لدى إدارات المصارف في المحافظة .فضلاً عن ارتفاع مستويات الميزة التنافسية في مصارف المحافظة .

The Role of Customer's Capital in Achieving the Competitive Advantage

A Survey Study of Samples of employees in the banks of Duhok Province

Hussein Ahmed Hussein Almezouri

Lecturer

Department of finance and banking

School of Administration and economics

Faculty of Law and Administration

University of Duhok

Abstract

The present research aims at the acknowledgement of the role of the customer capital in achieving the competitive advantage , sense the customer in considered the chief concern , and the area where all banks should focus and the key elements of profitability so, the present research attempts at energizing and activating the customer capital to act as tool

that assists the working commercial banks in Duhok province to bring the competitive advantage into reality in this sense tow hypothesis were made to examine , the effect on the relationship between the customer capital and the competitive advantage accordingly , a field study was adopted through a questionnaire list that was distributed to sample of managers and heads of department working in the banks of Duhok province . The study concluded many results some of which were represented in the following:

There is a huge concern with customers capital made by those managements an also the increasing race of the competitive advantage in the banks of Duhok governorate.

المقدمة :

تعد المصارف العمود الفقري لاقتصاد اي دولة ، اذ انها تستلم الأموال من وحدات الفائض النقدي ، وتستثمرها في وحدات العجز النقدي ، وبذلك فان المصارف تؤكد وجودها وتستمد بقاءها واستمراريتها من أموال المودعين . ولقد تطور المجال المصرفي كما تطورت مجالات الحياة الأخرى وذلك بسبب التطور العلمي ، وزيادة الطلب على الخدمات التي تقدمها المصارف . وظهرت في أواخر الثمانينات من القرن العشرين مجموعة من المتغيرات التي أدت الى السيطرة الكاملة على عمل المصارف ، وتكمن هذه المتغيرات في (زيادة حدة المنافسة في الأسواق المالية ، وعولمة الأعمال المالية والمصرفية ، وزيادة الطلب على الخدمات المصرفية ، ومقررات لجنة بازل لكفاية رأس المال) وبذلك لابد للمفكرين في هذا المجال من وضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدف بقائها ونموها واستمراريتها، والبحث عن الميزة التي تسعى اليها كل المصارف لاسيما انه عند المنافسة يحاول كل مصرف أن يضع لنفسه سبيلاً لتعزيز قدرته التنافسية ، لذلك لابد لإدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات المصرفية بشكل خاص من ان تبني علاقات طويلة الامد مع الزبائن ، لان ذلك سيكون كفيلاً بتحقيق ميزة تنافسية .

وتأسيساً على ما تقدم تناول البحث موضوعه من خلال المباحث الآتية : المبحث الأول تناول منهجية البحث ، فيما تناول المبحث الثاني متغير رأس المال الزبائني ، فيما عرض المبحث الثالث متغير الميزة التنافسية . اما المبحث الرابع فقد خصص لوصف متغيرات البحث

الميدانية وعرض لنتائج البحث وتحليلها، فيما خصص المبحث الخامس لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث : تتحدد مشكلة البحث من خلال التساؤلات البحثية الآتية :

1- هل تسعى المصارف في محافظة دهوك الى إقامة علاقات مع الزبائن واعطاء قيمه لهم؟

2- هل تمتلك المصارف في محافظة دهوك تصورا واضحا عن إدارة علاقات الزبائن ؟

3- هل تمتلك المصارف في محافظة دهوك تصورا واضحا عن الميزة التنافسية ؟

4- ماهي اجراءات المصرف في تعزيز دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً: أهمية البحث :تأتي أهمية الدراسة من خلال عرض أهميه دور راس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية على وفق ما يأتي :

١- أهمية دور رأس المال الزبائني بوصفه موضوعا اكاديميا يتزايد الاهتمام به يوما بعد يوم في المصارف التجارية المختلفة.

٢- تقديم مجموعه من التوصيات التي تسهم في ابراز الدور المهم لرأس المال الزبائني .

٣- التاكيد على التحديات التي تواجه المصارف التجارية العاملة في بيئة تتصف بطابع عدم التأكد والتعقيد والتغيرات المتسارعة، الامر الذي سترافقه اخطار يمكن مواجهتها بالاعتماد على دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثاً: أهداف البحث :تهدف الدراسة الى بيان دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية على وفق ما يأتي :

١- تقديم إطار نظري للدراسة يتعرض فيه لمفهوم رأس المال الزبائني والميزة التنافسية.

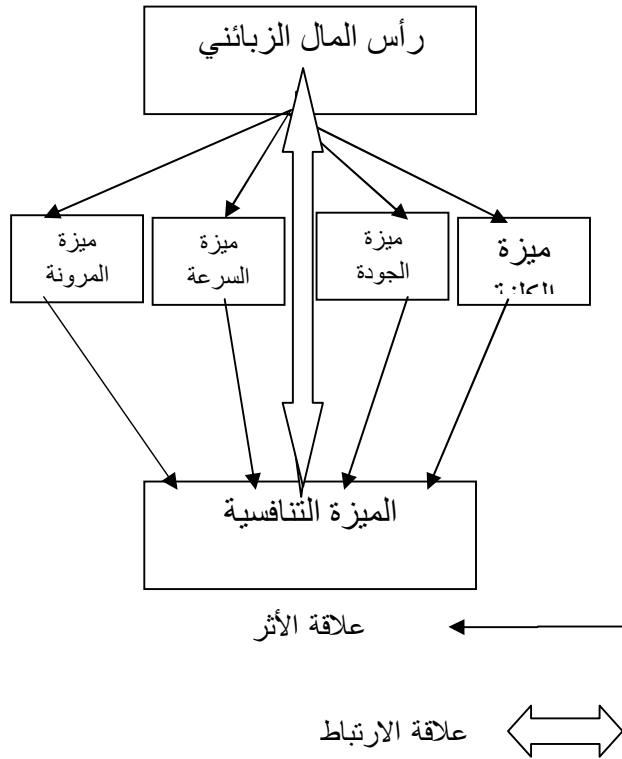
٢- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين راس المال الزبائني والميزة التنافسية .

رابعاً: مخطط الدراسة وفرضياتها :

1- أنموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء مخطط تكاملي يعبر عن دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد تضمن مخطط الدراسة عدداً من المتغيرات حيث يعد رأس المال الزبائني متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية المتمثلة بـ (ميزّة الكلفة ،

وميزة الجودة ، وميزة السرعة ، وميزة المرونة (متغيرات معتمدة ، والشكل (١) يوضح إنموذج الدراسة :



الشكل (١)

إنموذج الدراسة

2- في ضوء مشكلة البحث فإن الباحث يسعى لإثبات مدى صحة الفرضيات المنبثقة عن أنموذج الدراسة كالآتي:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية .

الفرضية الثانية :

يوجد تأثير معنوي موجب لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية .

خامساً: أساليب جمع البيانات :تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمه لأختبار أنموذج الدراسة وفرضياته من خلال الأساليب الآتية :

1- الاطار النظري : يهدف الوصول الى التغطية الشاملة للجانب النظري ، والحصول على إطار علمي يغطي مضامينها اعتمد الباحث على المراجع العلمي من الكتب والمجلات والدراسات والأطاريح والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث فضلا عن المصادر التي حصل عليها من شبكة الاتصالات الدولية.

2- اداة الدراسة :

أ- اعتمد لباحث في الدراسة الميدانية على الاستبانة التي تم تطويرها في ضوء دراسات (الامام ، ١٩٩٨) (اوسو وعبدالله ، ٢٠١١) (مامندي ، ٢٠١٢) بغرض جمع البيانات ، وقد تكونت من جزأين حيث تضمن الجزء الأول والمتمثل برأس المال الزبائني بـ (12) فقرة من X1 - X12 في حين اشتمل الجزء الثاني على عدد من الأسئلة المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال المتغيرات الفرعية الآتية : ميزة الكلفة من (Y1 - Y3) وميزة الجودة من (Y4 - Y6) ، وميزة السرعة من (Y7 - Y9) ، وميزة المرونة من (Y10 - Y12) بحسب ما موضح بالملحق (1). وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (لاتؤثر بشده ، لاتؤثر ، محايد ، تؤثر ، تؤثر بشده) وبدرجات كانت من (1-5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستمارة.

ب- إختبار صدق المقياس وثباته :

١- بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لإستبانة الدراسة ولغرض تقويم مدى صلاحيتها عرضت على مجموعه من الاساتذه المختصين بهذا المجال وقد بلغ عددهم ستة بحسب ما موضح بالملحق (٣) ، وتم الاخذ بملاحظاتهم في إعداد الاستبانة النهائية وبذلك تحقق الصدق الظاهري لها .

٢- تم اخضاع الاستمارة الى اختبار الثبات الذي يقيس درجة ثبات فقراتها وتبين وجود تطابق في إجابات أفراد العينة بنسبة (89%) وبذلك تحقق الثبات منها .

سادساً : مجتمع وعينة البحث :

١- يتمثل مجتمع البحث بمديري المصارف ورؤساء الأقسام في المصارف العاملة في محافظة دهوك ، وذلك لكونهم ذوي تماس مباشر مع الزبائن واكثر دراية باهمية ودور الزبون في العمل المصرفي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية ، وبلغ عدد المدراء ٣٨ مديرا بحسب عدد المصارف العاملة في محافظة دهوك ، فيما كان عدد رؤساء الأقسام في تلك المصارف ١٥٥ رئيس قسم بحسب ما موضح بالملحق (٢).

٢- تم اختيار عينة البحث عشوائياً بنسبة ٢٥% من المجتمع المدروس ، لذا تم توزيع الاستبانة على افراد العينة البالغ عددها (٤٨) فردا .

٣- خصائص عينة البحث:

جدول (١) خصائص العينة

المجموع	العمر			التحصيل الدراسي				الجنس		
	41-	31-40	20-30	المجموع	كلية	معهد	اعداد ية	المجمو ع	أ	ذ
48	19 فاكثر	22	7	48	32	14	2	48	26	22

يوضح الجدول (١) خصائص لعينة البحث ومنه يتضح أن نسبة الحاصلين على شهادة جامعية اولية ومعهد 95.5% في حين بلغت نسبة الذكور (47%) ونسبة الاناث (53%) في حين بلغت نسبة المدراء الذين كانت اعمارهم من (31-40) سنه (47%).

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات هي على النحو الاتي :

١- التكرارات والنسب المئوية .

٢- المتوسط الحسابي لتحديد مستوى ايجابيات عينة البحث والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت .

٣- معامل الارتباط البسيط (person) .

٤- الانحدار البسيط لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

المبحث الثاني

رأس المال الزبائني

Customers Capital

اولاً: مفهوم رأس المال الزبائني تعد المصارف التجارية من أكثر مؤسسات الوساطة المالية أهمية في الاقتصاد فهي تمثل محور الاقتصاد Economic Hup، وهي تختلف عن أكثر الوحدات الاقتصادية بسبب طبيعة نشاطها ومطلوباتها التي تمثل أكثرها ودائع الجمهور ، مما يتطلب دراية ورعاية خاصة بها (الامام ، ١٩٩٨ : ٧) . إن إدارة الأموال في المصارف التجارية تاريخياً متحفظة بسبب تركيبيية الميزانية العمومية لها والتي تشكل (الودائع عند الطلب) الجزء الأكبر من مطلوباتها ، وكذلك بسبب ضعف رأس المال وصغر حجمه مقابل الودائع مما يجعل إدارة المصرف تهتم اهتماماً بالغاً بأموال المودعين لأنها أساس عمل المصرف . من هنا فإن المصارف المعاصرة تضع نصب عينيها الزبون أولاً لذا فإن عملها ونشاطها يقوم على

اساس إقامة علاقات متينة مع الزبائن الموجودين ، وهذا لايعني اهمال الزبائن الجدد (النقشبندي ، ٢٠٠٧ : ١٩) . وتأسيساً على ما ورد فإن Kotler يعد الزبون ملك السوق (Customer is the king of the market) ، ويرى أنَّ الزبون هو مادة الاهتمام الرئيسة والميدان الذي يجب أن تركز عليه المصارف ويعد مفتاح الربحية ، وتولي بعض المنظمات أهمية كبيرة للزبون كما فعلت شركة Master Marketing على قلب الهرم التنظيمي للإدارة وذلك بجعل الزبون في أعلى مستويات الإدارة (Kotler,2006: 140) . من هنا يعد الزبون رأس المال المهم في العمل المصرفي وهو ما يطلق عليه برأس المال الزبائني Customer Capital . إن جوهر رأس المال الزبائني يتمثل بعلاقات المنظمة مع الاطراف المختلفة التي تتعامل معها (Bontise, 40 : 1996) ، ويرى "العنزي" أنَّ رأس المال الزبائني هو ولاء الزبون للمنظمة ودرجة ارتباطه بها ، في حين يرى "أوسو" أنَّ رأس المال الزبائني يعد كونه بناء وتكوين علاقات مع الاطراف المختلفة التي لها تأثير على مستقبل المصرف ، ومن خلال العلاقات الخارجية يمكن معرفة المعلومات عن الأطراف جميعها. وهذا ما يساعد المصرف على استثمار الفرص المتاحة ، وتقليل أثر التهديدات التي يتعرض لها المصرف (أوسو ، ٢٠٠٧ : ٤٦) . ويشكل رأس المال الزبائني الحجر الأساس للنشاط المصرفي في بيئة تتميز بالمنافسة والديناميكية المستمرة لذا على المصارف معرفة الزبائن ، وأنواع الخدمات المصرفية التي يحتاجونها . وقد قدم Saint- onges نائب مدير المصرف التجاري الإمبراطوري في مدينة Ontario-Based الكندية أنموذجاً يشير فيه الى أنَّ رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر تتمثل في الاتي (West verge,1998 : 71):

١. رأس المال البشري : يمثل القدرات الفردية للعاملين لإيجاد الحلول للزبائن .
 ٢. رأس المال الهيكلي : يمثل القدرات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق .
 ٣. رأس المال الزبائني : يمثل التغلغل في السوق والتغطية والولاء وربحية الزبائن .
- مما يتقدم يتضح انه يفضل العمل حسب مبدأ اعرف زبونك Know your Customer عن طريق : (معرفة احتياجاته ورغباته وتحديد بها بدقه متناهية ، وتشخيص وضعه واهتماماته ، ومعرفة كاملة بالموصفات المميزة فيه وشخصيته) .
- وأستناداً الى ماتقدم لابد من تحديد معنى الزبون المصرفي ، وكيف يجب أن يكون تعامله مع المصرف حتى يعد زبوناً ، فذهب رأي الى ان كل من يتصل بالمصرف اتصالاً مباشراً ولو لعملية واحدة يعد زبوناً للمصرف ، رغم ان اتصاله به لم يكن من اختياره (بالي ، ٢٠٠٢ : ١٩). اما صرخوه فيرى ان الزبون المصرفي هو كل شخص سائحا كان ام غير ذلك يدخل

المصرف للقيام بعملية طارئة ، وليس من الضروري أن يكون الزبون قد اختار بارادته المصرف المسحوب عليه (صرخوه ، ١٩٨٩ : ٦٤).

ثانياً : استراتيجيات التوجه نحو الزبائن :-

ان كسب الزبائن The Creating Customer للمصرف يمكن أن تكون مهمة صعبة لاسيما أنهم يواجهون خيارات واسعة ، وان قدرة المصارف على كسب الزبائن ترتبط بإمكانيتها على تحقيق الرضا الكلي لهم ، لان بلوغ الرضا العالي لكسب احد الزبائن يؤدي الى تحقيق الولاء للمصرف (الريكاني ، ٢٠٠٧ : ٢٧) . فالزبون المميز Prime يعد مميزا اذا كان حسابه مع البنك مربحا وذو مخاطرة قليلة . لذا فان المصارف في اختيارها للزبائن تستند الى عدد من العناصر الأساسية التي يطلق عليها Credit Analysis وهي (عبد الحميد ، ٢٠٠٠ : ١٢٩) :

١. سمعة الزبون Character - وتعرف السمعة من وجهة النظر الائتمانية بانها : مجموعة من الصفات التي اذا اتحدت تكون للشخص الشعور بالمسؤولية تجاه ديونه.
 ٢. المركز المالي Capital - ويعد المركز المالي للزبون من الناحية الائتمانية الضمان الذي يؤكد مقدرة المدين على الدفع في الاجل الطويل .
 ٣. المقدرة على الدفع Capacity وتعني سداد الاقساط في الموعد المحدد .
 ٤. الظروف المحيطة Conditions
- ان المصارف التجارية تحاول في كل الاحوال وضع استراتيجيات لتنمية الودائع وذلك من منظور ان الودائع هي من الموارد الرئيسية التي يعتمد عليها المصرف في عمليات التوظيف ، حيث تقوم المصارف بوضع كثير من الاستراتيجيات التنافسية لتقديم مجموعة من الخدمات التي تميز المصرف عن غيره من المصارف . ويرى عبد الحميد (٢٠٠٠) ان هذه الاستراتيجيات هي :

١. استراتيجية جذب فئات جديدة من الزبائن : ويطلق عليها استراتيجية التكوين ، حيث تسعى المصارف الى بناء وتكوين هيكل المجتمع ليقوم على الوعي المصرفي والادخاري وذلك بادخال فئات جديدة من الزبائن في الأعمال المصرفية بحسب ما في الأمثلة الآتية :

أ. نظام توفير الصبي المميز : هذا النظام مطبق في البنوك الانكليزية وكثير من بنوك العالم وهو يسمح بفتح دفتر التوفير للصبي المميز ، وبذلك يكون له حق الادخار والسحب في حدود معينة .

ب. حساب الأولاد من سن ١١ الى ١٨ سنة حيث تقوم البنوك الهولندية بفتح حسابات توفير لهذه الفئة ، وتكون عليها فوائد اضافية لتمييزها عن حسابات التوفير العادية بمعدل ١% .

ت. حسابات الشباب من ١٨ الى ٢٠ سنة حيث تقوم البنوك الأوروبية بجذب الشباب في الأعمال المصرفية .

٢. استراتيجية تعظيم راحة الزبائن : اذ يمكن للزبون الحصول على كثير من الخدمات المصرفية المجانية ، أو بسعر منخفض مثل : تحصيل الشيكات المسحوبة على المصارف أو الفروع الأخرى ، وتحصيل الكمبيالات المسحوبة لحساب زبائنه ، وقبول الصكوك المصدرة منهم للغير ، وقبول الأمانات وتأجير الخزن الخاص ، وخدمات تحويل النقود بين البنوك .

٣. إستراتيجية دعم النشاط المالي للزبائن : وذلك من خلال تقديم الاستشارات المالية والاعمال التي من شأنها أن تسهل أعمال الزبائن الخاصة باستثمار أموالهم في السوق ، أو المحافظة على موازينهم المالية ، مثل قيام بعض المصارف بفتح (حساب ميزانية الأسرة) . فتقوم المصارف بتقديم هذه الخدمات للزبائن لغرض تنظيم انفاق الأسر ذات الدخل الثابت على مدى عام وبموجب ذلك يحدد الزبون النفقات الثابتة التي تلتزم أسرته بدفعها خلال العام القادم ثم تجمع هذه المبالغ وتقسم على ١٢ لتحديد المبلغ الشهري المنتظم .

ويشير Newell في هذا الصدد الى أن من يريد النجاح لا بد من أن يتحلى بالكفاءة التشغيلية الكافية التي تتيح له نيل رضا الزبائن ، وان الذين يستثمرون كثيراً من الأموال في الزبائن سيحققون أرباحاً كبيرة جداً ، أما أولئك الذين يبقون على عهدهم القديم فإنهم لن يستطيعوا الصمود أمام المد العارم الذي يجلبه القرن ، لذلك على المسوقين أن يسارعوا في استقبال هذا التغير الذي لا بد منه ، وعلى المسوقين أيضاً اذا ما أرادوا النجاح أن يدركوا أن الفهم الصحيح للزبائن هو الحجر الأساس في العملية التسويقية في هذا القرن ولن يكون عبر الطرق التقليدية السائدة كدراسة المجاميع الديمغرافية على اساس العمر ، والدخل ، والجنس وغيرها ، الأمر الذي يتطلب خلق كثير من قنوات الحوار المتبادل مع الزبائن بهدف تقديم المساعدة لهم عن طريق ما يحتاجه أو يرغبه من منتجات تحقق الرضا والإشباع (يوسف والصميدعي ، 2004:83).

وباستنادا الى ما سبق يتضح إن احدى التوجهات الحالية والأساسية لأدارة التسويق في المنظمات المعاصرة هي اعتمادها على التقانات الحديثة للتسويق لمعالجة المشكلات التسويقية

وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للتوجه نحو الزبائن ، ومعرفة متطلباتهم ومن ثم اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة ، لقد تعددت أنواع وأشكال هذه التقانات (اوسو ، ٢٠٠٧ : ٥٧) . من هنا يرى الباحث ضرورة التطرق الى ادارة علاقات الزبائن (CRM) Relationship Management ، كونهم يعدون شريان الحياة لأي مصرف ، فهم الثروة الحقيقية لها وقادة الاقتصاد لذا على المصارف الاهتمام بهم وبناء علاقات ترابطية قوية معهم وكسب رضاهم وولاءهم وإيجاد قيمة لهم ، اذ يعد الحوار وفلسفة الاقتناع بالرأي الآخر كعنصر رئيس يستطيع المصرف من خلالها إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم الحاليين .

ثالثاً- ادارة علاقات الزبائن :تعرف إدارة علاقات الزبائن بأنها إستراتيجية شاملة للمنظمة تستهدف جذب مجموعة من الزبائن والاحتفاظ بهم من أجل تحقيق قيمة للمنظمة (parvatiyar&sheth, 2001:41).

ويرى (payne, 2006: 94) إن ادارة علاقات الزبائن تمثل نظاما حاسوبيا تستخدمه المنظمة ل تخزين المعلومات عن الزبائن بهدف تقديم المنتجات اليهم بحسب الطلب. وهناك أهداف تسعى ادارة علاقات الزبون الى تحقيقها (www.businessobject.com) منها ما يأتي :

١. تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة .
 ٢. تعزيز قيمة الزبون المهمة مدى الحياة .
 ٣. الاستغلال الأمثل لقطاعات او أجزاء الزبائن .
 ٤. استهداف الزبائن المربحين من مجموع محفظة الزبائن .
 ٥. زيادة فاعلية وكفاءة ادارة الزبون .
- اما دراسة Thompson فقد كزت على الأهداف الاتية (البكري ، ٢٠٠٤ : ٢٠):

- 1- كسب الزبون .
 - 2- تحقيق الأرباح نتيجة العلاقة مع الزبون.
 - 3- الاحتفاظ بالزبائن المربحين .
 - 4- تعزيز الميزة التنافسية .
- وبموجب ما تقدم يتضح من وجهات نظر الكتاب حول أهداف ادارة علاقات الزبون انها تسعى الى بناء وتكوين علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والتواصل المستمر مع الزبون للوصول الى تعظيم الربح .

ويرى Kok & Vanyzy أنه من مزايا ادارة علاقات الزبائن ، هي تميز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الارباح على وفق قاعدة ٢٠% - ٨٠% التي تفسر هذه القاعدة بأن ٢٠% من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل ٨٠% من دخل المنظمة (البكري ، ٢٠٠٤ : ٢٠).

ومن المضامين التسويقية لإدارة علاقات الزبون هو التسويق بالعلاقة Relationship Marketing الذي يعرف بأنه : أسلوب متكامل يقدمه التسويق المباشر للتعرف على الزبائن ، ومعرفة متطلباتهم وكسبهم ، والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم (الكعبي ، ٢٠٠٦ : ١٣) وقد استحوذ التسويق بالعلاقة على اهتمام كثير من كتاب المالية والمصرفية وذلك لأن طبيعة العلاقات مع الزبائن في حالة تغيير ومن ثم فإن هناك تحولاً من التركيز على الصفقة Transaction الى التركيز على العلاقة Relationship

المبحث الثالث

الميزة التنافسية

Competitive Advantage

اولا - مفهوم الميزة التنافسية :تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة تجعل من الصعب ابقاؤها في المقدمة دائما كانتشار نقانة المعلومات، وظهور منظمة المواصفات العالمية ISO، واتفاقية التجارة العالمية فضلا عن التغيير المستمر بين حاجات ورغبات الزبائن ، لذا تحتاج تلك المنظمات الي ايجاد مزايا تنافسية مستمرة لتكون الأكثر قدرة على تحقيق العوائد والارباح من خلال جذب الزبائن ، وتكوين مكانة ذهنية لديهم من خلال انتاج وتقديم منتجات ذات قيمة كبيرة تحقق منفعة عالية .من هنا تعد الميزة التنافسية أحد أبرز المصطلحات المرتبطة بالبيئة المصرفية والذي ظهر خلال الثمانينات من القرن العشرين .

وتعرف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها مدة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها وتحقيق تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التميز على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (الزغبى :61 1999). وتعرف ايضا بأنها : مجموعة من المهارات والتكنولوجيات ، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها وأستثمارها ، لتحقيق أمرين أساسيين هما : إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون للعملاء ، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها .

وعرفت أيضا بأنها : الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الاخرين (Macmillan & Tumpoe, 2001:81) .

وينظر الى الميزة التنافسية بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها. حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في انشطتهم (pitts& Lit, 1996:68).

ويركز (Rapp port, 1992: 84) في عرضه لمفهوم الميزة التنافسية على قدرة المنظمة في تخفيض التكاليف الكلية ويعرفها بأنها قدرة المنظمة في تخفيض التكاليف الكلية وزيادة مبيعاتها مقارنة بتلك التكاليف فانها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة او كلفة منخفضة للزبائن.

ويعبر (العلي، 2000، 15) عن الميزة التنافسية بأنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك او القيمة التي تم الحصول عليها من ذلك المنتج كقصر مدة التوريد ، أو الجودة العالية للخدمات.

ثانياً : كيفية تحديد الميزة التنافسية للمصرف :-

يمكن تحديد ميزة تنافسية بطرق متعددة مثل توفير المنتجات والخدمات بسعر منخفض والتي تكون أفضل من نظيراتها المقدمة من المنافسين وتحقق احتياجات خاصة لقطاعات معينة من السوق وليس بالضرورة اعتماد المنظمة كلياً على الموارد الطبيعية عندما تتنافس ، فالتنافس هو تحدي أو نزال أو سباق بين طرفين للحصول على موارد معينة ، أو الحفاظ على مكاسب محددة ولكن دون ان يعمل احدهما على منع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه (العمار ، ٢٠٠٤ : ١٢) . ان تزايد حدة المنافسة بين المصارف لم تعد تتصف بالمنافسة الودية كما كانت عليه قبل الثورة الصناعية بل اصبحت تتصف بالمنافسة الحادة من أجل تعظيم الحصة السوقية وتعظيم الأرباح وان المصارف التي ترغب في النمو والازدهار يجب ان تتبنى فكرة المنافسة من خلال تقديم افضل الخدمات المصرفية وباسعار معقولة (صادق واوسو ، ٢٠١١ : ١٩) . ويرى "الامام" بان تزايد المنافسة قد غيرت من طبيعة الصيرفة وجعلت المصارف تتجه الى مجالات حديثة في العمل الصيرفي من حيث الأنشطة والخدمات والأدوات وهذا ما كان واضحاً في توجه المصارف نحو الصيرفة الشاملة (Universal Banking) . ويصف الروسان الميزة التنافسية بالاتي (الروسان ، 1997 : 36) بأنها :

- 1- نسبية، اي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تحقق التفوق والافضلية بين المنافسين.
- 3- تنبع من داخل المنظمة ، وتحقق لها قيمة.
- 4- تنعكس من كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو عليهما.

5- يجب أن تؤدي الى التأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة لتشجيعهم على الشراء منها.

اذ ان المنافسة المتزايدة دفعت المصارف الى تقديم خدمات مصرفية ومالية شمولية ، وبرزت من تصاعد المنافسة ثلاثة اتجاهات تنافسية مهمة هي (الأمام ، ١٩٩٨ : ٥):
الاتجاه الاول - المنافسة بين البنوك التجارية سواء في السوق المصرفية المحلية ام السوق العالمية

الاتجاه الثاني - المنافسة فيما بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى .
الاتجاه الثالث - المنافسة فيما بين البنوك والمؤسسات غير المالية الأخرى على تقديم الخدمات المصرفية .

وهذه الاتجاهات الثلاثة ادت الى احتدام المنافسة في السوق المصرفية في ظل ازالة الحواجز الجغرافية لتلبية احتياجات الزبائن لقوة دخول المؤسسات المالية الى السوق المصرفية لاسيما في اسواق الخدمات المالية .

وبموجب ما تقدم تشير الميزة التنافسية الى خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه الاطراف المختلفة ، اذ ان التحدي الحقيقي لأية منظمة ليس هو إنتاج وتقديم السلع والخدمات ، بل هو القدرة على الاشباع المستمر لحاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة ، فقد تنامي دور الزبائن وأصبح من الصعب فرض السلع والخدمات عليهم ، لذا فإن إيجاد ميزة تنافسية في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن ، وزيادة ولائهم ومن ثم القدرة مع بقاء وإستمرار المنظمة في السوق (اوسو وعبدالله ، ٢٠١١ : ١١١).

ويقصد بالميزة التنافسية للمصرف الوضع الذي يتيح له مع الأسواق المصرفية المختلفة ، ومع عناصر البيئة المحيطة به الظهور بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها ، وتعرف الميزة التنافسية ايضا بأنها قدرة المصرف على إنتاج خدمات بأقل تكلفة ، وتسويقها ، على أن يؤدي هذا الإنتاج من الخدمات الى زيادة في ربحية المصرف (مامندي ، 2012:298).

وكذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع للمشتري للسلعة والخدمة كعلامة فارقة يدرکها الزبون في المنظمة ، أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها . كما يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها : القدرة

على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق (<http://www.iraqism.com>).

ثالثاً : كيف تنشأ الميزة التنافسية للمصرف :-

ضمن هذا الإطار يرى Porter و Day أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها . بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة الى أسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة ، فالمنافسة تشكل دافعا مستمرا لتطوير المصارف والتحول نحو المصارف الشاملة حيث توجد المنافسة بينها في داخل الاقتصاد الواحد ، وكذلك بين الاقتصاديات المختلفة ومن هنا قيل : (ان لم نفعلها نحن سيفعلها غيرنا) . اذ يعد ارتفاع المنافسة Raise of Competition أحد أبرز ملامح الاتجاهات الحديثة في الخدمة المصرفية، اذ يشير الواقع الى ان المنافسة قد ارتفعت بين المصارف (المصارف المحلية والمصارف الاجنبية) من جهة وكذلك مع المؤسسات المالية غير المصرفية من جهة اخرى حيث أصبحت المصارف الاجنبية المنافس القوي للمصارف المحلية بعد السماح بدخول المصارف الاجنبية وبعبارة اخرى تضغط المصارف الاجنبية بقوة على المصارف المحلية (لتحسين كفاءتها ، وتخفيض تكاليفها ، وتوجيهها لإستخدام التكنولوجيا الحديثة) (مامندي ، ٢٠١٢ : ١٠) . ومن أهم فوائد المنافسة هي حصول الزبائن على الخدمات المصرفية بسعر معقول بسبب إجبار المصارف على تخفيض هامش الربح وكذلك تطوير مستوى الخدمات المصرفية بشكل مستمر لارضاء الزبائن اذ ان الزبائن يفضلون التعامل مع المصارف التي تقدم مستوى راق من الخدمات المصرفية ، ويفسر البعض القوى الاساسية للتغيير في واقع المصارف من خلال المنافسة الى عدة عوامل منها (Koch,2000:5):

١. إعادة التنظيم Deregulation.
٢. الاختراعات المالية Financial innovation.
٣. الضمانات Collaterals.
٤. العالمية في العمل المصرفي Globalization.
٥. التقدم التكنولوجي Advance in technology.

فمن المتفق عليه في الأدبيات المالية والمصرفية بأن الربحية والسيولة والأمان تمثل أهدافاً للمصارف التجارية .فأى من هذه الاهداف له الاسبقية الاولى ؟ في القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين كانت النظريات تركز بشكل أساس على هدف السيولة في إدارة الأموال ، أما في بداية الخمسينات من القرن العشرين ونتيجة للمتغيرات البيئية تم

التركيز بشكل أكبر على هدف الربحية ، أما في السبعينات والثمانينات من القرن نفسه فقد تم التركيز على هدف استراتيجي جوهري هو تعظيم القيمة السوقية لأسهم المصرف ، أما في نهاية التسعينات من القرن عينه ونتيجة للمنافسة الشديدة والتحدي بين المصارف التجارية أصبح هدف إدارة الاموال هو البقاء . أما في بداية الألفية الجديدة فقد حدثت عدة تطورات كبيرة في سوق الخدمات المالية ، ومن ابرز هذه التطورات هو : التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات ، واستخدام الحاسبات بشكل كبير ، والتوسع في استخدام شبكة المعلومات الدولية ، وكذلك لجوء كثير من الدول الى إزالة القيود بخصوص دخول مصارف اجنبية الى سوق الخدمات المالية المحلية ونتيجة لتلك الضغوطات اندمجت كثير من المصارف فيما بينها لغرض تخفيض المنافسة ، وتكوين مصارف كبيرة من ناحية رأس المال . ومما يلاحظ في هذه المدة هو انخفاض عدد المصارف في كثير من دول الاتحاد الاوروبي بسبب تكوين مصارف صلبة Consolidate Bank لان هذه المصارف تستطيع توزيع الخطر Diversifying على مناطق جغرافية ودول عديدة وبذلك تكون لديها القدرة الكبيرة لمقاومة الظروف الاقتصادية الصعبة كالكساد الاقتصادي (مامندي ، ٢٠١٢ : ٣٠٠).

ويرى Harrison (٢٠٠١) ان هناك اختلافات بين اتجاهات المنافسة العامة في الجهاز المصرفي قبل الثمانينات من القرن العشرين وبعد الألفية الجديدة ويوضح الجدول (٢) هذه الاتجاهات (الشمري ، ٢٠٠٩ : ٣٥٤):

جدول (٢)

اتجاهات المنافسة العامة في الجهاز المصرفي قبل الثمانينات من القرن العشرين وبعد الألفية الثانية

طبيعة الاختلاف	قبل الثمانينات من القرن العشرين	بعد الألفية الثانية
أساس المنافسة	المنافسة غير سعريّة	المنافسة سعريّة
قيود الدخول للقطاع المصرفي	قيود مشددة للدخول	قيود مخففة للدخول
متطلبات الاستثمار	كلف استثمارية عالية	كلف استثمارية منخفضة نسبياً
خطوط التمييز والفصل	حدود منافسة واضحة	لا حدود للمنافسة
درجة التخصص	متطلبات معينة من المهارات	مهارات متخصصة كبيرة

المصدر بتصرف: الشمري ، صادق راشد ، إدارة المصارف - الواقع والتطبيقات العملية ، ط١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٥٤ .

إن ادبيات المصارف تعتقد بوجود علاقة قوية بين وجود المنافسة في سوق الخدمات المصرفية وتطور قطاع الخدمات المصرفية والمالية، وإن زيادة المنافسة بين المصارف تؤدي الى زيادة الابتكارات Innovation في مجال الخدمات المصرفية . ويعتقد Classens (٢٠٠٩) بأن درجة المنافسة في سوق الخدمات المصرفية يمكن أن يكون لها تأثير ايجابي او سلبي على الزبائن للدخول الى سوق الخدمات المصرفية ، ففي المنافسة التامة Perfect Competition يؤدي ذلك الى زيادة النمو الاقتصادي وزيادة رفاهية المجتمع ، وفي ظل هذه المنافسة تحاول المصارف تخفيض الهامش من أسعار الفائدة على القروض الممنوحة ، ولغرض تخفيض الهامش تحاول المصارف تخفيض تكاليف التشغيل ، وبذلك يستطيع الزبائن (الافراد والشركات الصغيرة) من الحصول على الخدمات المصرفية بشكل أفضل في ظل المنافسة التامة ، اما في ظل المنافسة الضعيفة فان المصارف القليلة العدد تستطيع فرض أسعار الفائدة على الزبائن في ظل هامش مرتفع . من هنا نستطيع القول إن درجة المنافسة في سوق الخدمات المصرفية لها تأثير على السياسات ، واستراتيجيات التسويق وسياسات تسعير الخدمات المصرفية .

ان ارضاء الزبون هو أساس نجاح العلاقة الطويلة الأجل بين المصرف والزبائن لأن الخدمة المصرفية تتميز بطبيعة طول الأجل للمعاملات بين الزبون والمصرف ، فبعض الخدمات المالية والمصرفية هي لأجل طويل كالقروض العقاري وعقود التأمين على المساكن ، وعليه فان ارضاء الزبون لأجل طويل فيه فائدة كبيرة للمصارف ، وبشكل عام فان الزبائن يرغبون في اقتناء خدمات مصرفية اضافية من المصارف التي تتال رضاهم ، فالمصارف التي يرضى عليها اكبر عدد من الزبائن تستطيع أن تجذب أكبر عدد من الزبائن والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وبهذه النتيجة سيحصل المصرف على ربح كبير . واثبتت البحوث المصرفية (Estelami,2007:232) إن الزبائن الذين يرضون عن مصرف معين هم أقل اهتماماً وحساسية لأسعار الخدمات مع تلك المصارف ، اي انهم لايعبرون اهمية كبيرة لكلفة الخدمات التي يحصلون عليها من المصرف .

ويرى مامندي إن ارضاء الزبائن يأتي من ثلاثة مصادر أساسية هي (مامندي ، ٢٠١٢ : ٢٥٨):

١. النوعية العالية للخدمات المصرفية المقدمة High Quality of Banking Services.

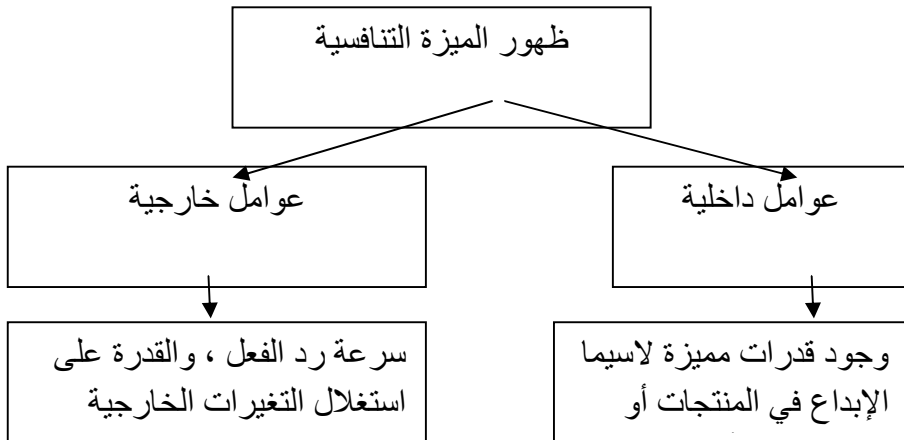
٢. أسلوب العلاقات الانسانية بين موظفي المصرف والزبائن .

٣. أسم المصرف وسمعته .

رابعاً: عوامل الميزة التنافسية :إن الميزة التنافسية قد تستمر وقتاً قصيراً أو تستمر سنوات عدة ، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية ، كما موضح في الشكل (٣) ويمكن تفصيل هذين العاملين بالآتي (www.samehar.wordpress.com) :

أ- العوامل الخارجية : تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره ، استطاع إيجاد ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق . من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات .

ب- العوامل الداخلية : هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين . حيث ان الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية ، والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة ، والإبداع في خلق فائدة جديدة للزبون .



الشكل (٣) العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

المصدر : www.samehar.wordpress.com

خامساً- الاستراتيجيات الرئيسة للميزة التنافسية : يرى مايكل بورتر أنه توجد ثلاث استراتيجيات رئيسة للميزة التنافسية هي (Lewis & Morkel, 1997: 5-38):

أ- إستراتيجية أقل تكلفة Strategy Cost Leadership

وفيها تكون إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة بالطبع على مستوى مقبول من الجودة ، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي .

ب- إستراتيجية التمييز Strategy Differentiation

وفيها تكون إستراتيجية المصرف تقديم خدمات متميزة عن تلك المقدمة من مصارف منافسة ومن ثم فإن الزبون يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد .

ج- استراتيجية التركيز Focus Strategy

في هذه الإستراتيجية تركز المصارف على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم ومن ثم فإن المصرف في هذه الحالة يهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما.

هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماما وفي المقابل لاقت بعض النقد . فيرى آخرون أنه يمكن لأي مصرف أن يقلل التكلفة ويقدم خدمات مميزة في آن واحد فالمنظمات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل . وكذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة انتاج حجم اكبر) وكذلك فإن أي منظمة لايمكنها أن تغفل عن السعر ولا عن الجودة ولا عن احتياجات الزبائن (www.ssic2008.com).

سادساً-أبعاد تحقيق الميزة التنافسية : هناك اتفاق بدرجة عالية بين الكتاب والباحثين بأن أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمصارف هي :

اولا : ميزة الكلفة : إن المصارف التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة قياسا بالمصارف المنافسة يعد بعدا تنافسيا متميزا يتيح لها السيطرة في البيئة المصرفية ، مع الأخذ بالحسبان أن تكون التكلفة ذات علاقة بالجودة (سليمان ، 2004: 77) .

ثانياً : ميزة الجودة : لقد وصف جوران وظيفة الجودة بأنها الارتقاء اللولبي حيث تتعاقب الأحداث خلال المدة التي يجب أن تدار بها الجودة ، وقد يختلف الزبائن في حاجاتهم وتوقعاتهم

عند البحث في جودة الخدمة المصرفية المطلوبة وكيفية الحكم عليها (الضمور ، ٢٠٠٢ : ٣٦٠). فميزة الجودة تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المصارف وتحقيق موقع تنافسي في البيئة المصرفية لضمان تلبية احتياجات الزبائن بطريقة سهلة بحيث يرضى عنها الزبون (درويش، 2007:4).

ثالثاً : ميزة السرعة: إن عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة بسرعة أكبر مقارنة بالمصارف المنافسة يعني تحقيق موقع متميز للمصرف في ذهن الزبون (سليمان ، ٢٠٠٤ : ٧٩) .

رابعاً : المرونة : لقد أصبحت المرونة بعدا تنافسيا حاسما متمثلاً بقدرة المصرف على التكيف لتقديم خدمات مصرفية متنوعة ، مما وفر على المصارف التجارية القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية (سليمان، 2004:78).

المبحث الرابع

عرض ومناقشة النتائج

أولاً : وصف متغير رأس المال الزبائني :

جدول (٣) التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير رأس المال الزبائني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.80	3.98	-	-	2.9	٢	23.2	١١	44.9	٢٢	27.5	١٣	X1
0.94	3.63	2.9	١	7.2	٤	29	١٤	43.5	٢١	15.9	٨	X2
0.77	3.65	-	-	8.7	٤	26.1	١٣	55.1	٢٧	8.7	٤	X3
0.80	3.85	-	-	7.2	٤	17.4	٩	56.5	٢٧	17.4	٨	X4
1.21	3.60	5.8	٣	17.4	٨	11.6	٦	39.1	١٩	24.6	١٢	X5
1.10	3.56	2.9	١	17.4	٩	20.3	١٠	37.7	١٨	20.3	١٠	X6

0.99	3.13	2.9	١	24.6	١٣	36.2	١٧	26.1	١٣	8.7	٤	X7
0.63	4.12	-	-	2.9	2	5.8	٣	66.7	٣٢	23.2	١١	X8
0.94	3.54	-	-	14.5	٧	31.9	١٦	36.2	١٧	15.9	٨	X9
0.89	3.78	-	-	11.6	٦	17.4	٩	50.7	٢٤	18.8	٩	X10
0.83	3.62	-	-	5.8	٣	42	٢٠	34.8	١٧	15.9	٨	X11
0.73	3.94	-	-	2.9	2	20.3	١٠	55.1	٢٦	20.3	١٠	X12
0.88	3.7	1.5	-	10.5	-	23.5	-	45.5	-	19	-	العام
			%١٢			%٢٣.٥		%٦٤.٥				

تشير معطيات الجدول (٣) الى ان توجهات المديرين في المصارف المدروسة حول متغير رأس المال الزبائني لاجابات عينة الدراسة للمتغيرات (x1-x12) التي تمثل الأسئلة المتعلقة برأس المال الزبائني الى ان (64.5%) من افراد عينة البحث متفقون مع هذا المتغير ، وبلغ عدد المحايدين (23.5) ، فيما بلغ معدل غير المتفقين (12%) وبوسط حسابي عام بلغ (3.7) وانحراف معياري عام قدره (0.88) ، مما يعني اتفاق أفراد عينة البحث مع هذا المتغير بشكل تفصيلي ، ويلاحظ ان لرأس المال الزبائني اتفاقات متباينه على الميزة التنافسية ، اذ كانت الأوساط الحسابية ما بين (4.12) و (3.13) وكانت النتائج على النحو الآتي :

1- جاءت المتغيرات (X10, X4, X12, X1, X8) بحسب الترتيب بالمرتبة الاولى لرأس المال الزبائني إذ كانت اوساطها الحسابية بين (4.12) و (3.98) و (3.94) و (3.85) و (3.78) على التوالي ، وهي أوساط تقع ما بين المرتبتين الثالثة والرابعة على مقياس ليكرت الخماسي. وهذا ما يشير الى وجود درجة موافقة شديدة (اتفق) مما يعني أن ادارات المصارف المبحوثة تركز على هذه المتغيرات حول رأس المال الزبائني.

2- جاءت المتغيرات (X7, X9, X6, X5, X11, X2, X3) بالمرتبة الثانية لرأس المال الزبائني ، اذ جاءت باوساط حسابية (3.65) ، (3.63) ، (3.60) ، (3.56) ، (3.54) ، (3.13) ، وهي اوساط حسابية تقع في المرتبة الثالثة على مقياس ليكرت الخماسي. وهذا ما يشير الى وجود تأثير (متوسط) محايد مما يعني أن عينة المصارف المبحوثة تركز على هذه

راس المال الزبائني وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية.....

المتغيرات بدرجة متوسطة في مجال راس المال الزبائني ،ويوضح الجدول (٣) النتائج الوصفية لمتغير راس المال الزبائني :

ثانيا : وصف متغير الميزة التنافسية :

جدول (4) :التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		محايد ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		المتغير	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
0.81	4.22	-	-	-	-	23.2	١١	30.4	١٥	44.9	٢٢	Y1	ميزة
1.26	3.32	8.7	٤	17.4	٩	29	١٤	20.3	١٠	23.2	١١	Y2	الكلفة
0.97	3.73	2.9	2	10.1	٥	14.5	٧	53.6	٢٦	17.4	٨	Y3	
0.81	4.22	-	-	-	-	23.2	١١	30.4	١٥	44.9	٢٢	Y4	ميزة
0.86	3.97	2.9	2	-	-	20.3	١٠	49.3	٢٣	26.1	١٣	Y5	الجودة
1.01	3.95	2.9	2	8.7	٤	8.7	٤	47.8	٢٣	30.4	١٥	Y6	
1.26	3.32	8.7	٤	17.4	٩	29	١٤	20.3	١٠	23.2	١١	Y7	ميزة
0.97	3.73	2.9	2	10.1	٥	14.5	٧	53.6	٢٦	17.4	٨	Y8	السرعة
0.80	3.66	-	-	8.7	٤	27.5	١٤	50.7	٢٤	11.6	٦	Y9	
0.86	3.97	2.9	2	-	-	20.3	١٠	49.3	٢٣	26.1	١٣	Y10	ميزة
1.01	3.95	2.9	2	8.7	٤	8.7	٤	47.8	٢٣	30.4	١٥	Y11	المرونة
0.86	3.79	-	-	10.1	٥	17.5	٩	53.6	٢٦	17.4	٨	Y12	
0.96	3.82	2.9	-	7.6	-	19.69	-	42.26	-	26.08	-	العام	
		%١٠.٥				%١٩.٦٩		%٦٨.٣٤					

تشير معطيات الجدول (4) الى ان توجهات المديرين في المصارف المدروسة حول متغير الميزة التنافسية والمتمثلة (بميزة التكلفة) التي تمثل العبارات (Y1 - Y3) وميزة الجودة التي تمثل العبارات (Y4 - Y6) وميزة السرعة التي تمثل العبارات (Y7 - Y9) وميزة المرونة التي تمثل العبارات (Y7 - Y12). التي تمثل بمجملها العبارات الخاصة بالميزة التنافسية . ويتضح من النتائج ان (68.34%) من افراد عينة البحث متفقون مع هذا المتغير ، وبلغ معدل المحايدين (19.69%) ، فيما بلغ معدل غير المتفقين (10.5%) ، بوسط حسابي بلغ (3.82) ، وبانحراف معياري قدره (0.96) مما يعني اتفاق أفراد عينة البحث على هذا المتغير ، اذ زاد الوسط الحسابي على الوسط الفرضي (3) بحسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث .

وبشكل تفصيلي يلاحظ ان عينة البحث ركزت على عدة متغيرات لتحقيق الميزة التنافسية ، إذ تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (3.32) و (4.22) وكانت النتائج على النحو الآتي :

1- جاء المتغير (Y1) حول سعي المصرف باستمرار الى تخفيض اسعار خدماته المقدمة مقارنة باسعار خدمات المصارف المنافسة، والمتغير (Y4) حول السعي المستمر لتحسين جودة الخدمة المصرفية الحالية بالمرتبة الاولى ، اذ بلغ وسطهما الحسابي (4.22) لكل منهما ، وهذا الوسط يقع في المرتبة الرابعة على وفق مقياس ليكرت الخماسي ، ويشير الى (اتفق) مما يعني ان مديري ادارات المصارف ورؤساء الاقسام في المصارف المدروسة يركزون على هذين المتغيرين لتحقيق الجوده والسرعه في الخدمات التي تقدمها مصارفهم.

2- جاءت المتغيرات (Y5, Y10, Y11, Y6, Y12, Y3, Y8, Y9, Y2, Y7) بالمرتبة الثانية من حيث درجة اتفاقها في تحقيق الميزة التنافسية باوساط حسابية (3.97) ، (3.97) ، (3.95) ، (3.95) ، (3.79) ، (3.73) ، (3.73) ، (3.66) ، (3.32) ، (3.32) على التوالي في المرتبة الثالثة على مقياس ليكرت الخماسي ، وتشير الى (محايد) مما يعني ان عينة البحث ركزت على هذه المتغيرات لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً -اختبار الفرضيات :

جدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين راس المال الزبائني و الميزة التنافسية

المتغير المستقل المتغير المعتمد	رأس المال الزبائني	P	N
الميزة التنافسية	0.594	0.05	٤٨

أ- الفرضية الاولى: يبين اختبار الفرضية الاولى طبيعة العلاقة بين رأس المال الزبائني و الميزة التنافسية في مصارف محافظة دهوك وكما موضح بالجدول (٥) .يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٩٤) .

وتشير النتائج الى تحقق الفرضية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية ، مما يشير الى ان المصارف العاملة في محافظة دهوك تركز على راس المال الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية .

ب- الفرضية الثانية :

جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر راس المال الزبائني في الميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	المعنوية P- Value
الانحدار	1253.293	7	179.042	28.546	0.000
الخطأ	376.322	٤٠	6.272		
الكلي	1629.615	٤٧			

$$p < 0.001$$

$$df = 40 - 7$$

$$N = 48$$

يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لرأس المال الزبائني في الميزة التنافسية ، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (٢٨.٥٤٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.١٣) مما يدل على معنويتها عند مستوى (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٤٠ - ٧) وكذلك قيمة (P-Value = ٠,٠٠٠) ، مما يشير الى تحقيق الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لرأس المال الزبائني في الميزة التنافسية .

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- من خلال الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات تتمثل بما يأتي :
- ١- وجود اهتمام برأس المال الزبائني لدى إدارات المصارف في محافظة دهوك .
- ٢- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى أن إدارات المصارف المبحوثة ركزت على رأس المال الزبائني لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال بناء الثقة معهم
- ٣- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة بين راس المال الزبائني والميزة التنافسية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٩٤) مما يشير الى ان المصارف العاملة في محافظة دهوك تركز على راس المال الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية .
- ٤- تركيز ادارة المصارف المبحوثة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات المقدمة الى الزبائن .
- ٥- إناطة المنظمات المصرفية عينة البحث المسؤوليات الادارية الى حاملي الشهادات كالدبلوم والباكوريوس والشهادات العليا حيث بلغت نسبتهم ٩٥.٨% مما يشكل ملامح ايجابية لتطوير المنظمات المصرفية ، وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا : التوصيات

- في ضوء ما توصل اليه البحث يمكن عرض التوصيات الآتية :
- ١- يعد الاقتراب من الزبون من افضل الوسائل للتغلب من خلالها على المنافسة ، اذ يمكن تقديم اكبر عدد من الخدمات بشكل اقتصادي الامر الذي يساعد المصرف على مواجهة منافسيه .
 - ٢- ضرورة قيام المصارف بالعمل على جذب راس المال الزبائني باعتباره من اكثر الموجودات اهمية لتحقيق الارباح والنجاح للمصرف
 - ٣- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تاثير معنوي موجب لرأس المال الزبائني في الميزة التنافسية لذا فانه من الضروري قيام مصارف محافظة دهوك باعطاء هذا الجانب الاهتمام الكافي .
 - ٤- ضرورة تقديم خدمات مصرفية جديدة لانتدّمها المصارف الاخرى، مثل منح القروض بطريقة مريحة للزبون وهذا ما يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية .

٥-الأهتمام بالزبائن الحاليين من خلال تسليم الخدمة بحسب حاجاتهم ورغباتهم، إذ إن تكلفة اكتساب زبون جديد تمثل خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والأسوأ من ذلك أن الزبائن الجدد يحتاجون إلى مدة زمنية طويلة لشراء صفقات بنفس معدل الزبائن القدامى، لذا يتطلب من المنظمات المصرفية أن تكون مدركة لهذا الأمر.

المصادر

اولاً: العربية

١. اوسو ، خيرى علي ، البناء المعرفي واثره في اعتماد تقانات التسويق الحديثة ومستوى جودة الخدمات السياحية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٧ .
٢. اوسو ، خيرى علي و عبدالله ، هاشم سلطان ، ٢٠١١ ، دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة دهوك ، عدد ١ ، حزيران .
٣. بالي ، سمير فرنان ، السرية المصرفية ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط ١ ، بيروت ، ٢٠٠٢ .
٤. درويش ، مروان جمعة ، تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية ، دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث ، جامعة سكيكدا ، الجزائر ، ٢٠٠٧ .
٥. الزغبى ، حسن علي ، اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي ، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٩ .
٦. الكعبي ، نعمة شلبية علي ، ٢٠٠٦ ، اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
٧. عبد الحميد ، عبد المطلب ، البنوك الشاملة عملياتها وادارتها ، مطبعة الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ .
٨. صادق ، درمان سليمان و اوسو ، خيرى علي ، التسويق اسس واتجاهات متقدمة ، جامعة دهوك ، ٢٠١١ .
٩. صرخوة ، يعقوب يوسف ، سر المهنة المصرفية ، ١٩٨٩ ، مطبعة كلية الحقوق ، جامعة الكويت ، الكويت .

١٠. العمار ، عبدالله بن سليمان ، دور تقنية المعلومات في ادارة الازمات والكوارث ، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني ، رسالة ماجستير ، اكااديمية نايف العربية الامنية ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٤ .
١١. الضمور ، هاني حامد ، تسويق الخدمات ، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٢ .
١٢. مامندي ، غازي ، ادارة البنوك ، ط ١ ، مطبعة حجي هاشم ، اربيل ، ٢٠١٢ .
١٣. الشمري ، صادق راشد ، ادارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ .
١٤. الامام ، صلاح الدين محمد امين عبد الحكيم ، ادارة الاموال في ظل الصيرفة الشاملة ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٩٨ .
١٥. النقشبدي ، فارس محمد فؤاد ، المنطلقات الفكرية لمنهج التسويق الحديث بالتركيز على التسويق بالعلاقات ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة دهوك ، ٢٠٠٧ .
١٦. الريكاني ، مهدي صالح سليمان ، جودة الخدمة ورضا الزبون ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة دهوك ، ٢٠٠٧ .
١٧. البكري ، ثامر ياسر ، ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، ادارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، الاردن ، ٢٠٠٤ .
١٨. الروسان ، محمود علي ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء التصديري ، دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٧ .
١٩. العلي ، عبد الستار محمد ، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي ، ط ١ ، دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ، ٢٠٠٠ .
٢٠. سليمان ، احمد هاشم ، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الاعمال والميزة التنافسية - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٤ .
٢١. يوسف ، ردينة عثمان والصميدعي ، محمود ، تكنولوجيا التسويق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ .

ثانياً: الكتب الاجنبية

- 1.Estelami, Homman,2007, Marketing ,Fianance services, dog ear publishing, Indiana polis.
- 2.Timothy,W. Koch and Scott,Macdonald , 2000, Bank Management , 4th edition, the dridenes .
- 3.Bontise, Nick,1996, There is a price in your head , article management Intellectuale capital , strategically , business quarterly 60 (4) summer.
- 4.Parvatiyar, A.& Sheth, J., Conceptual framework of costumer relationship management – emerging concepts , tools and applications .tata mcgraw- hill, new delhi,2001.
- 5.Macmillan,Hugh, and Magen,Tumpoe, Strategic management , Oxford, university published , US. 2001.
- 6.Pitts,R.,and Lee, D., Strategic management , Building &SustainingCompetitive advantage, West publishing , 1996.
- 7.West Verge, P. B.& Sullivan,P. H., 1998, In search of a new Paradigm, In P.H. Sullivan ed , Profiting from intellectual capital extracting value form innovation , new York, Wiley& sons .
- 8.. Kotller, Philip & Gray, Armstrong, 2006, principles of marketing, 11th ed., prentice –hall, New Jersey.
9. Rapp Port, A., CFOs strategies, forging common framework, Harvard business review, mar-June, 1992.
10. Payni , A, handbook of CRM: A acbievinor excellence in customer management great Britain: butter worth Heinemann,2006.
- 11.G .Lewis,AMoRKEL& G Hubbard (eds) Australian strategic management1997.
12. www.businessobject.com..
- 13.<http://www.iraqisum.com>.
14. www.samehar.wordpress.com.
- 15.www.4algeria.com.
- 16.www.ssic2008.com.

ملحق -1-

جامعة دهوك

فاكولتي القانون الادارة

سكول الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

م/ استبانة البحث

الى

تحية طيبة-----

بين يديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (رأس المال الزبائني وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف العاملة في محافظة دهوك) الرجاء اختيار الاجابة المناسبة لكم وتعد ارائكم مهمة جدا لمعرفة الدور الكبير لراس المال الزبائني في عمل المصارف ، علما أن المعلومات هي لأغراض البحث العلمي ، ولاداعي لذكر الاسم ، وشكرا لكم سلفا على دقتكم وموضوعيتكم في الاجابه .

الباحث

حسين احمد حسين

اولا : المعلومات العامة :

1- الجنس ☐ ذكر ☐ انثى

٤- التحصيل الدراسي:

اعدادية ☐ معهد ☐ كلية ☐ عليا ☐

٥- العمر :

30-20 ☐ 40-31 ☐ ٤٠ فأكثر ☐

ثانيا : فيما يأتي مجموعة من العبارات المتعلقة (براس المال الزبائني) :

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
1	تتميز ادارة المصرف بتقديم خدمات متميزة.				
2	تتميز أدارة المصرف بالتكيف السريع لحاجات الزبائن.				
3	تتميز ادارة المصرف بتقديم خدمات متنوعه لتلبية حاجات الزبائن.				
4	تتعامل أدارة المصرف مع الزبائن بطريقة مهذبة.				
5	تبادر أدارة المصرف بالاتصال بالزبائن المفقودين.				
6	تتميز أدارة المصرف بتقديم مفاجات للزبائن مثل الاحتفال بعيد ميلادهم.				
7	طريقة اتصال الزبائن مع أدارة المصرف سهله .				
8	يصل الزبون الى المعلومه التي يطلبها بسهولة.				
9	تزود ادارة المصرف الزبائن بمعلومات منتظمة لمساعدتهم على تحديد توقعات حقيقية .				
10	تقدم ادارة المصرف حوافز مادية للزبائن الدائمين .				
11	تسعى أدارة المصرف الى بناء علاقات شخصية مع الزبائن.				
12	تسعى أدارة المصرف جاهدا لتخفيض شكاوى الزبائن .				

ثالثا : العبارات المتعلقة بـ (الميزة التنافسية) وتضم الاتي :

ت	العبارات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
1	يسعى مصرفنا باستمرار الى تخفيض أسعار خدماتها المقدمة مقارنة بأسعار خدمات المصارف المنافسة .				
2	يسعى مصرفنا الى ترشيد تكاليف تسويق الخدمة المصرفية .				
3	يسعى مصرفنا الى تخفيض التكاليف الإدارية مقارنة بالمصارف المنافسة .				
4	يسعى مصرفنا الى التحسين المستمر لجودة الخدمة المصرفية الحالية .				
5	يسعى مصرفنا دائما الى الالتزام بمعايير الجودة المصرفية .				
6	يعتمد مصرفنا اجراءات واضحة وموثوقة لتطبيق الجودة المصرفية .				
7	يقدم مصرفنا خدماته للزبائن في الوقت المناسب.				
8	لمصرفنا القدرة على تطوير خدماته الحالية بسرعة .				
9	لمصرفنا القدرة على ابتكار خدمات جديدة بسرعة .				
10	لمصرفنا القدرة على التكيف لتقديم خدمات مصرفية متنوعة.				
11	لمصرفنا القدرة على التكيف السريع تجاه طلبات الزبائن المختلفة .				
12	لمصرفنا القدرة على تغيير مزيج الخدمة المصرفية .				

ملحق (٢) وصف المصارف المبحوثة

ت	إسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الأقسام
١	مصرف الرافدين / الزراعي	١٩٧٠	٢
٢	مصرف الرافدين / فرع دهوك ١١٥	١٩٧١	٨
٣	مصرف الرشيد / عقاري	١٩٧٢	٤
٤	مصرف الرافدين / فرع سرسنة ١٢٦	١٩٧٣	٤
٥	مصرف الرشيد / فرع زاخو ١٣٧	١٩٧٥	٦
٦	مصرف الرافدين / فرع العمادية	١٩٧٧	٥
٧	مصرف الرشيد / فرع عقرة ٢٢٦	١٩٨٠	٨
٨	مصرف الرشيد/ فرع خبات ٢٧٨	١٩٨٤	٦
٩	مصرف بغداد / فرع دهوك	١٩٩٢	٢
١٠	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار/فرع دهوك	١٩٩٣	٦
١١	مصرف الرشيد / رزكري ١٤٧	١٩٩٧	٤
١٢	مصرف الخليج التجاري / فرع دهوك	١٩٩٩	٣
١٣	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل/فرع دهوك ٨٣٥	١٩٩٩	٥
١٤	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل / فرع خابور	١٩٩٩	٢
١٥	مصرف أميرالد / فرع دهوك	٢٠٠١	٤
١٦	مصرف الرشيد / فرع شيلادزي	٢٠٠٤	٤
١٧	مصرف الشمال / فرع دهوك	٢٠٠٤	٣
١٨	مصرف الرافدين / فرع بردرش	٢٠٠٥	٥
١٩	مصرف الرافدين / فرع باتيفا	٢٠٠٥	٣
٢٠	مصرف الرشيد / فرع سيميل	٢٠٠٥	٤
٢١	مصرف الرشيد / فرع شيخان	٢٠٠٥	٦
٢٢	مصرف الرشيد / فرع مانكيش	٢٠٠٥	٣
٢٣	مصرف الرافدين / فرع متين	٢٠٠٦	٦
٢٤	مصرف كوردستان / ابراهيم الخليل	٢٠٠٦	٣
٢٥	مصرف الرافدين / فرع بيرس	٢٠٠٧	٣
٢٦	مصرف كوردستان الدولي / فرع دهوك	٢٠٠٧	٧
٢٧	مصرف الثقة للقروض المالية	٢٠٠٧	١
٢٨	مصرف الرشيد / فرع كارة	٢٠٠٨	٥
٢٩	مصرف الرشيد / عقاري زاخو	٢٠٠٨	٣
٣٠	مصرف الرشيد / عقاري عقرة	٢٠٠٨	٥
٣١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار / فرع الخليل	٢٠٠٨	٢

٣٢	مصرف الرافدين / فرع خابور	٢٠٠٩	٤
٣٣	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار / فرع دهوك	٢٠٠٩	٤
٣٤	مصرف البلاد الاسلامي / فرع زاخو	٢٠٠٩	٣
٣٥	مصرف الرشيد / فرع مالتا	٢٠١٠	٢
٣٦	مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي / فرع زاخو	٢٠١٠	٣
٣٧	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل / فرع زاخو	٢٠١٠	٤
٣٨	مصرف دار السلام للاستثمار - فرع دهوك ٢٤	٢٠١٠	٣

ملحق (٣) جدول بأسماء الخبراء المحكمين لإستبانة البحث (حسب الحروف الأبجدية)

ت	الإسم	اللقب العلمي	الإختصاص	مكان العمل	ملاحظات
١	د. حكمت سلطان رشيد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دهوك - سكول الإدارة والإقتصاد	مدرس مادة الاستثمار لطلبة ماجستير علوم مالية ومصرفية
٢	درمان سليمان صادق	استاذ	ادارة اعمال	جامعة دهوك - سكول الإدارة والإقتصاد	رئيس قسم ادارة الاعمال
٣	د. سعد فاضل	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دهوك - سكول الإدارة والإقتصاد	مدرس مادة دراسات مصرفية معاصرة لطلبة ماجستير علوم مالية ومصرفية
٤	د. عبد الله الدياش	أستاذ	إقتصاد	جامعة دهوك - سكول الإدارة والإقتصاد	
٥	د. محمد حويش علاوي	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة دهوك - سكول الإدارة والإقتصاد	
٦	د. هادي خليل إسماعيل	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة دهوك - سكول الإدارة والإقتصاد	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية