



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي  
دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الحكومية  
في العراق ( الرافدين - الرشيد )

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال  
من قبل

زينب جواد عبيد غالي الجليحاوي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

حاكم محسن محمد

2010م

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عواد كاظم شعلان

1431هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ]

صدق الله العظيم

سورة يوسف

الآية 76

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (( أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي \_ دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف التجارية الحكومية – مصرف الرافدين ومصرف الرشيد)) التي تقدمت بها الطالبة (( زينب جواد عبيد))، وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ونعتقد أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال بتقدير ( جيد جدا ) , وقد نوقشت بتاريخ 2 / 3 / 2010 .

عضو اللجنة

التوقيع:

الاسم :- أ.م.د. إبراهيم عبد موسى

التاريخ / / 2010

رئيس اللجنة

التوقيع:

الاسم :- أ.د. رضا صاحب أبو حمد

التاريخ / / 2010

عضو اللجنة ( المشرف )

التوقيع:

الاسم :- أ.د. حاكم محسن محمد

التاريخ / / 2010

عضو اللجنة ( المشرف )

التوقيع:

الاسم :- أ.د. عواد كاظم شعلان

التاريخ / / 2010

عضو اللجنة

التوقيع:

الاسم :- أ.م. فؤاد حمودي العطار

التاريخ / / 2010

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة

التوقيع:

الاسم: أ.د. حاكم محسن محمد

التاريخ / / 2010

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أني قومت لغة الرسالة الموسومة (( أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي \_ دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف التجارية الحكومية - مصرف الرافدين ومصرف الرشيد)) قد جرت مراجعتها تحت إشرافي حتى أصبحت سليمة من الناحية اللغوية والنحوية وجاهزة للمناقشة ولأجله وقعت .

د. رفل حسن طه

2010 / /

## توصية المشرف

أشهد أنّ إعداد الرسالة الموسومة بـ (( أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي \_ دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف التجارية الحكومية - مصرف الرافدين ومصرف الرشيد )) التي تقدمت بها الطالبة (( زينب جواد عبيد )) قد تم بإشرافي في قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال .

المشرف الأول

أ.د. حاكم محسن محمد

المشرف الثاني

أ.د. عواد كاظم شعلان

## توصية رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على توصية الأستاذ المشرف والخبير اللغوي أشرح الرسالة للمناقشة .

الدكتور

أ.د. حاكم محسن محمد

2010 / /

# الإهداء

إلى---

وكيل المتوكلين ومجيب دعوة الداعين ومرشد الآمنين ---- ( الله جل علاه )  
خير خلق الله ونور أرضه ----- ( محمد صلى الله عليه وسلم )  
سندي وعزوتي ورمز نجاحي ---- ( والدي )  
ينبوع الحنان والحب والأمان جنة حياتي --- ( والدتي )  
إجلالا واحتراما وحباً ووفاء ا ----- ( إخوتي وأخواتي )  
كل من علمني حرفاً وانتهى بي لأكون علماً --- ( أساتذتي )

( الكرام )



## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله على ما انعم علينا من واسع رحمته وجزيل عطاءه والسلام على سيد الخلق والمرسلين محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين ....

أما بعد 000

فأتقدم بفائق شكري وتقديري وامتناني واعتزازي إلى أساتذتي الأفاضل كل من الأستاذ الدكتور **حاكم محسن محمد** والأستاذ الدكتور **عواد كاظم شعلان** اللذين اشرفا على هذه الرسالة ومدا يد العون لي من فيض علمهما وما لهما من الأثر الواضح في إثراء هذه الرسالة . داعية ربي الكريم أن يجزيهما عن ذلك خير الجزاء وأن يمن عليهما بوافر الصحة والعافية إنه على كل شيء قدير .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وشكري وتقديري للأساتذة المقوم العلمي والمدقق اللغوي والمحلل الإحصائي على جهودهم في أظهار الرسالة بشكلها اللائق لغويا وعلميا وخالص شكري وتقديري إلى الدكتور عبد الحسين حسن حبيب معاون العميد للشؤون العلمية وشكري واعتزازي الكبير إلى أساتذتي الدكتور **علاء فرحان** رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية والدكتور **أكرم مهدي الياسري** رئيس قسم إدارة الأعمال والدكتور **كريم ضمد** والدكتور **فؤاد حمود** والى جميع أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد , من كان لي الشرف أن ادرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة والكلمة الطيبة الصادقة .

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى (الأستاذ المساعد الدكتور **عبد السلام لفته** / جامعة بغداد ) على ما بذله من جهد ووقت لغرض المساهمة بدعم هذه الرسالة من خلال تقديم النصيحة والمشورة وآرائه القيمة وأفكاره الخلاقة جزاه الله عني خير الجزاء .

كذلك يدعوني واجب الوفاء أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأخوة الأعزاء **ضياء جواد** وأمير **غانم وعلي فارس** لما بذلاه من مجهود ومساعدة قيمة .

وأشكر كل من الأخوة والسادة الكرام ( **غازي فيصل** مدير مصرف الرشيد / فرع الطف , **حكيم حسين** / مدير فرع بابل والسيدة **إخلاص مهدي عبد جواد** رئيس ملاحظين و **محمد عليوي** مدير فرع الكفل والسيدة **إيمان سريع ناجي** مديرة فرع الجانب الأيمن والسيد **حميد مالمس** , و**حسين رشيد** والسيد **فاضل مرتضى** ) .

وشكري وتقديري إلى كل من ( **محمد رضا محمد صالح** / مدير التقاعد / كربلاء و السيد طاهر **عبد علي عبود** / أمين صندوق هيئة التقاعد , والأستاذة **سحر** / شعبة الترقيات / جامعة القادسية )

وأخيرا شكري وتقديري إلى إخواني وزملائي طلبة الدراسات العليا ، شكرا لأخلاقهم ونبيلهم ولتعاونهم , إخواني ( **علي** , **همام** , **زينب** , **نغم** , **جنان** , **علي** , **محمد** , **صفاء** ) .

## المستخلص

تهتم هذه الدراسة بأثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي ومدى تطبيقها في المصارف التجارية والحكومية العراقية في ظل التغييرات البيئية التي يشهدها البلد .  
وقد اختارت الباحثة المصرفين ( الرافدين والرشيد ) كونهما أكبر المصارف في الجهاز المصرفي الحكومي في العراق ولكونهما الدعامة الأساسية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي .

وتعد عملية تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة مهمة للأفراد والمجتمع لأنها تساعد على تحقيق المنفعة العامة للمجتمع بشكل عام وللمصارف بشكل خاص لأنها تساعد المصارف التي تسعى لتحقيق الأداء المصرفي الناجح في كسب الزبائن وتقليل الهدر بمرور المصرف المتاحة والتكيف مع البيئة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

وتتمثل مشكلة الدراسة بمدى تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي بمؤشراته سواء أكان ايجابيا أم سلبيا (يؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على التطور) .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم صياغة منهجية لها تطلبت رسم مخطط افتراضي يعكس العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة والذي ساعد على ( صياغة مجموعة من أسئلة الدراسة ) نتج عنها فرضيتين رئيسيتين :

انشتقت من الفرضية الرئيسة الأولى سبع فرضيات فرعية لتبين العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة ومؤشرات الأداء المصرفي أما الفرضية الرئيسية الثانية وبما تتضمنه من فرضيات فرعية فتقيس اثر تلك العلاقة على مؤشرات الأداء المصرفي .

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي استخدمت البيانات التي تم الحصول عليها في الجانب التطبيقي للدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ما يأتي :-

1. على الرغم من معاناة المصارف التجارية الحكومية من ضعف التقنيات الحديثة المعتمدة في تقديم خدماتها المصرفية المختلفة إلا إنها في خطواتها الأولى من تطبيق التكنولوجيا الحديثة .

2. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود العلاقة المعنوية الايجابية التي تشير إلى عدم تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي .

3. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية قوية بين الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي .

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تتسجم مع الاستنتاجات المقدمة وتساعد على تطور وتقدم المصرف في أدائه الحالي والمستقبلي منها :

1) ضرورة تنظيم عملية إدخال التقنيات الحديثة بأسلوب علمي أكثر تنظيماً مما هو مطبق الآن .

2) ضرورة إخضاع العاملين إلى دورات تدريبية مستمرة لزيادة كفاءتهم والحفاظ على كفاءة وفعالية أداء الأفراد عينة الدراسة .

3) ضرورة تنظيم عملية توزيع الخدمات المصرفية غير المربحة وتسهيلها على المصارف والذباين من خلال توكيل عملية صرفها إلى بنايات خاصة ( للصرف فقط ) تابعة للجهة الإدارية العليا لكل خدمة من الخدمات المصرفية غير المربحة مثلاً / رواتب المتقاعدين يتم توكيلها إلى بناية مستقلة وتابعة إلى دائرة التقاعد العامة وتتولى عملية الصرف لرواتب والسلف وكل مستحقات المتقاعدين فقط وكذلك الحال بالنسبة لرواتب المهجرين والخدمات الأخرى .

# المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II-III	الشكر والتقدير
IV	المستخلص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
21 - 4	<b>الفصل الأول / الدراسات السابقة ومنهجية البحث</b>
10-5	المبحث الأول / الدراسات السابقة
21-11	المبحث الثاني / منهجية البحث
112 - 22	<b>الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث</b>
45 - 23	المبحث الأول / مفهوم وطبيعة النشاط المصرفي
80 - 46	المبحث الثاني / الخدمات المصرفية المربحة والخدمات المصرفية غير المربحة
113 - 81	المبحث الثالث / الأداء المصرفي - إطار مفاهيمي
130-114	<b>الفصل الثالث / تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة و الأداء المصرفي</b>
121-114	المبحث الأول : - تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة
127-122	المبحث الثاني : - تحليل الأداء المصرفي
130-128	المبحث الثالث / تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة و الأداء المصرفي
136-131	<b>الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات</b>
134-132	المبحث الأول : - الاستنتاجات
136-135	المبحث الثاني : - التوصيات
152-137	المصادر
162-153	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
17	التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة حسب التحصيل العلمي	1
18	التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة حسب العمر	2
18	التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة حسب مدة الخدمة	3
116	نسبة اتفاق أفراد العينة على مدى تطبيق المصرف للأدوات المصرفية	4
123	التحليل لإحصائي اتجاه استخدام المصرفين للأدوات المصرفية	5
128	تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشرات الأداء المصرفي	8

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
14	المخطط الافتراضي للدراسة	1
37	إدارة التدفقات النقدية في القطاع الحكومي	2
51	خصائص الخدمة	3
69	الموائمة والتكيف بين العوامل البيئية غير المتحكم والمتحكم بها	4

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	ت
160-154	استمارة الاستبيان	1
161	أسماء الخبراء والمحكمين	2
162	تحليل العلاقة بين تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي	3

# المقدمة

تعد المصارف التجارية الحكومية احد أنواع المؤسسات المالية الحكومية المهمة التي يركز عليها اقتصاد البلد كونها إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن من خلالها التحكم بالعرض والطلب النقدي في السوق .

وانطلاقاً من أهمية ودور المصارف التجارية الحكومية في النشاط الاقتصادي بشكل عام والنشاط المالي بشكل خاص لابد لهذه المصارف من أن تسعى لتوحيد جهودها لتحقيق الموائمة بين عوامل البيئة المحيطة واتخاذ القرار , و يعد النظام المصرفي في العراق واحداً من أكثر الأنظمة الاقتصادية تنظيماً في البلاد حيث يشرف البنك المركزي على جميع العمليات المصرفية في الوقت الحالي . حيث تسعى المصارف التجارية الحكومية لتقديم خدماتها المتنوعة للأفراد والمجتمع بكفاءة وفاعلية سواء أكانت الخدمات تساعد على استثمارية وتطوير العمل المصرفي أم الخدمات المصرفية غير المربحة ذات النفع العام المفروضة على المصارف الحكومية في العراق ( بموجب التشريعات القانونية ) والمقدمة من قبل المصارف من دون مقابل ( ربح ) .

ولتحقيق هدف الدراسة ولأهمية الخدمات المصرفية للزبائن والمجتمع خاصة الخدمات المصرفية غير المربحة لأنها تدر بالنفع العام للأفراد والمجتمع , لهذا فقد تم تقسيمها إلى أربعة فصول خصص الفصلان الأول والثاني للإطار النظري للدراسة والذي يساعد على الإحاطة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالخدمات المصرفية غير المربحة ومؤشرات الأداء المصرفي وكذلك تضمينها الدراسات السابقة التي تساعد على دعم الدراسة كذلك تم عرض منهجية الدراسة من خلال المبحث الثاني لتوضيح مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضيات الدراسة فضلاً عن تسليط الضوء على عينة الدراسة وخصائصها وأدوات وطرائق جمع البيانات وتحليلها إحصائياً . أما الفصل الثاني فقد خصص لتسليط الضوء على الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لعرض أنواع الخدمات المصرفية ( المربحة وغير المربحة ) وخصص المبحث الثاني لعرض الإطار النظري لمؤشرات الأداء المصرفي بينما تضمن المبحث الثالث العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة ومؤشرات الأداء المصرفي . أما الفصل الثالث فقد تناول من خلال مبحثين خصص المبحث الأول لعرض وتحليل نتائج الدراسة إذ اهتم بعرض وتحليل إجابات الأفراد المبحوثين عينة البحث في حين تناول المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج

علاقات الارتباط والتوافق بين المتغيرات . وأخيرا فقد خصص الفصل الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات من خلال مبحثين خصص الأول للاستنتاجات أما الثاني للتوصيات .

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

---

تمهيد /

يهتم هذا الفصل بتوضيح الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة التي تساعد على دعم جانبها النظري ومتغيراتها من خلال تضمين هذا الفصل مبحثين هما :-

المبحث الأول :- دراسات سابقة .

المبحث الثاني :- منهجية الدراسة المتمثلة بمشكلاتها وأهميتها وأهدافها ومخططها وفرضياتها

المبحث الأول دراسات السابقة

# الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

## المقدمة

يعرض هذا المبحث بعض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية , التي أسهمت في رسم الأطر الهيكلية والبنائية للمنهجية المعتمدة مع دعم الأنموذج المقترح وفرضياته المحتملة , وما يجب الإشارة إليه أن معظم الدراسات الواردة في المبحث ركزت على متغير من متغيرات الدراسة بصورة منفردة من دون الجمع فيما بينها والتي تتعلق بالخدمات المصرفية المربحة فقط , أي لم تتمكن الباحثة من الحصول على أية دراسة تتعلق بالخدمات المصرفية غير المربحة من خلال البحث في المكتبات أو من خلال شبكة الانترنت مما يدل على حداثة موضوع الدراسة .

## أولا / الدراسات العربية

### 1. دراسة ( الشربتي - 1987 )

قدمت الدراسة بعنوان ( المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ) , حيث تمثل عنوان الدراسة ب (مدى إمكانية تفسير قرار بعض المصارف التجارية بتقديم خدمات مصرفية جديدة في ضوء المناخ التنظيمي السائد) . ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث أن قرار بعض البنوك التجارية بتقديم الخدمات المصرفية الآلية يمكن تفسيره جزئيا في ضوء الاختلافات الموجودة بينها , وفي طبيعة النظام المستخدم في مكافئة العاملين في البنك .

### 2. دراسة ( ابن مبارك - 1997 )

قدمت الدراسة بعنوان ( تطوير وصناعة الخدمات المصرفية ) , وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير وصناعة الخدمات المصرفية التي من شأنها أن تعزز الوضع التنافسي للمصارف التجارية في السوق المصرفي من خلال تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية للمصرف على عملية التطوير , وتحليل هذه المتغيرات وتأثيرها في استخدام التكنولوجيا في عملية التطوير هذه من اجل رفع كفاءتها وأهمها الحاسب الإلكتروني والصراف والبريد الإلكتروني والإنترنت وغيرها وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من بعض المصارف التجارية في اليمن والعمل على معرفة المحاور الرئيسية لتطوير وصناعة الخدمات المصرفية فيها .

وإن أهم ما توصلت إليه الدراسة :-

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

- أ- قوة العلاقة بين جميع المتغيرات الداخلية والخارجية وتطوير وصناعة الخدمات المصرفية.
- ب- سوف يزيد المصرف من قدرته على مواجهة المستقبل ومخاطره من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والإطلاع على التطورات الحديثة الحاصلة في هذا المجال .

### 3. دراسة العزاوي ( هدى -2002 )

- قدمت هذه الدراسة تحت عنوان ( تسويق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت من خلال تصميم نظام مقترح لمصرف الرشيد ) .
- ومن بين أبرز الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها :-
- أ- تشجيع المصارف العراقية على استخدام الإنترنت في تسويق الخدمة المصرفية وصولاً إلى تقديم الخدمة بوقت أسرع وكلفة أقل .
- ب- التعرف على التقنيات الحديثة المستخدمة في المصارف العربية والعالمية .
- ت- أخذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة تكنولوجيا الإنترنت من خلال توفير بنى تحتية وكفايات فنية لازمة .
- ث- تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية الناتجة عن استخدام الإنترنت في التعاملات المصرفية سعياً لتعزيز الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

### 4. خفزي ب ( طلح - 2002 )

تناولت هذه الدراسة (أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي ورضا الزبون ) وقد سعت لدراسة وتحليل السوق المصرفي وتحديد الاستراتيجية الأفضل التي يمكن اعتمادها لاستهداف ذلك السوق وتحليل خصائص المزيج التسويقي المصرفي ومن أجل تحقيق رضا الزبون لأنه هدف استراتيجي . وهي دراسة ميدانية أجريت على عينة من مديري وزبائن المصارف التجارية الحكومية والأهلية في بغداد وتمثلت المصارف الحكومية بمصرفي الرافدين والرشيد أما المصارف الأهلية فقد تضمنت خمسة مصارف هي ( مصرف بغداد , والشرق الأوسط , والتجاري , والأهلي , والمتحد ) . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :-

- أ- إدارات المصارف لديها قصور في التعامل مع استراتيجيات استهداف السوق وتسويق الخدمات وأيضاً قياس رضا الزبون .

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

ب- بعض المصارف التجارية لديها إمكانيات مالية وبشرية كبيرة لإيجاد مزيج تسويقي موحد قادر على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وكذلك خطورة الاعتماد على خدمة واحدة والتوجه بها إلى السوق .

### 5. دراسة الديوه جي – 2003

قدمت الدراسة بعنوان ( الجودة و رضا الزبون و أثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية ) وتهدف هذه الدراسة إلى قياس الجودة في المصارف الأردنية وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من بعض المصارف التجارية الأردنية . ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية التقدم التكنولوجي و ثورة الاتصالات و مشتقات الخدمات المصرفية جعلت جودة الخدمة في تغير مستمر , و الزبائن يهتمون دائما بما هو جديد و يناسب متطلبات العصر و بشكل خاص في الخدمة المصرفية . ومن أهم ما أوصى به الباحث هو ضرورة أن يتم الاندماج بين المصارف الأردنية لتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير السوق الأردنية .

### 6. دراسة (حداد و جودة - 2004 )

تناولت هذه الدراسة ( التسويق الإلكتروني و أثره على جودة الخدمات المصرفية وهي دراسة ميدانية مطبقة على عينة من البنوك التجارية الأردنية ) , وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك عملاء المصارف التجارية في الأردن لمفهوم التسويق الإلكتروني و أهميته , وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :-

1- هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق و جودة الخدمات المصرفية

2- توجد علاقة بين البحث و التطوير و جودة الخدمات المصرفية .

أما أهم ما أوصى به الباحث فهو ضرورة أن تقوم البنوك بتوفير قواعد بيانات و معلومات تسويقية تساعد العملاء على تلبية احتياجاتهم و مساعدتهم في اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بالأمور المصرفية .

ثانيا / الدراسات الأجنبية

1. مخزب ( Daubery and Zimbley , 1983 )

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

قدمت الدراسة بعنوان ( Quality Costs and Improvement ) وتبرز أهمية الدراسة إلى تحديد فئات كلف الجودة التي تنسجم مع طبيعة عمل المصرف الذي طبقت فيه وقياس اثر تخفيض هذه الكلف على الإنتاجية كذلك قامت بتوضيح الطريقة العامة لاحتساب بعضها . وتهدف هذه الدراسة إلى تخفيض كلف الجودة ثم إجمالي الكلف أو على الأقل تغيير خليط كلف الجودة . وقد توصلت هذه الدراسة إلى إن عمليات تحسين الجودة تنعكس على كلف الجودة ( لها تأثير ايجابي على الإنتاجية ) , إذ زادت الإنتاجية بنسبة ( 10 % ) بعد تحديد كلف الجودة والقيام بالتحسينات المطلوبة . وتم تطبيق هذه الدراسة على المصارف الأمريكية وتضمنت ثلاثة متغيرات هي الجودة والإنتاجية والأداء المالي .

### 2. دراسة ( William & Molyneux , 1994 )

قام الباحثان بدراسة حول قطاع المصارف في اسبانيا , والهدف منها دراسة هيكل السوق السائد ثم تحديد سبب الأداء المتميز للمصارف الكبيرة فيما إذا كان ناجما عن وجود تواطؤ في السوق وهذا يعني انخفاض مستوى المنافسة أو عن ارتفاع مستوى كفاءة هذه المصارف والذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع حصة هذه المصارف من السوق . وقد توصل الباحثان إلى الاستنتاج بوجود علاقة إيجابية بين مستوى التركيز في السوق وأرباح المصارف وهذا يبين أن مستوى المنافسة بين المصارف يعد متدنيا .

### 3. مخزب ( Yavas , et at , 1997 )

قدمت الدراسة بعنوان ( جودة الخدمة في القطاع المصرفي للاقتصاد المتنامي : مسح عام للزبون ) وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة الخدمات المصرفية على رضا الزبون في المصارف التركية . وقد اعتمدت هذه الدراسة على مسح عام لزبائن المصارف التركية من أجل التحقق من مدى اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا الزبون وقناعته . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :-

أ- النجاح النهائي لأي برنامج خاص بجودة الخدمات المصرفية يتم تنفيذه من قبل أي مصرف يعد مرتبطا ومرهونا بالمحافظة على الزبائن الذين استطاع كسب رضاهم وأهمية دور الاتصال الشخصي مع الزبون لبلوغ هذه الأهداف .

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

- ب- عدم تجاهل المصارف لحاجات الزبائن الداخليين الخاصة .
- ت- الاتصال بين الزبائن والعاملين في المصارف .
- ث- الاهتمام بالمسائل الخاصة بالتسويق الداخلي للخدمات المصرفية .
- ج- يجب أن يكون للمصارف قدم في مملكة الزبون والقدم الأخرى في واقع الاتصال بين الزبون والعاملين .

### 4. خغزب ( Yieth Ehen , 1999 )

قدمت الدراسة بعنوان (عوامل النجاح الحاسمة للاستراتيجيات المختلفة في الصناعة المصرفية) . وتهدف الدراسة الحالية إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي يمكن للإدارة المصرفية أن تراعيها من أجل بناء ميزتها التنافسية في الإستراتيجية التسويقية . وقد طبقت هذه الدراسة في تايوان على عينة حجمها ( 375 ) مدير مصرف , ( 336 ) منهم مدراء مصارف محلية و( 39 ) منهم مدراء مصارف أجنبية . ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- هناك أربعة عوامل نجاح حاسمة في الصناعة المصرفية تبعا للإستراتيجية التي يتبناها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية تتمثل بالآتي :-
- أ- القدرة على إدارة عمليات المصرف .
  - ب- القدرة على تكييف المزيج التسويقي المصرفي .
  - ت- القدرة على إدارة السوق المالية .
  - ث- القدرة على إدارة تطوير العلاقة التجارية للمصرف .

### 5. دراسة ( Bank Austria -2001)

قدمت الدراسة بعنوان ( تأثير جودة الخدمات المصرفية في الزبون ) وهي دراسة نظرية في عينة من المؤسسات المالية المصرفية التي تؤثر في معدل الفعاليات التجارية وتهدف هذه الدراسة إلى التركيز على الزبون و تطوير حقبة مدخراته

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يرى الزبائن أن المصرف هو الصرف المثالي في تلبية حاجاتهم في هذه المنطقة لكون المصرف يعتمد على إستراتيجية استثمار تقود إلى نمو و ازدهار حسابات الزبائن وتوصلت الدراسة إلى زيادة قدرة المصرف المادية و المعنوية تعمل على تعزيز ثقة الزبائن وإن المصرف يستطيع بناء وتحقيق الرؤية التي يتطلع إليها الزبائن لزيادة نمو استثماراتهم .

لم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسات عربية أو أجنبية تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة وذلك في دعم الإطار النظري للدراسة , والتعرف على مدى التطورات الحديثة التي تمكن من تطوير العمل المصرفي في العراق خاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة .

### المبحث الثاني منهجية الدراسة

#### المقدمة

في إطار هذا المبحث سيتم التطرق إلى المنهج الذي سوف تعتمده الدراسة , مشكلة الدراسة , أهمية الدراسة , أهداف الدراسة , فرضياتها والحدود والمصطلحات التي وردت في الدراسة وكما موضح في أدناه :-

#### أولا / مشكلة الدراسة

يتميز البحث العلمي بوجود مشكلة يتم التصدي لها عن طريق الدراسة وفقا لأسس موضوعية والتي من أهمها أن تكون المشكلة جديدة في مجال الدراسة ومن الممكن دراستها في الواقع العملي وإضافة شيء جديد لحقل المعرفة العلمية . لقد كانت هذه الاعتبارات هي المحرك الأساسي الذي دفع الباحثة إلى اختيار موضوع الدراسة , إذ تساهم المصارف بتقديم خدمات مصرفية وأخرى يستوجب تقديمها إلى الزبائن ولكنها ليست مصرفية بالمفهوم المصرفي للخدمات فهي تأخذ وقتا في تأديتها للزبون من دون أن يكون هناك مقابل لها ومن ثم فهي لا تشكل مصدرا إيراديا مما يعكس آثارها على مستوى أداء المصارف ولكنها تدخل في إطار الخدمة التنافسية قياسا بالمصارف الأخرى إذ قد تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمصرف الذي يقوم بتأدية هذه الخدمات على الرغم من عدم وجود فائدة مباشرة منها , ولم تثل دراسة هذا

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

النوع من الخدمات (الخدمات المصرفية غير المربحة) اهتماما من قبل الباحثين العراقيين والعرب على حد سواء .

وتتجسد مشكلة الدراسة حول الإجابة عن بعض التساؤلات الآتية :-

1. ماهية الخدمات المصرفية غير المربحة ؟
2. دور هذه الخدمات كنشاط يمارسه الأفراد العاملون في المصرف لتلبية حاجات الزبائن ؟
3. مدى نجاح المصارف الحكومية في إدارة وتوزيع هذه الخدمات ؟
4. الآثار السلبية أو الايجابية على مستوى الأداء المصرفي لكونها تأخذ وقتا في تأديتها للزبون دون أن يكون هناك مقابل لها ومن ثم فهي لا تشكل مصدرا ايراديا للمصرف ؟
5. آثارها على ربحية المصرف والتكاليف التي يتحملها نتيجة قيامه بتقديم هذه الخدمات ؟

### ثانيا / أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة الخدمات المصرفية غير المربحة وأنواعها التي تشغل المصارف الحكومية العراقية على وجه الخصوص والتي تتطلب وقتا لتأديتها كما تهدف إلى :-

- أ- معرفة علاقات الارتباط بين الخدمات المصرفية غير المربحة ومؤشرات الأداء المصرفي .
- ب- معرفة أثر العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة ومستوى الأداء المصرفي .
- ت- معرفة مدى إمكانية استفادة المصارف من الخدمات المصرفية غير المربحة كمصدر للإيراد
- ث- معرفة الآليات التي تعتمد عليها إدارة المصرف في تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة .

### ثالثا / فرضيات الدراسة

في ضوء المخطط الافتراضي للدراسة تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين :-

- 1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وايجابية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي بمؤشراته وهذه الفرضية تنقرع إلى الآتي :-

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

- أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والفاعلية .
- ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والكفاءة .
- ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والإنتاجية .
- ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والمسؤولية الاجتماعية .
- ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والوقت .
- ح- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة والربحية .
- خ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية غير المربحة ورضا الزبون .

### 2) هناك أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في الأداء المصرفي بمؤشراته

وهذه الفرضية تتفرع إلى الآتي :-

- أ- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في الفاعلية .
- ب- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في الكفاءة .
- ت- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في الإنتاجية .
- ث- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في المسؤولية الاجتماعية .
- ج- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في الوقت .
- ح- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في الربحية .
- خ- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية غير المربحة في رضا الزبون .

### رابعاً / أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها أحد المواضيع المهمة في مجال العمل المصرفي والذي لم يتم التطرق إليه سابقاً والمتمثل بالخدمات المصرفية غير المربحة والتي تقدم من المصارف للزبائن دون مقابل ومدى تأثيرها على مستوى الأداء المصرفي على الرغم من كون المصارف (منظمات تسعى أولاً لتقديم الخدمة والحصول على الإيراد المناسب الذي يغطي التكاليف ثم تحقيق الربحية كفرضية أساسية للبقاء والتطور ) .

وتتجسد أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي :-

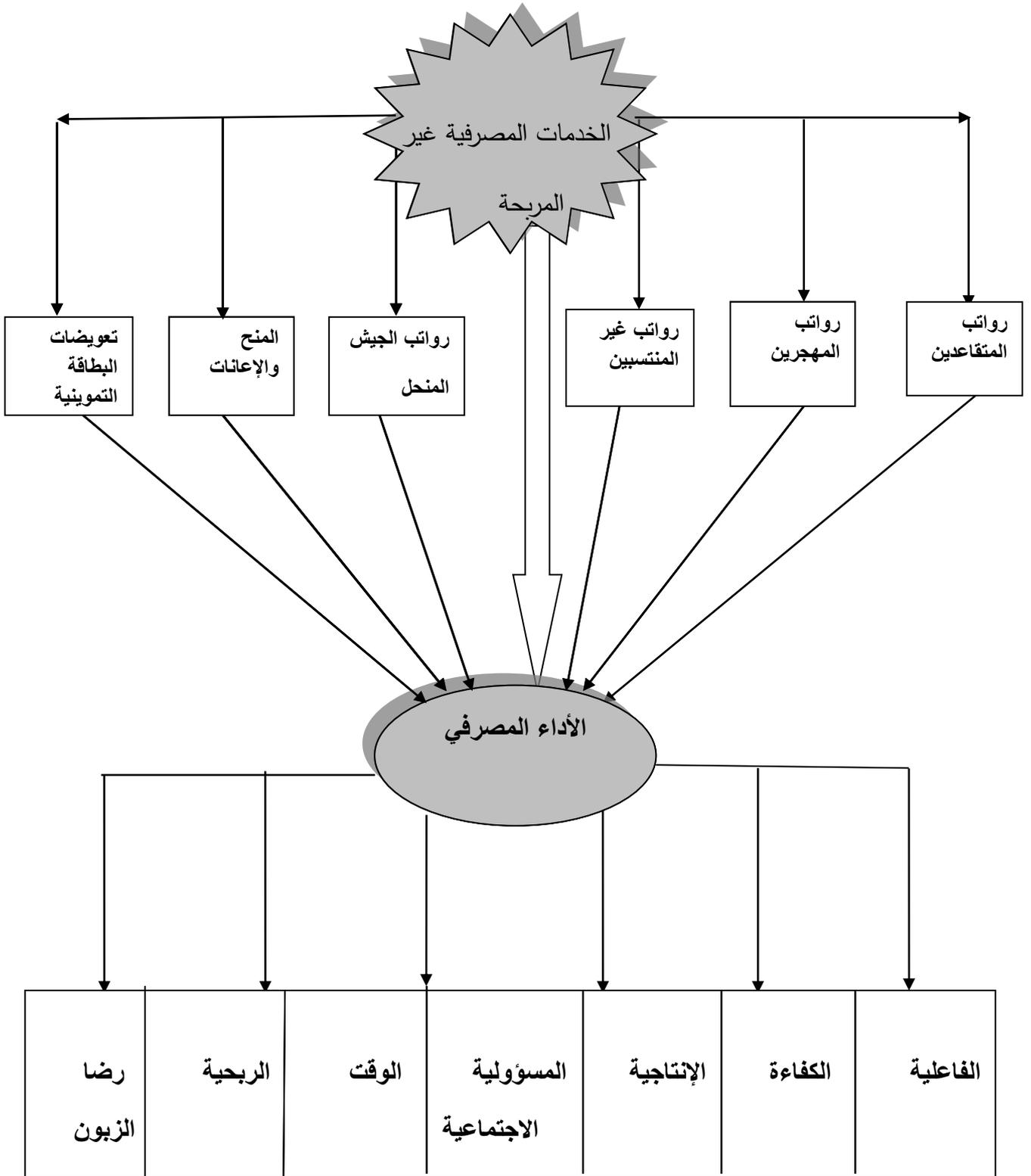
## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

- 1- عدم وجود دراسات عربية أو أجنبية تناولت هذا الموضوع إذ لم تقع يد الباحثة على أية دراسة عراقية أو عربية أو أجنبية درست الموضوع نفسه .
- 2- تسهم هذه الدراسة في تقديم المعلومات التي تساعد المسؤولين الإداريين في المصارف المبحوثة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها وتنظيم إدارتها بالشكل الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبون بكفاءة وفاعلية وبما يحقق رضا الزبون .
- 3- استفادة المصارف التجارية الحكومية من نتائج هذه الدراسة في الوقت الحالي والمستقبل من أجل تحسين واقع العمل المصرفي في العراق والاقتصاد العراقي بشكل عام
- 4- الدور الكبير الذي تلعبه المصارف الحكومية التجارية ( مجال البحث ) في تنشيط الاقتصاد الوطني في ظل التغييرات المتسارعة مما جعل من الأهمية دراستها لتعزيز قدرتها على لعب الدور المناسب والمتوقع منها بكفاءة وفاعلية من دون أن تكون هناك أية معوقات لدورها .

### خامسا / مخطط الدراسة

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم بناء مخطط فرضي للدراسة الذي يتضمن المتغير المستقل المتمثل بالخدمات المصرفية غير المربحة ، والمتغير المعتمد المتمثل بالأداء المصرفي وبمؤشراته وتحديد العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي وكما موضح في الشكل رقم ( 1 )

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث



شكل ( 1 )

المخطط الافتراضي الدراسة

المصدر : - إعداد الباحثة

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

سادسا / مجتمع عينة الدراسة

1 - الحدود المكانية

تمثل مجتمع عينة الدراسة في الحدود المكانية للمصارف التجارية الحكومية ( الرافدين والرشيد ) وفروعها في بغداد ومنطقة الفرات الأوسط ( كربلاء وبابل والقادسية والنجف ) بكل فروعها .

سابعا / أساليب جمع البيانات

وتتمثل أساليب جمع البيانات وتحليلها بالفقرتين الآتيتين : -

أ- الجانب النظري

اعتمدت الدراسة في تغطية الجانب النظري بما توفر من المصادر العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العربية والأجنبية فضلا عن الاستفادة من خدمات الشبكة الدولية للمعلومات (شبكة الإنترنت) .

ب- الجانب الميداني

اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات والمعلومات في هذا الجانب على ما يلي : -  
1) إجراء المقابلات الشخصية مع السادة مدراء الفروع بصفتهم صانعي القرارات وممثلي الجانب القيادي في المصارف عينة الدراسة وكذلك مع رؤساء الأقسام والشعب بهدف التعرف على الجانب التنفيذي من النشاط المصرفي باختلاف أنواعه لغرض الوقوف على الحقائق التي تخدم الدراسة .

2) اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات إذ روعي في صياغتها شمولها لمتغيرات الدراسة المعتمدة . وقد تضمنت استمارة الاستبانة ثلاث فقرات مهمة : -

■ معلومات عامة وتعريفية بالمصارف مجتمع عينة الدراسة وهي معلومات ديمغرافية .

■ الخدمات المصرفية غير المرعبة

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

■ مؤشرات الأداء المصرفي

وقد تم قياس آراء العينة طبقاً للمقياس الخماسي ( Likert ) واحتسبت الإجابة النهائية لكل مفردة من المفردات

ثامنا / الصدق والثبات لأداة الدراسة

### 1) الصدق الظاهري

قامت الباحثة بعد إكمال تصميم استمارة الاستبيان بعرضها على ثمانية عشر خبيراً وذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال والإحصاء والاقتصاد والتسويق وإدارة المصارف من أجل التأكد من مدى وضوح وترابط فقرات الأسئلة ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة. وتم إجراء التعديلات المطلوبة من قبل الباحثة في ضوء اقتراحات ووصايا الخبراء والمحكمين القيمة وبما يضمن دقتها في القياس والموضحة في الجدول ( 4 ) .

### 2) الاتساق الداخلي

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات التي تمثل كل متغير من متغيرات الدراسة لغرض اختبار صدق محتوى الأسئلة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط كما في الجدول ( 2 ) الذي يوضح علاقة الارتباط القوية بين متغيرات الدراسة .

تاسعا / تحليل السمات الشخصية لأفراد العينة

قامت الباحثة بتوزيع مجموعة من الاستبانات على فروع مصارف ( الرافدين والرشيد ) عينة البحث والبالغ عددها (100) استمارة تم استرجاع (89) استمارة فقط .

وقد تم توزيع الأسئلة على عدد من مدراء الفروع في المصرفين ورؤساء الأقسام والشعب وقد تبين أن أغلب مجتمع الدراسة كان ( 50 ) من الإناث أي بنسبة ( 56.2 % ) بينما عدد الذكور كان ( 39 ) أي بنسبة ( 43.8 % ) .

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

ويوضح الجدول ( 1 ) التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة المبحوثين بحسب تحصيلهم الدراسي ويتضح من الجدول أن أعلى النسب كانت للأفراد الذين كان تحصيلهم الدراسي البكالوريوس حيث كان عددهم (29من الذكور) و (17من الإناث) أي بنسبة (0,52%) وأقل النسب لمن لديهم تحصيل دراسي إعدادية فأقل تتمثل ( 3 من الذكور و14 من الإناث ) أي بنسبة ( 0,19% ) .

الجدول ( 1 )

1. توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

أنثى			ذكر			الجنس
بكالوريوس	دبلوم فني	إعدادية فأقل	بكالوريوس	دبلوم فني	إعدادية فأقل	التحصيل الدراسي
9	10	3	14	4	2	مصرف الرشيد
5	9	14	15	3	1	مصرف الرافدين
14	19	17	29	7	3	المجموع
50			39			المجموع الإجمالي
%0,19			%0,52			

ويوضح الجدول ( 2 ) التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة المبحوثين بحسب المصرف والجنس والعمر إن أكبر النسب في المصرفين ( الرافدين والرشيد معا ) فئة ( 41-50 ) من الإناث حيث كان عددهم في مصرف الرشيد ( 9 ) وفي مصرف الرافدين (18) أي بنسبة ( 30% ) لكلا المصرفين وأقل النسب من الإناث في مصرف الرشيد من فئة ( أقل من 20 ) حيث كان عددهم ( 1 ) والرافدين كان عددهم ( 0 ) .

الجدول ( 2 )

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

أنثى					ذكر				الجنس	
أقل من 20	20-30	31-40	41-50	5 فأكثر	أقل من 20	20-30	31-40	41-50	51 فأكثر	العمر
20	30	40	50	5	30	30	31	50	51	

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

3	9	7	2	1	7	9	4	0	0	مصرف الرشيد
2	18	7	1	0	6	8	2	3	0	مصرف الرافدين
5	27	14	3	1	13	17	6	3	0	المجموع
50					39					المجموع الإجمالي
%1					%30					النسبة %

ويبين الجدول (3) التوزيع التكراري والنسب لأفراد العينة المبحوثين حسب المصرف والجنس و مدة الخدمة في المصرف الرشيد والرافدين أعلى نسبة كانت لمن لديهم خدمة (-20 سنة) من الذكور كان عددهم (15) أي بنسبة (17,0%) ومن الإناث لمن لديهم خدمة (-30) كان عددهم (27) أي بنسبة (30%) أما أقل نسبة في المصرفين كانت لمن لديهم خدمة (أقل من 10) سنوات من الذكور كان عددهم (6) أي بنسبة (7,0%) ومن الإناث لمن لديهم خدمة (-40) كان عددهم (2) أي بنسبة (2,0%).

### الجدول (3)

3. توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

أنثى				ذكر				الجنس
40-	30 -	20-	أقل من 10	40-	30 -	20-	أقل من 10	مدة الخدمة
1	9	9	3	4	6	7	3	مصرف الرشيد
1	18	6	3	4	4	8	3	مصرف الرافدين
2	27	15	6	8	10	15	6	المجموع
50				39				المجموع الإجمالي
% 0,2		% 30		% 0,17		% 0,7		النسبة %

### تاسعا / الأساليب الإحصائية المستخدمة

1) تم استخدام أسلوب ( Likert ) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن والذي يمثل حقل الإجابة (كبيرة جدا) وأوطأ وزن الذي يمثل حقل الإجابة (ضعيفة جدا) وعلى هذا الأساس أعطيت الإجابة من الأعلى إلى الأدنى وكالاتي (كبيرة جدا , وكبيرة , ومتوسطة , وضعيفة , وضعيفة جدا) وبالدرجات الآتية وعلى التوالي (1,2,3,4,5) وتم اعتماد الوسط الفرضي الذي يمثل معدل الدرجات وكالاتي :-

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

الوسط الفرضي

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5} = 3$$

(2) التوزيع التكراري و التوزيع النسبي : - تم استخدامه لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد قيمة الوسط الحسابي الموزون لإجابات أفراد العينة المبحوثة . ( أي تم حساب الوسط الحسابي الموزون لقياس متوسط إجابات أفراد العينة حول استخدام المصرفين للأدوات المحاسبية )

$$\bar{X} = \frac{\sum Wi Xi}{\sum Wi}$$

(3) تم حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي ( بيان درجة تشتت القيم عن الوسط الحسابي ) .

$$S = \sqrt{\frac{\sum (Xi - \bar{X})^2 Wi}{\sum Wi - 1}}$$

(4) شدة الإجابة ( نسبة الاتفاق ) :- تم استخدامها لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة المبحوثة , ومن ثم دقة إجابات أفراد العينة .

بمعنى انه تم حساب شدة الإجابة والتي تعني بها نسبة الوسط الحسابي إلى أعلى نقطة ( أهمية يمكن أن تأخذها الإجابة ) . ينظر إلى شدة الإجابة على إنها نسبة أفراد العينة الذين ستكون إجابتهم ( نعم ) على سؤال معين من بين جميع أفراد العينة فيما لو كانت الإجابة على السؤال محددة ( بنعم ) أو ( كلا )

$$\rho = \frac{\bar{X}}{5} \times 100\%$$

وتم أيضا حساب قيمة ( t ) لاختبار فرضية العدم  $H_0: \mu = \mu_0$  ضد الفرضية البديلة  $H_1: \mu \neq \mu_0$  والفرضية الأخرى  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  ضد الفرضية البديلة  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  حيث تستخدم إحصاءه

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

الاختبار ( t ) بدرجة حرية (N-1) لاختبار مدى ابتعاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي وفقا لفرضية العدم  $H_0: \mu = \mu_0$  ضد الفرضية البديلة  $H_1: \mu \neq \mu_0$

$$t = \frac{(\bar{X} - \mu)}{S / \sqrt{N}}$$

(5) اختبار ( t-Test ) :- تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الخدمة المصرفية غير المربحة ومؤشرات الأداء المصرفي .

تستخدم إحصاء الاختبار ( t ) بدرجة حرية (  $N_1 + N_2 - 2$  ) لاختبار الفرق بين متوسطين وفقا لفرضية العدم  $H_0: \mu = \mu_0$  ضد الفرضية البديلة  $H_1: \mu \neq \mu_0$

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

(6) معامل الارتباط البسيط :- تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين ( متغيرات الخدمة المصرفية غير المربحة ومؤشرات الأداء المصرفي ) , واستخدم في اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها , فضلا عن اختبار ثبات الأستبانة والاتساق الداخلي بين متغيراتها .

بمعنى تم حساب معامل الارتباط الخطي البسيط الذي يقيس قوة العلاقة الخطية بين إجابات أفراد العينة في نظرتهم إلى ما يطبقه المصرف من فعاليات تتمثل في (الفاعلية , الكفاءة , الإنتاجية , المسؤولية الاجتماعية , الوقت , الربحية , رضا الزبون ) ونظرة أفراد العينة إلى مدى تحقيق المصرف للأرباح نتيجة تطبيق هذه الفعاليات بالإضافة إلى حساب مقدار التغير في أحد مؤشرات الأداء ( الفاعلية , والكفاءة , والإنتاجية , والمسؤولية الاجتماعية , والوقت , والربحية , ورضا الزبون ) بمقدار وحدة واحدة عندما تتغير الخدمات المصرفية غير المربحة .

## الفصل الأول الدراسات السابقة ومنهجية البحث

---

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

(7) معامل التحديد  $R^2$  :- يوضح مقدار التغيرات التي تطرأ في المتغير المعتمد , والتي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل .

تمهيد /

تواجه المصارف العراقية تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة سواء أكانت تقنية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية لهذا فان على الإدارات العليا في المصارف أن تواجه ضرورة ملحة لتغيير أساليب عملها وإجراءاتها وما يتبع ذلك من تغيير في الصلاحيات والمسؤوليات التي يتطلبها تقديم الخدمات المصرفية المختلفة والتي تساعد في المحافظة على زبائنها الحاليين واجتذاب زبائن جدد وتحقيق أهداف المصرف في تحقيق الموائمة مع التغييرات البيئية المختلفة التي يواجهها البلد والتطور في العمل المصرفي الحالي والمستقبلي .

ولأهمية الخدمات المصرفية للزبائن والمجتمع خاصة الخدمات المصرفية غير المربحة لأنها تدر بالنفع العام للأفراد والمجتمع , لهذا فقد درسنا طبيعة النشاط المصرفي الذي يندرج ضمن المبحث الأول من الفصل ثم انتقلنا لبيان أنواع الخدمات المقدمة من قبل المصارف الحكومية في العراق بأنواعها المختلفة ( المصرفية المربحة وغير المربحة ) ضمن المبحث الثاني , وأخيرا تم بيان الإطار النظري للأداء المصرفي ومؤشراته لغرض الوصول إلى أثر الخدمات المصرفية غير المربحة خاصة على مستوى الأداء المصرفي في المبحث الثالث .

ويتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث تتمثل بالآتي :-

■ المبحث الأول :- مفهوم وطبيعة للنشاط المصرفي

■ المبحث الثاني :- الخدمات المصرفية المربحة والخدمات المصرفية غير المربحة

المبحث الثالث :- للأداء المصرفي- إطار مفاهيمي

المبحث الأول مفهوم وطبيعة النشاط المصرفي

تم تأسيس أول مصرف تجاري عراقي باسم مصرف الرافدين في سنة 1941 , ليمثل أول مصرف عراقي عامل في ميدان الصيرفة التجارية في القطر حيث أنيط بهذا المصرف , فضلا عن قيامه بالأعمال التجارية الاعتيادية حفظ حسابات الحكومة ويعتبر تأسيسه بداية مساهمة رأس المال الوطني الحكومي في الصيرفة التجارية وذلك بقصد العمل كمصرف للحكومة وكمنافس للمصارف الأجنبية العاملة في العراق . وقد تواصل مصرف الرافدين منذ ذلك التاريخ في توفير الخدمات المصرفية مع فروع المصارف الأجنبية في العراق ولغاية سنة 1964 حين تم تأميم تلك الفروع وحصر نشاط الصيرفة التجارية بمصرف الرافدين الذي اتسمت مسيرته بالتوسع الكبير في نشأته ولغاية سنة 1988 تم شطر مصرف الرافدين وتوزيع فروعه إلى مصرف الرافدين ومصرف الرشيد اللذين استمررا منذ ذلك التاريخ وحتى اليوم في تلبية متطلبات الاقتصاد الصيرفية سواء أكان القطاع العام أم الخاص ( جواد , 2006 : 132 ) .

ولكونهما (مصرف الرافدين ومصرف الرشيد) المصرفين التجاريين الحكوميين اللذين يستحوذان الحصة الأكبر في السوق العراقية , ولما يمثلانه من دعامة أساسية في تشكيلة الجهاز المصرفي العراقي ودورهما الأساسي في الاقتصاد العراقي فقد تم اختيارهما من قبل الباحثة لتقديم بعض الخدمات المصرفية (غير المربحة) بموجب قانون وزارة المالية لتقديم هذه الخدمات بسبب الظروف الراهنة.

أولاً/ مفهوم وأهمية النشاط المصرفي Concept and importance The Activity banks

أ- مفهوم النشاط المصرفي

تختلف التعاريف الخاصة بالمصارف باختلاف القوانين والأنظمة التي تحكم أعمالها والتي تتباين من بلد إلى آخر . كما تختلف باختلاف طبيعة نشاط هذه بالمصارف وشكلها القانوني . ولذا

فان من الصعوبة إيجاد تعريف شامل لها على اختلاف أنواعها وأشكالها والقوانين التي تحكم أعمالها ففي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون المصرف بأنه " منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال المصارف يسمى Bank charter " ( ضيف , 1970 : 1 )

أصل كلمة مصرف ( بكسر الراء ) - في اللغة العربية - مأخوذ من الصرف بمعنى " بيع النقد بالنقد " ويقصد به المكان الذي يتم فيه الصرف ( عبد الله , 2000 : 15 ) . ويقابلها كلمة " بنك " ذات الأصل الأوربي والمشتقة من الكلمتين الفرنسية " Banque " والإيطالية " Banco " اللتين تعنيان ( صندوق أمين لحفظ الأموال ) ( العلاق : 2001 ) وقد وردت في الأدبيات المصرفية تعريفات عدة للمصارف التجارية :-

فقد عرف ( Ralph ) المصارف التجارية بأنها " مؤسسات مالية وهذا يعني بأنها تقدم مدى واسع من الخدمات والمنتجات المالية " ( Wing- Frasca , 1995 ) .  
وعرف أللوزي وآخرون المصارف التجارية بأنها " منشآت تقبل النقود كودائع وتحترم طلبات مودعيها في سحبها وتمنح القروض وتستثمر الودائع الزائدة " ( أللوزي , 1997 : 17 ) .  
وعرف ( Rose ) المصارف التجارية " بأنها مؤسسات تقبل باستلام النقود على شكل ودائع من الأفراد الذين لديهم فائض وتقوم بإقراضها على شكل قروض وسلف للأفراد والمحتاجين " ( Rose , 2002 : 12 ) .

وعرف المشرع العراقي المصرف في المادة الأولى من قانون المصارف العراقي الصادر بالأمر رقم ( 74 لسنة 2004 ) على انه " شخص يحمل ترخيصاً أو تصريحاً بمقتضى هذا القانون لمباشرة الأعمال المصرفية " . ( الوقائع العراقية , 2004 ) بما في ذلك شركة حكومية أو منشأة على وفق قانون الشركات العامة المرقم ( 22 لسنة 1997 ) المعدل كما عرفته المادة الأولى من قانون البنك المركزي العراقي الصادر بالأمر ( رقم 56 لسنة 2005 ) بأنه " الشخص الحائز على ترخيص أو تصريح بموجب قانون المصارف يخول له الاشتراك في أعمال مصرفية أو غيرها من الأنشطة المصرفية الأخرى " ( الوقائع العراقية , 2004 ) .

كما عرفه القانون المؤقت لأسواق الأوراق المالية العراقي الصادر بموجب الأمر رقم ( 74 لسنة 2004 ) , " بأنه كيان مخول من قبل البنك المركزي العراقي ليقوم بالعمليات المصرفية في العراق " . ( الوقائع العراقية , 2004 ) .

وقد بين ( Gup ) المصارف التجارية أنها " وحدات اقتصادية وظيفتها الأساسية إدارة الموجودات المالية للوحدات الاقتصادية الأخرى سواء أكانت أفراداً أم منظمات وهي من أهم المؤسسات المالية التي يركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان ( جاسم : 2007 ) . كما يعرف المصرف التجاري على انه :-

" مؤسسة مالية تقبل الودائع من الأفراد والهيئات والشركات تحت الطلب أو الأجل , وتستخدم هذه الودائع في منح القروض والسلف وتعمل على منح التسهيلات الائتمانية للمستثمرين " ( صوان , 2008 : 32 ) .

وفي ضوء هذه التعريفات المتعددة للمصارف يتضح بان المصارف " هي مؤسسات تتعامل مع النقود والائتمان والمصارف لا تقوم بالمتاجرة في النقود فقط ولكن أيضا هي تولد النقود , أي انه يتضمن كل الوظائف أو الأنشطة التي يقوم بها المصرف " .

لذا فان النشاط المصرفي :- يعرف بأنه " جميع الخدمات المصرفية ولاسيما قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الاستثمار كليا أو جزئيا بالإقراض أو بأية طريقة أخرى يسمح بها القانون " ( عبد الله , 2000 : ص15 ) . عن قانون البنوك ( رقم 24 لسنة 1971 ) والجريدة الرسمية الأردنية لسنة 1971 ( رمضان , 1997 : ص14 ) . .

كما عرف قانون المصارف العراقية الأعمال المصرفية بأنها " أعمال استلام الودائع النقدية أو أموال أخرى مستحقة السداد من الجمهور لأغراض إيداع ائتمانات أو استثمارات في الحساب الخاص بها " ( لفته , الياسين , ع47 , : 2007 ) .

كما عرفت المادة الأولى من البنك المركزي العراقي الأعمال المصرفية بأنها " الأعمال التي تشمل استلام ودائع مالية أو غيرها من الأموال القابلة للتحويل من الجمهور بهدف فتح اعتمادات أو القيام باستثمارات لحسابهم " .

كما تقدم المصارف التجارية خدمات الثقة والتي تستخدم للوصول إلى عدد من الأهداف , على الرغم من المنافسة في صناعة المؤسسات المالية فإن أغلب الأفراد لازالوا يرغبون في التعامل مع المصارف التجارية .

يتضح مما سبق إن تعريف المصارف التجارية يختلف باختلاف المنهج الذي يستخدمه الباحثون وباختلاف النظرة إلى الوظائف التي تؤديها تلك المصارف , لذلك تنوعت التعريفات بشكل يصعب حصر تعريف شامل للمصرف التجاري , إن تطور المؤسسات المالية في المجتمعات

وظهور الجديد منها أدى إلى وضوح مفهوم المصرف وأصبح من السهل التعرف على السمات الرئيسية لعملها , ومن ثم يمكن تعريف المصارف التجارية بناء على تلك السمات بأنها " تلك المؤسسات التي تتبع خدمات مصرفية متنوعة للجمهور دون تمييز , فهي تقدم للمدخرين فرصا متنوعة لاستثمار مدخراتهم من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصيرة الأجل , كذلك تتيح فرصا عديدة للمقترضين من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل , أو أي أعمال أخرى يقررها البنك المركزي الذي يرخص للمصارف ممارسة الأعمال المصرفية المختلفة " ( حداد ومشهور , 2005 : 144 )

وتكون المصارف التجارية الجزء الأكبر من الجهاز المصرفي ومهمتها الأساسية التوسط المالي بين المودعين والمقترضين وتختص عادة في منح القروض القصيرة , البنك التجاري هو مشروع رأسمالي يهدف إلى تحقيق الربح وهو في سبيل ذلك يقدم الخدمات المصرفية المختلفة . وفي إطار هدفه هذا يقوم بقبول الودائع ( الزمنية والجارية ) من الأفراد والمشروعات والإدارات العامة وإعادة استخدامها لحسابه الخاص في منح الائتمان والخصم وبقية العمليات المالية للوحدات الاقتصادية ( البديري , 2003 : 16 ) .

### ب- الأهمية Important

للمصارف التجارية أهمية كبيرة في الاقتصاد القومي , إذ تعد مصدرا مهما في تنفيذ السياسة

النقدية للدولة وبشكل فاعل يسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع

( الحسيني و الدوري , 2008 : 33-47 ) .

أضف إلى ذلك إن هذا النوع من المصارف يسعى إلى تحقيق أقصى عائد والابتعاد قدر الإمكان عن مخاطر الإفلاس ومن بين أهم أهدافها هي تعظيم الربحية في الأجل الطويل , وتعظيم ثروة حاملي الأسهم ويتفرع عن هذين الهدفين الرئيسيين أهداف أخرى لا تقل أهمية عنها هي الأمان ( safety ) وتحقيق أفضل الخدمات للزبائن وهدف النمو المستقبلي

( Rose , 2000 : 4 ) .

كما تقوم المصارف التجارية بأدوار متنوعة منها الوساطة المالية كوساطة الاستحقاق ( maturity intermediation ) وتتجلى في إصدار المصرف التجاري أدوات مالية ذات أجال

مختلفة , في حين تمثل وساطة السيولة ( liquidity intermediation ) قيام المصرف التجاري بتوفير أموال سائلة يمكن استخدامها لسداد بعض الالتزامات الطارئة , كما تقوم بالنيابة عن المودعين بجمع المعلومات المالية حول المقترضين وتحليل ومتابعة أوضاعهم حرصا منها على أموال المودعين وحمايتهم والحفاظ عليها .

وقد احتل القطاع المصرفي وبخاصة في العراق أهمية كبيرة ولاسيما بعد ظهور العديد من المصارف التجارية الخاصة والتي تعمل بصورة منافسة مع المصارف الحكومية مما ساعد على تطوير وتحسين القطاع المصرفي في العراق وتحسين الأداء المصرفي وتمكينه من مواكبة التطورات المتسارعة في القطاع العالمي ( البديري , 2003 : 18 ) .

ويعد النظام المصرفي في العراق واحدا من أكثر الأنظمة الاقتصادية تنظيما في البلاد في الوقت الحالي حيث يشرف البنك المركزي العراقي مباشرة على جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها المصارف الحكومية والأهلية على حد سواء ويتحكم برفع أو خفض أسعار الفائدة وفي ظل الرقابة المستمرة من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على النظام المصرفي العراقي وشروط الإصلاحات المالية من أجل ضمان استمرار الدعم الدولي للعراق أصبح للعراق نظام مصرفي شبه مستقر ومسيطر على وضع السوق العراقية ماليا وهو الوضع الذي انعكس ايجابيا عبر استقرار سعر الصرف والسيطرة على نسب التضخم .

### ثانيا / خصائص نشاط المصرف التجاري

إن نشاط المصارف بصفة عامة والمصارف التجارية بصفة خاصة يتميز بخصائص عدة تميزها عن أنشطة المصارف المتخصصة ( الصناعية والزراعية والتجارية ) ومن أهم هذه الخصائص :- ( السجاعي , 2007 : 3-5 )

1) السرعة في أداء العمليات فضلا عن كونها عمليات صغيرة ومتعددة ومتلاحقة ويشترك في أدائها عدد غير قليل من مراكز النشاط , مثال ذلك عند إيداع مبلغ من المال لحساب أحد

العملاء في حسابه الجاري الدائن ( ح / الجاري تحت الطلب ) سيشترك في تأدية هذه الخدمة أكثر من مركز أو شعبة مثل شعبة الكاونتر وشعبة الحساب الجاري وشعبة الصندوق وشعبة التدقيق والحسابات العامة وعلى كل مركز أو شعبة مناطة بها الخدمة بكل دقة وسرعة .

(2) تتميز الخدمة التي تقدمها البنوك للزبائن ( مهما كان نوعها من الخدمات التي يقدمها المصرف التجاري ) بصعوبة قياسها كميًا كما هو الحال في النشاطات الزراعية والصناعية.

(3) ضرورة توفر بيانات وإيضاحات دورية ومنتظمة ودقيقة يطلبها المسئولون عن إدارة أنشطة المصارف , نظرا لأهميتها في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

(4) تتأثر أهم عناصر تكاليف المصارف بعامل الزمن , حيث يلعب الزمن دورا مهما في تكلفة الفوائد المدينة التي يتحملها المصرف مقابل الودائع للأفراد , وكذلك مقابل القروض التي يحصل عليها من الآخرين , والفوائد الدائنة التي يحصل عليها مقابل القروض التي يمنحها للغير وللزبائن .

وانطلاقا من أهمية ودور المصارف التجارية في النشاط الاقتصادي بشكل عام والنشاط المالي بشكل خاص لابد لهذه المصارف التجارية أن تسعى لتوحيد جهودها لتحقيق الموائمة بين عوامل البيئة المحيطة وخطوات اتخاذ القرارات.

### ثالثا / المبادئ التي تحكم الأعمال المصرفية

يوجد عدد من المبادئ المهمة التي تلتزم بها المصارف في أداء وظائفها وذلك لاكتساب

ثقة العاملين وتنمية معاملاتها , ( الصيرفي , 2007 : 22 )

( الدقة , 2ع , 2001 : 32 ) ( ارسلان , 1986 : 19-22 )

( Clarke , 1983 : 38-40 ) ( Rose , 1999 : 8 )

ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي :-

أ- السرية :-

تقوم المعاملات بين المصرف وزبائنه على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه ولهذا فإن السرية المصرفية تقضي بأن لا يعلم أحد عن أسرار زبائن المصرف سوى الأشخاص الذين تحتم طبيعة عملهم ذلك , بحيث تحاط المعلومات المقدمة منهم بالكتمان في غير علانية بعيدا عن كل شخص لا علاقة له بها . إذ يلتزم موظفو المصارف بالمحافظة على أسرار زبائنهم وعدم الإفشاء بها للأخرين باعتبار المصرف مؤتمنا عليها بحكم مهنته فعلاقة المصرف مع زبائنه تقوم على الثقة التي يكون عمادها كتمان المصرف لإسرار زبائنه المالية

### ب- حسن المعاملة :-

تعد حسن المعاملة التي يلقاها الزبون من العاملين في المصرف هي الأساس في جذب الزبائن مادامت الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية هي واحدة ( متشابهة ) . وواجب المصرف أن يختار بعناية الموظفين في المصرف ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى الزبائن .

### ت- الراحة والسرعة :-

تسعى المصارف إلى توفير أكبر قدر ممكن من الراحة للزبائن , من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار فضلا عن استخدام أجهزة التكييف . كما يجب على المصرف بتلبية طلبات الزبائن بالسرعة الواجبة , لهذا لا بد للمصرف من وضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل المصرف بحيث تكفل انجاز الخدمات للزبائن بأسرع وقت ممكن دون تعقيد . ومما يساعد على سرعة انجاز الأعمال في المصرف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات وتحقيق الدقة والحفظ السليم للبيانات وتتيح الاتصالات السريعة مع الفروع . ولا تعد التكنولوجيا الحديثة هي الوسيلة الوحيدة لضمان سرعة أداء الخدمة للزبائن, فهناك أيضا العنصر الإنساني . فقد كشف الواقع العملي أن الكفاءة في أداء الخدمات المصرفية المختلفة تتوقف أساسا على كفاءة العاملين والتي تتوقف بدورها على حسن اختيارهم وتدريبهم وإثارة دوافعهم .

### ث- تعدد الفروع :-

تسعى المصارف التجارية إلى توسيع نشاطها , وكثرة الفروع تساعد على تقليل المخاطر ( تعويض خسارة فرع معين من أرباح الفروع الأخرى ) والسهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها المصرف عند تحويل الأموال من جهة إلى أخرى وأيضا إمكانية تبادل المساعدات بين الفروع . كما تقوم المصارف التجارية بأدوار أخرى منها :-

- 1) قيام المصرف بعملية الدفع بالنيابة عن زبائنه عن السلع والخدمات التي يحصلون عليها , حيث تجري عملية الدفع خلال إصدار ومقاصة الصكوك والتحويل الإلكتروني .
- 2) تقوم المصارف بدور الضامن أو الكفيل فيضمن المصرف زبائنه في حالة عدم قدرتهم على تسديد المستحقات التي تترتب عليهم وذلك بإصدار خطابات الضمان والأعتمادات المستندية .
- 3) تقوم المصارف بدور الوكيل , إذ تتولى إدارة وحماية الممتلكات الخاصة بالزبائن والحفاظ عليها . وأخيرا فإنها تقوم بدور تنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال المساهمة في تنظيم النمو الاقتصادي وتحقيق الأهداف الاجتماعية .

وتعد المصارف التجارية إحدى الدعامات الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للبلد وقد زادت أهميتها في العصر الحديث لأنها تعد من أجهزة التطوير والتنمية الفعالة, ولا يقتصر نشاطها على ما تزاوله من أعمال مصرفية وإنما يتعداه إلى خلق البيئة المناسبة للتنمية الاقتصادية , والمصارف التجارية تمثل حلقة تتفاعل داخلها شتى نواحي النشاط الاقتصادي . ولعمليات المصارف التجارية وخدماتها المتعددة أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي .

رابعا / خدمات المصارف التجارية Function Commercial banks

يمكن تقسيم خدمات المصارف التجارية إلى الخدمات المصرفية المربحة التقليدية والحديثة

( علي , عيسى , 2004 : 29 ) ( العصار و الحلبي , 2000 : 71 )

( عطشان , 2008 : 15-16 ) ( هندي , 2000 : 69-72 ) ( Cox , 1988 : 2-3 )

( الصميدعي , يوسف , 2001 : 97 ) ( Noor , Alnaml , 2003 : 14 ) :-

أ- الخدمات التقليدية المصرفية المربحة للمصارف التجارية Traditional Function

يندرج تحت هذا النوع من الوظائف ما يأتي :-

1- قبول الودائع :- بمختلف أنواعها وتشمل ودائع تحت الطلب ( الحسابات الجارية) (Demand Deposits) وودائع التوفير (Saving Deposits) فضلا عن الودائع الزمنية (Time Deposits) التي لا يجوز سحبها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها وبعكسه يفقد المودع الفائدة المتفق عليها أو جزء منها .

2- خلق الودائع :-

أي منح الائتمان بما يفوق ما هو مودع لدى البنك من أموال (أي منح القروض والتسهيلات الائتمانية)

3- توظيف موارد المصرف التجاري :- من خلال القروض والاستثمارات مع الأخذ بالحسبان عوامل الربحية والسيولة والضمان أو لأمان .

كما اتفق ( Cox مع Abraham ) على إن الوظائف الرئيسية للمصارف هي :-

1. قبول وضمان الودائع النقدية تقبل المصارف أربعة أنواع من الودائع هي :-
  - ا- ودائع الادخار ب- والودائع الثابتة ج- والودائع ( تحت الطلب )
  - د- والودائع الخاضعة للأشعار

2. منح القروض والسلف وتشمل :-

- ا- الائتمان النقدي
- ب- المبالغ المسحوبة بلا رصيد يغطيها
- ج- القروض العادية
- د- خصم الأوراق التجارية

ب- الخدمات المصرفية المربحة الحديثة Modern Function

ينطوي على تقديم خدمات متنوعة منها مصرفية وأخرى غير مصرفية لها ارتباط بالخدمات أو الأعمال المصرفية وذلك بسبب اتساع عمل المصارف التجارية وتغير نشاطها وزيادته .  
وتتمثل الوظائف الحديثة بالآتي :-

(1) شهادات الإيداع

(2) إدارة استثمارات لحساب الزبائن

(3) بيع وشراء العملات الأجنبية .

(4) تأجير الاصول

(5) تحصيل مستحقات الزبائن

فضلا عن النوع الآخر من الوظائف المصرفية هي ( الوظائف المصرفية غير المربحة ) تقدمها المصارف لكنها في طبيعتها تكون غير مصرفية وسيتم توضيحها في المبحث الثاني وبشكل أكثر تفصيلا .

### خامسا / أسس تشغيل موارد المصارف التجارية

تتميز المصارف التجارية بمجموعة من السمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وهذه السمات هي الربحية والسيولة والأمان , وترجع أهميتها إلى علاقتها المباشرة بسياسات المصارف التجارية المتمثلة في تنمية مصادر أموال المصرف أو استثمار تلك الأموال ( في مجالات جذب الودائع ومنح القروض أو التسهيلات الائتمانية ) , هذه السمات هي :-

( حداد ومشهور , 2005 : 148 ) ( علي , 2004 : 195 ) .

### ■ الربحية Profitability

وهي من أهداف المصرف التجارية الأساسية , لكي يتمكن من تحقيق هذا الهدف عليه , أن يوظف أمواله التي يحصل عليها من المصادر المختلفة أفضل توظيف , وأن يقلل نفقاته إلى أدنى حد ممكن . والإيرادات الإجمالية للمصرف هي نتاج عملية الإقراض والاستثمار فضلا عن الأرباح الرأسمالية التي يحققها المصرف . أما النفقات الإجمالية للمصرف فتتمثل بالنفقات الإدارية والنفقات التشغيلية , وكذلك النفقات الثابتة متمثلة بالفوائد التي يدفعها المصرف على الودائع الموجودة لديه .

### ■ السيولة liquidity

وهو الهدف الثاني الذي تسعى المصارف التجارية لتحقيقها من خلال ضرورة احتفاظها بجزء من أموالها على شكل نقد في خزائنها أو ودائع لدى البنك المركزي ودايع لدى المصارف الأخرى ,لنتمكن هذه المصارف من مواجهة السحوبات المفاجئة من قبل المودعين وتعني السيولة المصرفية ( قدرة المصرف على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد خلال مدة زمنية قصيرة ) .

### ■ الأمان Safety

وهي قدرة المصرف على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين على أساس كفاية رأسمال المصرف لأن هامش الأمان يكون صغيرا إذا كان رأس مال المصرف غير كاف لملائمة متطلبات سحب الودائع الذي لا يحقق للمودعين الحماية المنشودة لكون حافة الأمان بالنسبة لهم صغيرة لأن الخسائر التي يتعرض لها المصرف من الممكن أن تؤدي إلى خسارة جزء من أموالهم , وتحقيق الأمان يكون من خلال أخذ ضمانات على الاستثمارات والقروض الممنوحة .

### سادسا / نماذج الأعمال المصرفية

أدت الحضارة العربية دورا كبيرا في إرساء وتطوير نماذج الأعمال المصرفية والمالية استهدفت تسهيل عمليات التبادل التجاري قبل أن يقوم الغربيون بنقلها إلى البلدان الأوروبية في منتصف عصر النهضة .

ومن الأمثلة على تطور تلك الأنظمة :-

( السراج , 1989 : 17-34 ) ( صوان , 2008 : 32 )

1) قيام الصيارفة بالأعمال المصرفية التقليدية التي كان الصيارفة يمارسونها في الحضارات السابقة , كوزن النقود , وتحديد قيمتها عند تداولها وحفظها كودائع بأجر أو بغير أجر , فضلا عن قيامهم بمبادلة العملات , واستبدال النقود المتنوعة .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

(2) تقديم الصيرافة يد العون إلى الحكومات في بعض الأحيان مثل صرف رواتب الموظفين والعمال .

(3) ترويج الصيرافة لاعتماد " الصكوك " المسحوبة عليهم لتسوية المدفوعات بدلا من الدفع النقدي , فضلا عن تحرير أوراق تجارية أخرى مثل (السفاتيح ومفردتها سفتجة وهي مرادفة إلى تحرير الشيكات أو الكمبيالة) , الأوراق التجارية .

(4) ظهور وانتشار أعمال مصرفية متنوعة مثل :

- |                |                     |                      |
|----------------|---------------------|----------------------|
| أ- حفظ الودائع | ب- الحوالات المالية | ت- استبدال العملات   |
| ث- صرف الرواتب | ج- صرف أوامر الدفع  | ح- تأدية قيمة الصكوك |

وتعد هذه الأعمال المصرفية نماذج مبتكرة تم استخدامها في الدول العربية

### سابعاً/ نطاق نشاط المصرف

ويقصد بنطاق النشاط في هذا الصدد تعدد المناطق الجغرافية التي يخدمها المصرف , وتنوع الأنشطة وامتدادها إلى مجالات غير مصرفية . وبالطبع لا تستطيع بعض المصارف توسيع نطاق النشاط ما لم تعيد تنظيم نفسها بالشكل الذي يسمح بذلك ويتم هذا من خلال التعرض إلى الأشكال التنظيمية للمصارف وهي :- ( 37 : 1988 , Campbell And Campbell ) ( رمضان , 1997 : 20 ) ( هندي , 2000 : 37 ) ( الصيرفي , 2007 : 32 )

#### ■ المصرف ذو الفرع الواحد Unit Bank

" وهو المصرف الذي ليس له فروع . ويقصد بالفرع هو الوحدة التي تقبل جميع أنواع الودائع وبالنسبة لوحدات الإيداع والصراف الآلية أو على الأقل تحدد مناطق معينة لفتح الفروع الصغيرة قد لا تتجاوز عدد من الأميال " .

#### ■ المصرف ذو الفروع Branch Bank

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ويقصد به " المصرف ذو الوحدات المتعددة التي تدار من مركز رئيسي واحد ولها مجلس إدارة واحد وكذلك نفس المجموعة من المساهمين " .

وقد ابتعد الكثير من المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية عن إستراتيجية اقتصار تعاملاتها على قطاع اقتصادي معين وإنما امتدت إلى القطاعات كافة وهذا يمثل الأساس لما يسمى بالمصرف الشامل Universal Bank ويعرف المصرف الشامل " هو ذلك المصرف الذي يسعى إلى تنمية موارد المالية من كافة القطاعات , كما يقدم الائتمان للقطاعات كافة " .

وفي ظل التنوع الذي حققه البنك الشامل يتوقع أن يتحقق الاستقرار في حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار وذلك من خلال التنوع في الأنشطة المصرفية , مثال ذلك / لو إن المصرف يتعامل مع قطاعات اقتصادية ليس بينها ارتباط قوي , مثل قيام البنك بالتعامل مع منشآت تابعة لقطاع الغزل والنسيج وأخرى تابعة لقطاع النقل وثالثة تابعة لقطاع الأدوية ورابعة تابعة لقطاع الإصلاح الزراعي هذا سيساعد على توزيع المخاطرة التي يتعرض لها البنك فالكساد الذي يصيب قطاع معين من هذه القطاعات ويؤثر على حجم الودائع أو ما يحصل عليه هذا القطاع من ائتمان مصرفي سوف لا يؤثر على ودائع الائتمان التي يقدمها البنك للقطاعات الأخرى .

وتزداد ايجابيات التنوع إذا ما اتجه المصرف إلى ممارسة أنشطة غير مصرفية فإلى جانب الاستثمار في القروض والأوراق المالية قد يدخل المصرف في مجالات أخرى مثل :-

إدارة صناديق الاستثمار, وتقديم خدمات تأجير الأصول أو القيام بوظيفة بنكي الاستثمار الذي يتولى إصدار الأوراق المالية لمنشآت الأعمال " .

ومن هذه القطاعات القطاع المصرفي الحكومي .

ومما يلاحظ على العمل المصرفي الحكومي (القطاع الحكومي) والذي هو جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الكلي حيث تساهم الحكومات في الأسواق المالية من خلال أنشطتها في الإقراض أو الاقتراض , وذلك من خلال اعتمادها على التدفقات النقدية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل

رقم /2

التدفقات النقدية للقطاع الحكومي

القطاع الحكومي



وفي جميع الحالات يمثل الأنفاق الحكومي تدفقات نقدية من القطاع الحكومي إلى القطاعات الأخرى .

والمصارف التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة وتأثيرها على الاقتصاد القومي فإنها تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمي وبهذين العنصرين يمكن للمصرف إن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية لذلك نجد إن هيكلها التنظيمي يختلف في بعض النواحي عن منظمات الأعمال الأخرى وعلى الإدارة العليا للمصارف أن تعمل على تحديد أهداف المصرف فيما يتعلق بالودائع والخدمات التي ينبغي تقديمها للزبائن . التي تؤثر على ساعات عمل المصرف والتسهيلات المادية له , معدل الفائدة المدفوع على الودائع الادخارية التي ينبغي أن تتناسب مع السياسة الإقراضية وأن تعمل على الأخذ بنظر الاعتبار أمور عدة منها التخطيط لمستوى أرباح ملائم يحافظ على إبقاء رأس المال المصرف سليما وقويا ومحافظا على ولاء الزبائن تجاه المصرف وفي الوقت نفسه الاحتفاظ بالعمالة المصرفية الكفوة القادرة على العمل , ينبغي أيضا تحديد الأهداف بناء على العلاقات العامة وتدريب وتنمية العمالة وتقديم المجتمع الذي يخدمه المصرف مع الإلمام بالمخاطرة المصرفية والعمل على تقليلها إلى الحد الأدنى .

### ثامنا / مداخل العمل المصرفي

تختلف مداخل العمل المصرفي باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين والمختصين وهذه المداخل كالآتي :- ( هواري , 1978 : 168 ) ( البكري , الرحومي , 2008 )

#### أ- مدخل العمل المصرفي كمنتج مالي :-

المنتج المالي : هو في حقيقته خدمات مالية يقدمها المصرف إلى الأطراف المنتفعة منها . فهي وسيلة تبادل المنافع ما بين الأطراف المتعاملة بالخدمات المالية ويمكن تحديد المنتج بشكل عام " انه أي شيء يمكن تقديمه إلى السوق بغرض إشباع حاجة أو تلبية لرغبة معينة " ( Kotler& Armstrong , 2006 : 232 ) .

كما عرفه ( Berkowitz ) " بأنه سلعة , خدمة , فكرة مرتبطة في كونها مادية أو غير مادية لإرضاء المستهلك من خلال عمليات التبادل النقدي أو وحدة ذات قيمة "

( Berkowitz , 2000 : 282 ) .

أما ( Horrision ) فقد عرف المنتج بأنه " السعر , الممارسة , الوعد , الناس وهذه العناصر تكون فيما بينها مجتمعة المنتج ( الخدمة ) المالي ( Horrison , 2000 : 96 ) .

وعرف ( أحمد ) المنتج بأنه " خدمة أو حزمة من الخدمات تقدم إلى زبون واحد من مصرف واحد وغالبا ماتستهدف هذه الخدمات سوقا معينة " ( أحمد , 2001 : 111 ) .

وعرف ( Stanton ) المنتج بأنه " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بضمنها التعبئة واللون والسعر وشهرة المنتج ومكانة تاجر التجزئة وان المشتري يقبل بالمنتج على أساس أنه قادر على إشباع حاجاته ورغباته " ( Stanton , 1984 : 198 ) .

فالمنتج في المصرف يمثل الخدمة نفسها وأية قناعة يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة وليس من امتلاك السلعة أو الآلة المتواجدة في المصرف , كالإقراض والحصول على القروض , والسحب من الرصيد , ومعرفة الرصيد , وتحويل الأموال , واستبدال العملة وخدمات أخرى متنوعة يحتاجها الزبون حالا دون أي تأخير يذكر لوقت آخر . فلا يمكن للمصرف أن يؤجل هذه المهام أمام العديد من الالتزامات المالية والوقتية وراء هذه الأنشطة كما ان التماثل في الخدمات يجعل الزبون في موقف يمكنه من الانتقال من مصرف إلى آخر بسهولة وإجراءات بسيطة قد لا تأخذ وقتا , وهذا يجعل المصارف تلتزم بطلبات الزبائن ومواعيدهم وتلبية حاجاتهم بالشكل المناسب . يمكن القول بأن المنتج هو مصدر الإشباع الكامن أو مصدر حل مشاكل المشتريين المحتملين .

يرى ( Kotler , 1997 ) أن المنتج " هو أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه , أو الامتلاك , أو الاستخدام أو الاستهلاك . والمنتج يتضمن أشياء مادية , وخدمات , وأشخاص , ومنظمات وأفكار .

وفي هذا الإطار فإن الخدمات المصرفية ( حسابات التوفير , وشهادات الإيداع , ومعالجو الشيكات , وخدمات حفظ الأمانات , وخدمات إدارة النقد والقروض وخدمات الصراف الآلي وغيرها ) هي عبارة عن منتجات .

ومن أجل معرفة مفهوم المنتج بشكل أفضل من وجهة النظر التسويقية يجب فهم الجوانب الثلاثة للمنتج :- ( أحمد , 2001 : 111 ) ( البكري , الرحومي , 2008 )

### 1- المنتج الجوهري Core Product

هو مدى ملائمة المنتج مع حاجات ورغبات الزبون , أي انه عبارة عن المنفعة الجوهرية التي يتوقع الزبون الحصول عليها من المنتج فعلى سبيل المثال / عندما يقوم الزبون بفتح حساب شيكات فإنه لا يشتري دفتر شيكات وكشف حساب شهري , إنما يشتري في الواقع الملائمة في دفتر الفواتير أي انه يمثل إمكانية الحصول على النقد بسهولة وعبر الصراف الآلي . وإمكانية الأمان المتحقق على الموجودات المالية

- التحويلات النقدية

الاستشارات المالية

- تأجيل الدفع وهكذا

### 2- المنتج الملموس ( الفعلي ) The Tangible (Actual) Product

هو الشيء الرئيس في المنتج والذي يمكن أن يبرز ما يمكن التعبير عنه من متانة وجودة وتمييز وتصميم للمنتج ويتمثل في الغالب بالآتي :

أ- سحب النقود باستخدام الكارت الممغنط , الصكوك , الصراف الآلي .

ب- الودائع الآجلة والحسابات الجارية.

ت- المحافظة على الأموال وإمكانية تنميتها (زيادتها) .

ث- تقديم النصيحة المالية لمواجهة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية وغيرها

### 3-المنتج المدعم The Augmented Product

هو المنتج الفعلي زائدا العناصر الملموسة وغير الملموسة للمنتج أو الداعمة له مثل الضمان والخدمة والتسليم المجاني مثال ذلك / طريقة تعامل المصرف مع طالب القرض خلال مرحلة

تقديم الطلب وعملية التقييم , كشوفات شهرية مفهومة وواضحة واستجابة سريعة لتساؤلات طالب القرض .

### ب- العمل المصرفي كعمليات

هي الإجراءات التي تتبع في عملية التنفيذ للعمل المصرفي حيث إنها تساعد على تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها في تنفيذ هذه العمليات وتساعد على التقليل من المجهود الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنبهم التفكير فيما يجب القيام به في كل عملية وفي كل مرة , وهي تساعد في التماثل في تصرفات الموظفين باختلاف درجاتهم , ووسيلة لربط أجزاء التنظيم ليعمل بشكل متنسق من أجل خدمة الزبائن بسهولة ويسر وتعتبر الواجهة الأساسية التي تقاس بها إدارة أي مصرف وعليها يتوقف مدى نجاح أو فشل المصرف في خدمات الزبائن , حيث تضع الإدارة شروطا خاصة فيمن يشغل الوظائف المصرفية بالإضافة إلى التدريب الفني المستمر لكل حلقات العملية المصرفية وتبسيط النماذج المستخدمة إلى غير ذلك من الأمور التي يجب أن لا يتم التضحية بها في المصرف ( في تصرفاته ) من ناحية ولا يضر بالسهولة التي يريدها الزبون من ناحية أخرى .

### ت - العمل المصرفي كخدمة

وينظر للعمل المصرفي كخدمة مصرفية مقدمة من المصارف إلى الزبائن . فقد عرف البكري الخدمة المصرفية " بأنها مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة " وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى الآتي :-

- 1) كونها تقوم على المهارات التي يقدمها منتج الخدمة المالية .
- 2) تكامل إنتاج الخدمة المالية بوجود مستلزمات مادية ومستلزمات غير مادية متنوعة .
- 3) تخضع عملية تقديم الخدمة إلى قواعد قانونية وأعراف وتحت إشراف أجهزة الدولة وعبر مؤسساتها المالية . المختلفة وذلك لغرض أن تضمن حقوق الأطراف المتعاملة دون أن يصيبهم أي تلاعب أو عمليات احتيال .

وسنعرض الخدمة المصرفية , وأنواعها وخصائصها وأبعادها وبشكل أكثر تفصيلا في المبحث الثاني

تاسعا / طبيعة عمل المصارف التجارية في العراق والمشاكل التي تعاني منها الصيرفة

تعمل المصارف التجارية الحكومية في العراق على تقديم الائتمانات التي يكون أغلبها ائتمانات قصيرة الأجل ولأغراض تجارية واستهلاكية . إن تدهور أوضاع الاقتصاد الكلي في العراق يلقي الضوء على التحديات التي تعاني منها أنظمتها المالية والمصرفية متمثلة بالآتي :-

( علي , 2004 : 77 ) ( عبد اللطيف , 27ع , 2006 ) ( علي , 2004 : 408-411 )  
( البصري , المركز الإعلامي للبلاغ والطموح : 2008 )

1- يكاد أن يكون دور المصارف التجارية في العراق محصورا بمنح الائتمان من دون أن يكون لها دورا واسعا في الوساطة المالية في أسواق المال بسبب عدم تطور هذه الأسواق من جهة ولندرتها من جهة أخرى

2- الابتعاد عن الائتمان الموجه , وضعف كفاءة أنظمة المدفوعات / مثل عملية تسوية المقاصة بأسلوب النقل الفعلي والأسلوب اليدوي فضلا عن اعتماد السياسة النقدية في العراق وبصورة عامة إلى استخدام الضوابط الإدارية على حركة أسعار الفائدة وحجم وتكوين الائتمان وقد شمل التحكم في أسعار الفائدة مما أدى إلى افتقار الربط اللازم بين الأسعار ومخاطر آجال وسيولة الأدوات المالية .

3- ضعف الرقابة المركزية على المصارف , وتباين البيانات المصرفية في شموليتها ودقتها بين مصرف وآخر والافتقار إلى الحد الأدنى المطلوب للإفصاح مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة بين المصارف العراقية والأجنبية الأخرى .

4- ضعف استخدام التكنولوجيا :- تحتاج المصارف في العراق إلى زيادة الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية الحديثة لغرض مواكبة التطورات الحديثة وتطبيق الأنظمة العصرية لتكون قادرة على

مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية ويزيد استخدام التكنولوجيا من سرعة التسويات وزيادة الشفافية أو يسمح بنشر المعلومات الموجودة كافة مما يزيد ثقة المستثمرين بالمصارف , كما يساعد على التوسع وتنويع الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها ويساهم بالتالي في رفع كفاءة الوساطة المالية وزيادة كفاءة أنظمة المدفوعات والأداء المصرفي .

5- هناك عدم تطور في الثقافة المصرفية لدى الجمهور تطورا كافيا حيث إن معظم التعاملات تتم على أساس نقدي مباشر وليس هناك استخدام واسع للصكوك

6- عدم الموازنة في توزيع الموارد المالية بين الأنشطة الحكومية والقطاع الخاص حيث إن (90%) من النشاط المصرفي مخصصا لتمويل النشاط العام المثقل بعدم الكفاءة والبطالة المقنعة والخسائر المتراكمة بينما حرم القطاع الخاص من التمويل اللازم للتراكم الرأسمالي فضلا عن إن (90%) من استثمارات الجهاز المصرفي الحكومي (الرافدين والرشيد) هي استثمارات في حوالات الخزينة فضلا عن ضعف قاعدة الاستثمار التي مازالت محصورة في أدوات القطاع الحكومي بالنسبة (لمصرفي الرافدين والرشيد) .

7- عدم قدرة المصارف العراقية على تقديم الخدمات المصرفية الحديثة .

8- تعاني المصارف العراقية من الإرهاق من الأعمال غير المربحة التي تشكل عبئا عليها كدفع رواتب الدوائر الرسمية وراتب المتقاعدين وقلة الكوادر الفنية والإدارية الكفوءة , وتضخم عدد الموظفين بشكل كبير .

9- الأداء المصرفي الحكومي معرض لمشاكل ولاسيما مصرف الرافدين الذي تقع عليه ديون خارجية وهي جزء من عبء الديون العراقية . وهذه الديون أكبر من رأسمال مصرف الرافدين بأضعاف . كما إن 60% من موجودات مصرف الرافدين و50% من موجودات مصرف الرشيد تتكون من جواتل الخزينة التي تصدرها الحكومة العراقية لتمويل وتغطية خسائره وتوفير الإعانات والدعم له .

إن تدهور أوضاع الاقتصاد الكلي في العراق يلقي الضوء على أوجه الضعف التي تعاني منها أنظمتها المالية والمصرفية فكان القطاع المصرفي يهيمن على النظام المالي على الرغم من بعض الإجراءات لتشجيع وتعزيز وتنمية أجهزة الوساطة المالية غير المصرفية , وعلاوة على ذلك فإن سياسات الكبح المالي قد أدت إلى عدم كفاءة تخصيص وحشد الموارد , وأخيرا فإن

القطاع المصرفي في العراق كان مثقلا بالاختلالات الهيكلية التي يعكسها عدم وجود المنافسة وتركز المساهمات في السوق وتجزئة الأنشطة المصرفية وضعف جودة المحافظ الاستثمارية .

### عاشرا / فوائد التنويع في الخدمات المصرفية

اعتماد التنويع في الخدمات المصرفية ( التقليدية والحديثة ) سيعود على المصارف بفوائد عدة متمثلة بالآتي :- ( رمضان , 1997 ) ( الزبيدي, 2002 : 32 ).

1- الدعاية والإعلان :- وذلك من خلال الإعلان غير المباشر عن طريق المتعاملين مع المصرف ممن يحصلون على خدمة نافعة وذلك ( عندما يتم تداول اسم مصرف بين عدد كبير من الناس سواء أكانوا من المتعاملين معه أم من غير المتعاملين معه خاصة إذا ارتبط اسم ذلك المصرف بالخدمات النافعة التي يقدمها للزبائن ) وكثيرا ما تكون النتيجة اجتذاب متعاملين جدد يرغبون بالحصول والانتفاع من هذه الخدمات .

2- زيادة موارد المصرف :- عن طريق اكتساب ثقة الزبائن واعتمادهم على المصرف في تلبية احتياجاتهم المالية واقتناعهم بجدوى الخدمات التي يقدمها المصرف لهم وهذا يؤدي إلى زيادة المتعاملين مع المصرف ومن ثم زيادة موارده ولاسيما إذا نجح المصرف ( بإقناع الزبائن بجدوى الخدمات التي يقدمها لهم وانه يسعى إلى خدمتهم وليس للأضرار بهم أو بأموالهم عن طريق الفائدة والعمولات ) .

3-زيادة توظيفات المصرف :- هناك أنواع من الخدمات غير المصرفية المرتبطة بالخدمات المصرفية مثل منح الائتمان قصير الأجل للمتعاملين مع المصرف مقترنا بالخدمة المصرفية نفسها ( حيث يكون هذا الائتمان قصير الأجل ينتهي بنهاية الخدمة المقدمة مما يشير إلى عنصر الموازنة بين وقت الاستحقاق ووقت الدفع مثل دفع أجور الكهرباء بالنيابة عن الزبون وإذا ما صادف إن استحق الدفع في منتصف الشهر فان المصرف يقوم بدفعها ويمنح الزبون ائتمانا قصيرا إلى نهاية الأشهر حين يتوفر لديه الأموال اللازمة وبذلك أدى إلى زيادة توظيفات أموال المصرف ) وهذا يشير إلى أهمية الخدمات المصرفية الحديثة حيث إنها تساهم في زيادة الوعي المصرفي وفي تنمية موارد المصارف التجارية وتوظيفاتها وامتصاص أية فوائض في دخول

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

الأفراد وتوجيهها نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمة المصرف بطريقة أو أخرى في تمويل هذه المشاريع .

4- تحقيق معدلات عائد ( أسعار فائدة ) أعلى بكثير مما يحققه في حالة الاقتراض وتقليل المخاطرة وزيادة كفاءة الأداء وتقليل كلفة تقديم الخدمات المصرفية وزيادة حجم التعامل والتعرف على أسواق جديدة .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

### المبحث الثاني الخدمات المصرفية المربحة والمصرفية غير المربحة

تمهيد /

يهدف هذا المبحث إلى توضيح جميع أنواع الخدمات المصرفية المربحة التقليدية والحديثة والخدمات المصرفية ( غير المربحة ) . تعد الأعمال التي يمارسها المصرف على اختلاف أنواعها ( خدمات مصرفية ) نظرا لأن المصارف مؤسسات مالية تقوم بتقديم خدمات نقدية وائتمانية أو تمويلية أو ما يشابهها للمتعاملين معها بناء على طلباتهم و بموجب الصيغ التمويلية التي يمارسها المصرف التجاري . ولأن الخدمات المتنوعة هي أكبر الأنشطة التي لاقت رواجاً واهتماماً وتطويراً لدى المصارف التقليدية , وأصبحت ميداناً للمنافسة الحرة , ولهذا فإنه ينظر إليها كونها هدفاً ووسيلة في الوقت نفسه . فهي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح نتيجة أداء خدماتها وفي الوقت نفسه فإنها أداة لاجتذاب أكبر عدد ممكن من المتعاملين مع المصرف في أعمال الودائع والإقراض والاستثمار والخدمات الأخرى والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إيراداته الكلية , فضلاً عن الإشارة إلى النوع الآخر من الخدمات المصرفية ( غير المربحة ) التي تقدمها المصارف الحكومية ( صوان, 2008 : 183 ) .

وهذا المعنى يحتوي على مفهوم المصرف الشامل والذي يتضمن في معناه إن المصارف الحكومية التجارية تقوم بتقديم الخدمات لزبائنها مقابل الحصول على الأرباح وتحقيق المصلحة للمجتمع وفي المفهوم الحديث يتضمن معناه مبادلة المنفعة مع مجموعات الزبائن المتوقعين في ظل تحقيق مصلحة المجتمع والموائمة مع البيئة المتغيرة باستمرار ( سويلم , لا تا : 85 ) .

ويمكن تقسيم خدمات المصرف إلى قسمين :-

أولاً / الخدمات المصرفية المربحة

أ- تعريف ومفهوم الخدمة المصرفية / Definition and concept of Banking service

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها لا بد من التعرف على الخدمة وخصائصها بصورة عامة , فقد عرف ( Kotler ) الخدمة على أنها :- كل فعل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر ويكون أساسا غير ملموس لا ينتج عنه تملك لأي شئ وقد يرتبط أو لا يرتبط تقديمه بمنتج مادي ( Kotler ,1997: 468 ) .

أما ( skiner ) فقد عرف الخدمات بأنها :- ( منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي ولا ينتج عن تلك المنافع حيازة شئ مادي ملموس ) ( Skiner , 1990 : 31 ) .

في حين نجد كل من ( McDonald ,Christophe ) قد عرفا الخدمة بأنها ( جميع النشاطات والعمليات التي تحقق رضا وقبول لدى الزبون مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي أخطاء ) ( البكري , 2002 : 347 ) .

وتعد الخدمة المصرفية جزءا من خدمات المنظمات الخدمية التي تمثل المصارف احدها , إذ عرفها ( إلهيتي ) بأنها " تلك الخدمات التي تقوم بها المصارف عادة بهدف الربح " ( إلهيتي , 2000 : 256 ) . وعرفها ( Median ) بأنها " فعاليات غير ملموسة تقدم للزبائن على شكل قيمة مالية " ( Median , 1996 : 23 ) .

وعرفها ( الصميدعي ويوسف ) " بأنها تمثل نشاطا أو عملا خاصا يحصل عليه الزبون من خلال الأفراد أو المكائن التي تقدم من خلالها وان مستوى إشباع الزبون يرتبط بمستوى أداء الأفراد و المكائن وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل " ( الصميدعي ويوسف , 2001 : 36 ) .

كما عرفها ( العجارمة ) بأنها الأنشطة والعمليات المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المالية والائتمانية التي يتلقاها عند حصوله على الخدمة (العجارمة, 2005 : 31 ) .

بينما يرى عفيشات الخدمة المصرفية بأنها ( مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت نفسه تشكل مصدرا لإرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين ( عفيشات , 2001 : 41 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ب- خصائص الخدمات المصرفية Characteristics Of Banking Services

1- خصائص الخدمة

اتفق الكتاب والباحثون ( ,Etzel, Armstong , Robert , Bergman, pride, Coope , Douglas & Parsons ) على أن ما يميز الخدمات بشكل عام وان تنوعت ما يأتي :-

أولا - الخدمة غير ملموسة Intangibility

تعد هذه الخاصية السمة الأساسية التي تميز وتفرق الخدمة تفريقا واضحا من السلعة , هذه الخاصية تظهر العديد من المشاكل عند تسويق الخدمات بسبب قدرة الزبون على التخمين والتقييم من خلال استخدام الحواس الخمسة ( اللمس - والشم - والبصر - والتذوق - والسمع ) ( Douglas & Parsons , 2000 : 343 ) . أي إن الخدمة مجال نظري واسع غير ملموس ( Etzel , 2001 : 2 ) , ( Robert & Edyett , 1999 : 18 ) .

ثانيا - التلازمية Inseparability :-

إن ما يميز الخدمة هو وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم إن مفهوم الخدمة يمثل الجزء الأساس لها , لذلك فإن الخدمات تقدم وتستهلك في آن واحد , كما إن الزبون هو جزء من العملية الإنتاجية ووجوده قد يوطد العلاقة مع مقدم الخدمة فضلا عن إن هناك خدمات تبتكر (تبتدع) توزع وتستهلك في الوقت نفسه ( Etzel , 2001 : 296 )

( Pride , 2000 : 323 R 200 )

ثالثا - التنوع ( التباين ) Heterogeneity

تتميز الخدمات بالتباين وذلك لأنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها, بمعنى انه يصعب على المنظمات إيجاد التوافق والتنسيق بين خدمة وأخرى بسبب العامل الإنساني والإنتاج والتسليم ( Etzel et at , 2001 : 297 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

والخدمات تتغير بشكل كبير و لا يمكن تقديمها بنمط واحد باستثناء بعض الخدمات المالية  
( Robert & Edywt , 1999 : 18 ).

رابعا - التلاشي Pevishability

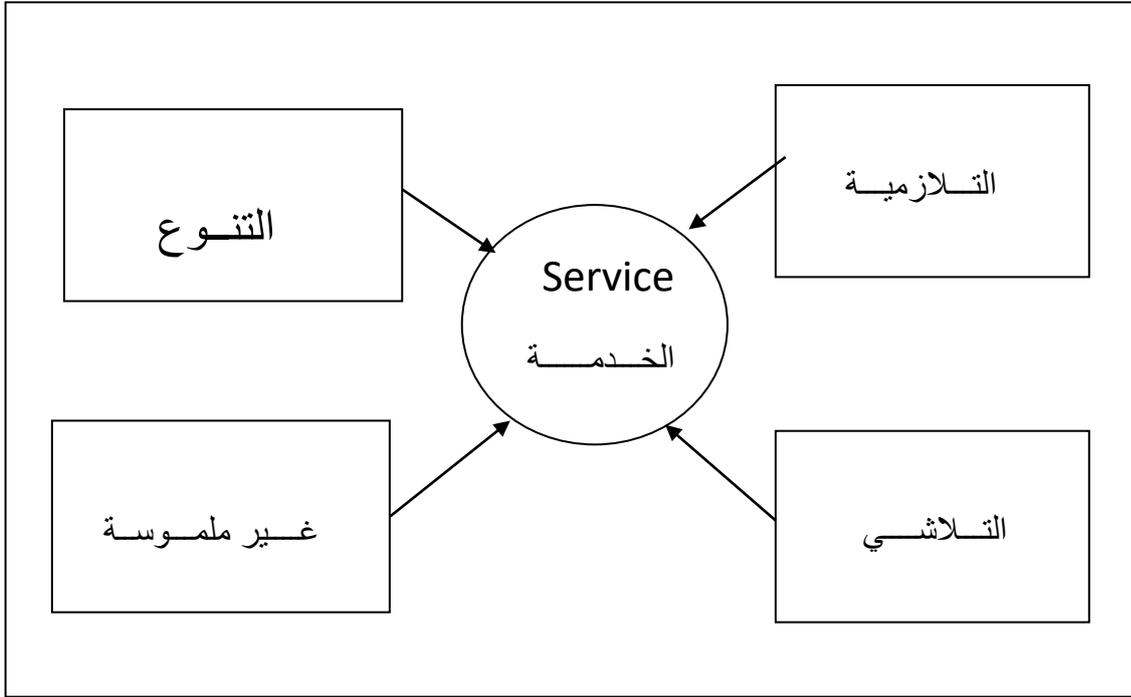
تتصف الخدمات بصورة عامة بأنها سريعة التلف , لأن الطاقة الموجودة لا يمكن تخزينها للاستخدام  
المستقبلي كالسفينة التي تبحر وغرفها فارغة ( Etzel et at , 2001: 298 ) . ولا يمكن الاحتفاظ بالخدمة  
لوقت معين كما هو الحال بالنسبة للمنتج الذي يمكن تخزينه لمدة معينة . أما الخدمة فهي تنتج وتستهلك في آن  
واحد باستثناء بعض الخدمات المالية ( Robert & Edywt , 1999 : 18 )  
( المؤذن , 1999 : ص 209 ) .

وقد أضاف ( الديوه جي , 2000 : 337-339 ) سمات أخرى للخدمة هي :-

أ- تقلب الجودة      ب - تحتاج إلى جهود ترويجية      ج - صعوبة خضوعها للقياس

كما أشار Kotler إلى ارتباط خصائص الخدمة ( Kotler & Armstrong , 2000 : 246 ) ,

كما يتضح ذلك في الشكل ( 3 )



شكل ( 3 )

خصائص الخدمة

Source : Kotler & Armstrong , Marketing AN Introduction- Print in  
Prentice –Hall Upper Suddle Reiver, New jersey 2000 : 246

2- خصائص الخدمات المصرفية

فضلا عن الخصائص العامة السابقة فان الخدمة المصرفية تتسم بشمولية وسعة أكبر من الخدمات العامة , ولها خصائص تميزها عن بقية الخدمات وأهم هذه الخصائص :-

( النمر والمراد , 2002 : 94 ) ( احمد , 2001 : 143 ) ( عفيشات , 2001 : 41 )

أ- نظام تسويقي عالي التفرد Highly Individualized Marketing System

لا تتوفر للمصرف إلا القليل من القنوات التوزيعية التقليدية ولذلك فانه لا يوجد أمام المصرف خيار سوى انتهاز سياسة قنوات التوزيع المباشرة حيث تتوطد العلاقة بين المصرف والزبون لتأخذ أبعادا شخصية وعلى مستوى عال .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ب- الافتقار إلى هوية خاصة Lack of Special Identity  
تقدم المصارف خدمات مصرفية تكاد تكون متشابهة ومتطابقة فالزبون يتعامل مع المصرف أو الفرع على أساس القرب الجغرافي , أو إن المصرف يوفر الراحة للزبون .

ت- التوازن بين النمو والمخاطرة Growth Must Be Balanced With Risk  
عندما يتوسع المصرف في نشاطاته مثلا (في منح القروض) فمن الضروري أن يقوم المصرف بإيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي وبين الحيطة والحذر (prudence) لتجنب المخاطر.

ويضيف الصميدعي الخصائص الآتية :-

- 1) الاعتماد على الودائع :- والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصرف وللربح .
  - 2) تعدد الخدمات المصرفية وتنوعها بمعنى اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات .
  - 3) أهمية الانتشار الجغرافي :- لتقديم الخدمات إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم .
  - 4) احتياج المصرف إلى العاملين ذوي كفاءة عالية يتميزون بالسرعة والدقة في العمل .
  - 5) تتميز الأنشطة المصرفية في الوقت الحاضر باستخدام أحدث التقنيات في تنفيذها .
- ( الصميدعي وردينه , 2001 : 65 ) .

1- أنواع الخدمات المصرفية المربحة  
تسعى المصارف التجارية إلى ممارسة العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة , وخاصة بعد ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة حيث تعمل هذه المصارف على تحقيق مستويات متزايدة من الربحية وتحسين نوعية خدماتها سعيا نحو خلق مركز استراتيجي متميز وتحقيق رضا وولاء للزبائن , وعموما فإن المصارف التجارية تقوم بتقديم خدمات مختلفة للزبائن  
( الحسيني والدوري , 2008 : 34 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ويرى ( Rose ) إن المصارف تعتمد في الحصول على العائدات من خلال تقديم الخدمات التقليدية مثل (أجور فتح الحسابات الجارية وحسابات الادخار أو الأجور من استخدام مكائن الصراف الآلي (ATM) . واليوم يأتي الحجم الأكبر من الإيرادات من الخدمات الحديثة مثل ( خدمات الصيرفة الاستثمارية للحكومات والشركات الكبيرة بالإضافة إلى العمولات والأجور من بيع الموجودات الاستثمارية مثل شراء وبيع الأسهم والسندات والحصص في الصناديق المشتركة ) . والأجور من إدارة أملاك الزبائن وشؤونهم المالية من خلال قسم الثقة في المصرف والأجور والعمولات على تقديم منتجات التأمين ( على الحياة والصحة والإعلان ) وهذه الخدمات غير التقليدية قد تعوض عن انخفاض العائدات .

كما أشار ( Rose ) إلى إن المصارف هي منظمات تتوقف قابليتها في تقديم الخدمات المصرفية على حجم الطلب الذي يحدده الزبون وهي تعمل بكفاءة على توليد الخدمات وبيعها بأسعار تنافسية ( Rose , 1999 : 7 ) .

وبالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع فقد اتفق كل من ( العصار والحلبي , 2000 : 70 ) ( Rose , 2005 : 458-474 )

( وغنيم , 2007 : 84 ) ( عبد الله , 2001 : 70 ) ( رمضان , 1997 : 24 )

( حداد وهذلول , 2005 : 153 ) ( الصميدعي , 2000 : 96 ) على إن المصارف تقدم نوعين من الخدمات هي كالاتي :-

أولا / الخدمات المصرفية التقليدية المربحة ( أو الكلاسيكية ) Traditional Services  
The

يندرج تحت هذا النوع من الخدمات ما يأتي :-

1- قبول الودائع :- وهي أول وأقدم الوظائف التي تقوم بها المصارف بقبول ودائع أغلب مصادرها الأثرياء في أول الأمر ولعامة الأفراد والمؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر وذلك من خلال فتح حسابات الودائع على النحو الآتي :-

أ- ودائع الحساب الجاري ( تحت الطلب ) Demand Deposits

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

إن هذا النوع من الودائع قابلة للدفع عند الطلب ويستطيع مودعها سحبها نقداً أو عن طريق الشيكات ولا يدفع المصرف عليها فائدة .

ب-ودائع حساب التوفير Saving Deposits

وهي شبيهة بالحساب الجاري لكنها تختلف من حيث الإجراءات التي تتبع في السحب والإيداع وحجم الوديعة كما يقوم المصرف بدفع فائدة للزبون .

ت- ودائع الأجل ( الودائع الزمنية ) Time Deposit

إن السحب في هذه الودائع يكون استناداً إلى طلب يقدمه الزبون ويحصل على المبلغ بعد فترة من الزمن وليس للمودع حق في استخدام الشيكات ولا يتقاضى المصرف أية عمولة على هذا الحساب ( الصيرفي , 2007 : 39 ) .

2- خلق الودائع :-

أي منح الائتمان بما يفوق ما هو مودع لدى المصرف من أموال . يعني ذلك إن :-

الائتمان المصرفي ( The Banking Credit ) الذي تبرز أهميته من خلال توفير التمويل اللازم لدوران عجلة النمو الاقتصادي وذلك بتعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو عمليات الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية . والقطاع المصرفي يقدم خدماته إلى القطاعات الإنتاجية المختلفة في الاقتصاد عن طريق الائتمان والتسهيلات ومن ثم فإنه كلما توسعت القطاعات الإنتاجية في نشاطها كلما توسع الطلب على الخدمات المصرفية كما أشار إليها كل من ( Hyman , 1999 : p634 ) و ( مصطفى, عفر , 2005 : 20-21 ) .

ويمكن تعريف الائتمان بصورة أوسع بأنه ( عملية يقوم بها المصرف التجاري وذلك بوضع مبلغ معين من المال تحت تصرف عميله مقابل تعهد الأخير برد المبلغ المذكور مع الفوائد في الموعد المتفق عليه ) ( النجفي , الأيوبي , 2006 : 256 ) .

3- توظيف موارد المصرف التجاري :-

من خلال القروض والاستثمارات مع الأخذ بالحسبان عوامل الربحية والسيولة والضمان أو الأمان . ومن أهم أشكال (التوظيف) أو التشغيل والاستثمار :-

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة .
- التعامل بالأوراق المالية
- تحصيل شيكات عن طريق غرف المقاصة وصرف شيكات السحب

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

- المساهمة في إصدار السندات واسهم الشركات المساهمة.  
كما حدد (Cox) الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف التجاري كالاتي :-
  - 1-قبول و ضمان الودائع .
  - 2-سحب الودائع والاستثمار .
  - 3-إقراض الفائض من الودائع إلى الزبائن المناسبين الذين يرغبون في الاقتراض .( Cox , 1988 : 214 ) .  
في حين أشار ( Abraham ) إلى إن الوظائف الرئيسية ( أي الخدمات الأساسية ) للمصارف هي :-

- 1-قبول و ضمان الودائع النقدية تقبل المصارف أربعة أنواع من الودائع هي :-
  - (1) ودائع الادخار
  - (2) الودائع الثابتة
  - (3) الودائع الجارية (تحت الطلب)
  - (4) الودائع الخاضعة للأشعار
- 2- منح القروض والسلف بمعنى ( إقراض الفائض من الودائع إلى الزبائن المناسبين الذين يرغبون بالاقتراض ) وتشمل :-
  - (1) الائتمان النقدي
  - (2) السحب على المكشوف
  - (3) القروض العادية
  - (4) الأوراق المخصومة
  - (5) سحب الودائع والاستثمار( Abraham , 2003 : 14 )

### ثانيا / الخدمات المصرفية الحديثة المربحة The Modern Banking Services

أما النوع الثاني فينطوي على تقديم خدمات مصرفية متنوعة بسبب اتساع عمل المصارف التجارية وتغير وزيادة نشاطها فقد تغيرت النظرة إلى المصارف التجارية من مجرد مكان لتجميع

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

الأموال وإقراضها إلى مؤسسات كبيرة تهدف إلى تأدية خدمات مصرفية للمجتمع وزيادة تمويل المشاريع التنموية وبسبب التحديات والظروف السلبية أيضا التي تعرضت لها البلدان النامية وبسبب تغير الوظائف التقليدية مع التطورات الاقتصادية وباختلاف المجتمعات التي نشأت بها وباختلاف البيئة التشريعية التي ساعدت على ظهورها عملت المصارف على تنويع خدماتها والتي تسمى بالخدمات المصرفية الحديثة .

واتفق كل من ( رمضان , 1997 : 24 ) ( العصار والحلي , 2000 : 70 ) ( أمين , 2001 : 70 ) , ( وحداد هزلول , 2005 : 153 )

( Rose , 2005 : 458- 474 ) , ( غنيم , 2007 : 84 ) على إن المصارف تقدم الخدمات المصرفية الحديثة المتمثلة بالآتي :-

### 1-إدارة أعمال العملاء :-

تقوم المصارف بتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية للزبائن , وذلك من خلال إعداد الدراسات المالية لهم لدى إنشاء مشروعاتهم ومن خلال استغلال خبرات هذه المصارف في الاستثمارات والنشاطات في السوق . وقد يتم تعيين مدراء متخصصين لتقديم النصح حول الخطط المالية وأنظمة الرقابة مثل الكلف والتسعير والميزانية والاستثمار برأس المال وإدارة الموجودات وإدارة التدفقات النقدية . وقد تقدم المصارف الاستشارات حول إستراتيجيات كبيرة مثل الاكتساب والاندماج .

### 2-خدمات الثقة :-

وتعني إدارة الموجودات المملوكة للزبائن مثل الأوراق المالية والأراضي والمباني وغيرها من الاستثمارات وهي من بين أقدم المنتجات غير الوداعية التي تقدمها المصارف والمؤسسات المنافسة لها . و ممكن أن تكون مصدرا أساسا لودائع جديدة , وقسم الثقة غالبا ما يولد ودائع بحجم كبير لأن هذا القسم يدير أملاك الزبائن ( بضمنها الودائع وباقي الموجودات ) , وهؤلاء الزبائن عادة هم الأفراد والعائلات والمنظمات والوحدات الحكومية . وهي مثل أي ودائع أخرى يجب أن تكون مغطاة بضمان الودائع كحد قانوني أدنى والمبالغ الزائدة يجب أن تكون محمية بالأوراق المالية المستثمرة بهذه المبالغ

### 3- بيع المنتجات المرتبطة بالتأمين :-

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

تقوم المصارف بتقديم خدمات التأمين المتنوعة على بعض العمليات المصرفية التي يقدمها للزبائن من خلال مكاتب المصرف أو من خلال وكلاء التأمين ( شركات تأمين تابعة للمصرف) والتي يمكن أن تولد أجورا وعمولات وأهم هذه المنتجات هي بوليصات التأمين التي تساعد على حماية الأفراد والمنظمات من الخسائر والموت , وهذه تولد أرباحا اكتتاب من إدارة مخاطرة عدم التأكد من التحصيلات الناتجة من علاوات التأمين. حيث هناك ارتباط كبير بين أخذ الودائع وعرض خدمات الثقة من قبل المصارف .

### 4-بطاقة الشيكات:-

وهي تقدم من قبل المصارف الكبيرة وتكون موقعة من قبل الزبون ويمكن أن يستخدم لسحب النقود من مصارف وفروع أخرى أو لدفع حسابات التسوق من سلع وخدمات , وهناك مبلغ محدد مسموح بسحبه يوميا .وقد تؤخذ بعض الأجرور إذا تم سحب البطاقة من مصرف آخر .

### 5-الائتمانات المفتوحة :-

وتكون ملائمة أكثر للشركات من الأفراد وذلك لأنها تمكن من سحب أموال بكمية أكبر من بطاقة الشيكات , وتحتاج لدفع الأجرور في أكثر من مكان لأن الشركات قد تكون لها فروع في أكثر من مكان .

### 6-ماكينة سحب الأموال الأوتوماتيكية :-

وهي مرتبطة بحاسبة وتعطي مدا واسعا من الخدمات المصرفية وتعمل من خلال بطاقات ممغنطة ومسجل فيها التفاصيل المالية لحاملها . ويستطيع الزبون من خلالها معرفة رصيده والمتبقي لديه من خلال هذه الآلة لأنها مرتبطة بحاسبة المصرف وأيضا يمكن للزبون استخدامها عندما يرغب بالدفع لحسابه الخاص .

### 7-خدمات السفر :-

كل المصارف الكبيرة تعرض خدمات السفر مكونة احتياطي من الشيكات باليورو وشيكات المسافرين والعملات الأجنبية للزبائن ولغيرهم . وشيكات المسافرين هي طريقة آمنة لحمل النقود والكثير من المصارف تباع أيضا ضمانات المسافرين وهي تعطي تغطية لمصاريف مرض المسافرين وحوادث السير أو فقدان الأمتعة والنقود.

كما أشار كل من ( Abraham , 2003 : 14 ) , ( Cox , 1988 : 2-3 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

إلى إن الخدمات المصرفية الحديثة ( المربحة ) تتمثل بالآتي :-

(1) استثمار الأموال :-

تقوم المصارف باستثمار الفائض من الأموال لشراء الأسهم والسندات للشركات الحكومية والخاصة والحصول على الفائدة .

(2) تشجيع استخدام الشيكات :-

إذ تقوم المصارف بخدمات مهمة للزبائن من خلال منحهم وسيط رخيص للتبادل مثل الشيكات وهذا النظام يقلل من استخدام النقد وان استخدام الشيكات ملائم أكثر لتسوية الديون .

(3) تحويل الأموال :-

يساعد المصرف الزبائن على تحويل أموالهم من مكان إلى آخر والأداة المستخدمة لهذا الغرض هي الحوالة المصرفية ولهذا الغرض يقوم المصرف بأخذ عمولة من الزبون .

(4) تحصيل الأموال :-

يقوم المصرف بتحصيل أموال زبائنه من المصارف الأخرى أو أي طرف آخر مثل الشيكات تحت التحصيل والمبيعات والتقاعد والمنح والفوائد والمقسوم.

(5) بيع الأسهم والأوراق المالية للزبائن :-

يساعد المصرف الشركات الخاصة والحكومية على بيع أسهمها وأوراقها المالية مقابل عمولة معينة وحفظها لصالح المتعاملين معه.

(6) إدارة وحفظ أموال الزبائن (الخدمات المالية والاستشارية) :-

أن يعمل المصرف كمدير وحافظ للأموال الدائنة من خلال إدارة قسم الائتمان وهو يلبي أو ينفذ رغبات الزبائن .

(7) بيع وشراء العملات الأجنبية مثل شيكات المسافرين وخدمات العملات والدفعات الدولية

بالإضافة إلى الوظائف أو الخدمات المصرفية الحديثة الأخرى المتمثلة بالآتي :-

1. المساهمة في دعم وتمويل المشاريع التنموية التي تخدم المجتمع بالدرجة الأولى .

2. تداول أوراق النقد الأجنبي والقيام بعمليات تحويل العملة .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

3. فتح الاعتمادات المستندية :-

يقوم المصرف بتقديم القروض للزبائن في حدود مبلغ معين وخلال فترة معينة تعطي الزبائن الحق في الاقتراض خلالها فقط بموجب الاتفاق المبرم بينه وبين الزبون والذي يطلق عليه الاعتماد المستندي

4. إصدار خطابات الضمان :-

يقوم المصرف بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة في الخطاب وذلك في حالة عدم قيام الزبون بالوفاء بالالتزامات في تاريخ الاستحقاق ويتقاضى المصرف عمولة من الزبون مقابل إصدار خطاب الضمان .

5. الصيرفة الإلكترونية عبر الإنترنت فضلا عن خدمات البطاقة الائتمانية

ويضاف إلى هذه الوظائف الرئيسة للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد وظائف أخرى أهمها :- ( رمضان , 2000 : 71 )

( عطشان , 2008 : 15-16 ) ( الهندي , 2000 : 69-72 ) ( الصميدعي , 2000 : 79 )  
( العصار , 2000 : 71 )

### ا-وظيفة التوزيع Distribution Function

حيث يتم توزيع الأموال كافة اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف ويتم ذلك بالطرق الائتمانية ولا يوجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوّل هذا النشاط .

### ب-وظيفة الإشراف والرقابة Control Function

تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من إنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض وللتأكد من مدى استخدامها في أهداف محددة مسبقا للمشروعات التي استخدمتها

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وقد أدى التطور التكنولوجي إلى دخول أشكال من التعاملات لم تكن ضمن نطاق عمل المصرف منها :-

### 1- الائتمان النقدي The Funds Credit :-

الذي يمثل أحد الخدمات المصرفية المربحة , إذ تتميز البنوك التجارية بأنها تمنح الائتمان قصير الأجل لذا فإن المصرف التجاري يقوم بوظيفتين هما :-

❖ الوساطة المالية حيث يقوم المصرف بجمع الودائع من الأفراد المدخرين ثم إقراضها للأفراد والهيئات التي تحتاج إلى تمويل مقابل فائدة .

❖ عملية خلق النقود أو الودائع عن طريق عملية الائتمان التي يمنحها المصرف إلى زبائنه بفتح حساب ( جاري مدين) وتتضمن عملية الائتمان هذه ( تعهد المصرف بالدفع حين الطلب مبلغا معيناً سواء أكان بإصداره ذلك التعهد في سند أم عن طريق قيد مبلغ القرض في الحساب الدائن للمقترض ليستخدمه في الوفاء بالديون من خلال الشيكات التي يصدرها المصرف) وبهذا يقوم المصرف بخلق نقود الودائع بوساطة قيود محاسبية في دفاتر المصرف ( صوان , 2005 : 44 ) .

ويتضمن الائتمان النقدي ما يأتي :-

### 1- طرق الائتمان

ويمكن للمصرف أن يتبع طرق عدة لمنح الائتمان لزبائنه منها :-

( مصطفى , عفر , 2005 : 22 ) , ( الخولي , عوض الله , 2005 : 130-131 ) .

**1-1** يمنح المصرف الائتمان التعهدي من إصدار اعتمادات مستنديه وخطابات ضمان يتعهد فيها بدفع مبلغ معين لشخص آخر مستفيد خلال مدة معينة .

**2-1** خصم الأوراق التجارية .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

**3-1** منح قروض للمشاريع المختلفة فيحصل من خلالها على الضمانات كالعقارات أو الاصول الثابتة.

**4-1** قد يمنح المصرف زبونه حق السحب على المكشوف من خلال السماح له بسحب مبالغ أكثر مما هو موجود في حسابه .

### 2- أشكال الائتمان

ومن أشكال الائتمان :-

#### 1-2) النقود الالكترونية Electronic Money

تشمل كل وسائل التحصيل والسادد عن طريق أجهزة الحاسوب التي ظهرت نتيجة التطور الحاصل في مجال الالكترونيات الدقيقة. وهذه البطاقات أصبح استخدامها واسعا في المصارف لمزاياها المتعددة والمتمثلة بسرعة انجاز الأعمال وتجنب المخاطر الناجمة من حمل النقود, ومن أشكال هذه النقود الالكترونية ما يأتي :-

#### 1-1-2) البطاقات البلاستيكية :-

تستخدم هذه البطاقات لإغراض متعددة من خلال المعلومات المخزونة عليها والدخول بها على آلات معدة لهذا الغرض تمكن حاملها من شراء السلع والخدمات

( حداد و هذلول , 2005 : 58 ) ( رمضان , 1997 : 31-32 ) .

ومن أهم أنواع هذه البطاقات هي :-

#### ■ البطاقة الائتمانية أو بطاقة الاعتماد Credit Card

وهي من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة التي استحدثتها المصارف التجارية في الولايات المتحدة في الستينات من هذا القرن , وتتخلص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع المصرف على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد قيمة هذه الخدمات إلى المصرف خلال 25يوما من تاريخ استلامه فاتورة بمختلف المشتريات التي قام بها خلال الشهر المنصرم حيث يرسل المصرف هذه الفاتورة

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

في نهاية كل شهر ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الائتمان إذا قام بالسداد خلال الأجل المحدد . لكنه يدفع فوائد مقدارها 1.5% في الشهر على الرصيد المتبقي بدون سداد بعد فوات الأجل المحدد للسداد أو يتقاضى المصرف عمولة من محلات البيع والمحلات التجارية ومحلات الخدمات تتراوح بين 3% - 5% من قيمة المبيعات التي تتم بواسطة هذه البطاقة

وأهم أنواعها (Mastr Card) و (Visa) (وهي أحد أنواع البطاقات البلاستيكية ( Plastic Card التي تتم معالجتها إلكترونياً وفي أغراض متعددة من خلال المعلومات المخزونة عليها والدخول بها على آلات معدة لهذا الغرض تمكن حاملها من شراء السلع .

### ■ البطاقة الذكية Smart Card

وهذه البطاقة تتيح لحاملها إعادة تعبئة رصيدها إلكترونياً ولا تتطلب تفويض أو تأكيد صلاحية من أجل نقل الأموال .

### ■ بطاقة الدفع :-

وتعتمد أساساً على أرصدة فعلية للزبون لدى المصرف في حسابه الجاري يمكن الاعتماد عليها لمقابلة مسحوباته المتوقعة وتوفر لحاملها الوقت والجهد وتساعد على زيادة إيرادات المصرف .

### ■ بطاقة الصرف البنكي :-

وهي بطاقات الصرف الشهري نظراً لأن الزبون يجب أن يسدد بالكامل خلال الشهر نفسه (أي إن الائتمان مدته شهر) .

### 2-1-2) النقد الرقمي Electronic Cash

أي استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (نت) في عملية دفع النقود بسبب التطور الكبير والمتسارع للتجارة الإلكترونية ويتم ذلك من خلال قيام المصرف بالتخزين الإلكتروني لوحدات

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

دفع الكترونية تقابل عدد من وحدات النقد الحقيقية وبالقائمة نفسها وتحمل إلى الحاسوب المتعامل مع المصرف وتتم تسوية المعاملات بأمر يصدره الزبون للمصرف ( الخولي و عوض الله , 2005 : 57 ) .

2-2) التحويلات المالية الكترونية ( E.F.T) Electronic Funds Transfer  
يقصد بهذا النظام عملية منح الصلاحية (permission) لمصرف ما للقيام بالتحويلات المالية الدائنة والمدينة من حساب مصرفي إلى آخر مما يساعد العملاء على تسديد التزاماتهم من خلال مصارفهم من دون الحاجة إلى استخدام الحواسيب والبطاقات بطريقة آمنة وسهلة وعملية التحويل هذه تتم من خلال مقاصة آلية (Automatic Clearing House) بين المصارف .

( عطشان , 2008 : 23 ) ( حداد و هذلول , 2005 : 58 )  
( غنيم , 2007 : 92 ) .

### ثانيا / الخدمات المصرفية (غير المربحة)

تتمثل الخدمات المصرفية ( غير المربحة ) بالخدمات المصرفية ( ذات الطبيعة غير المصرفية ) المقدمة من قبل المصارف التجارية الحكومية في العراق خاصة بموجب التشريعات الحكومية المفروضة على المصارف الحكومية , والتي يكون تقديمها دون مقابل (أي بدون ربح ) بالآتي :-

#### 1- الرواتب التقاعدية pensions

ويقصد بالراتب التقاعدي هو المبلغ النقدي الذي تقدمه الدولة بصورة دورية شهرية إلى الأفراد الذين سبق إن عملوا في أجهزتها المختلفة ثم بلغوا من السن ما يجعل استمرارهم في الخدمة العامة أمرا متعذرا فأحالتهم الدولة على المعاش . وهناك أسباب عدة للتقاعد منها ( السن القانوني أو بسبب المرض ) , إذ تقوم دائرة التقاعد باحتساب الرواتب التقاعدية وإرسالها إلى

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

المصارف الحكومية لتتولى مسؤولية صرفها للزبائن بموجب التشريعات الحكومية التي تسعى لحماية حقوق الزبائن والتنمية الاجتماعية ( الحمداني ومحمد , 1990 : 71-72 ) .

### 2- الرواتب والأجور Salaries And Wages

وتعرف بأنها المبالغ النقدية التي تقدمها الدولة للأفراد العاملين في أجهزتها المختلفة فعلا ثمنا للخدمات التي يقدمها هؤلاء لها أو الذين يعملون لديها وتدفع عن طريق المصارف وبموجب الاتفاقية المبرمة بين المصرف والوزارة المعنية ( وذلك عن طريق فتح حساب جاري لكل دائرة في أي مصرف سواء أكان مصرف الرافدين أو الرشيد أم أي فرع من فروعهما )

( الجنابي , 2000 : 21 ) . حيث يتم فتح الحساب للموظفين بموجب لجنة مكونة من ثلاثة عناصر فقط تكون مسؤولة عن إعداد وصرف الصك (صك الرواتب من المصرف أو أحد فروعها) وتوزيع الرواتب على الموظفين , علما أن الدوائر الحكومية ذات التمويل المركزي عن طريق الخزينة لا تؤخذ منها عمولة على (صك الرواتب) عند صرفه من المصرف , على عكس الدوائر الحكومية ذات التمويل الذاتي والتي تؤخذ منها عمولة رمزية .

( الجنابي, 2007, : 29 ) , ( الحمداني ومحمد , 1990 : 66-67 )

### 3- تعويضات البطاقة التموينية Compensation of the ration card

وهي رؤية قانون إدارة الدولة في تحقيق العدالة في توزيع الثروات والوصول إلى الحد الأدنى من الفقر وهي تمثل أحد المعاملات الفنية التي تلعب دورا في تركيب وانسيابية الأداء القطاعي للاقتصاد الوطني ووضع حد أدنى للتنمية الاجتماعية ولاسيما إذا علمنا إن أحد أهم مؤشرات قياس التنمية الاجتماعية هو التغذية الاجتماعية إذ يمثل عبئا على المصرف على الرغم من أهميته للبلد وذلك بسبب الإمكانات الضعيفة والتقليدية التي تتميز بها المصارف الحكومية العراقية مما يجعل عملية توزيع هذه التعويضات صعبة (والتي تسمى بالمصارف فروع قات الحصة التموينية) (ردام , 2007, : 120-121) .

### 4- المنح Grants

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

هي نفقات تحويلية لا يترتب عليها حصول الدولة على سلع وخدمات ورؤوس أموال وإنما تقوم الدولة بتحويل جزء من الدخل القومي إلى الفئات الاجتماعية التي تملك دخولا كبيرة إلى أخرى محدودة الدخل والتي تهدف إلى إعادة توزيع الدخل إذ تجري هذه التحويلات بدون مقابل كما يمكن أن توجه النفقات التحويلية إلى هيئات أو مؤسسات عامة وأحيانا إلى هيئات ومؤسسات خاصة ( الإعانات , والمنح بشكل عام ) . كما يمكن أن تعرف المنح بأنها المبالغ النقدية التي تمنحها الدولة بدون مقابل وغير قابلة للرد أو التسديد كمكافأة الموظفين أو منح عوائل الشهداء أو المكافآت التشجيعية- أو المناسبات ---الخ وتقدمها الدولة عن طريق المصارف الحكومية العراقية باعتبارهما الدعامة الأساسية للتنمية الاقتصادية للبلد ( الجنابي , 2007 : 27-28 )

### 5- رواتب الجيش المنحل The salaries of ex-army

وهي استحقاق منتسبي الجيش العراقي المنحل تنظم من قبل دائرة التقاعد العامة ويتم توزيعها عن طريق المصارف الحكومية اعتمادا على رغبة الزبون بعد إتمام الإجراءات الرسمية وإرسالها من قبل الهيئة العامة للتقاعد / بغداد إلى دائرة التقاعد الخاصة بمركز المحافظة المعنية والتي تقوم بدورها بتوثيقها وإرسالها إلى المصرف المعني للصرف .

### 6- رواتب المهجرين The salaries of displaced

وتعرف بأنها المبالغ النقدية التي تقدمها الدولة للأفراد الذين هجروا دورهم ومناطقهم وتوجهوا إلى مناطق أخرى بسبب ظروف الاحتلال الأمريكي الغاشم على العراق ويتم تنظيمها من قبل دائرة الهجرة ويتم توزيعها عن طريق المصارف الحكومية اعتمادا على رغبة الزبون بعد إتمام الإجراءات الرسمية .

كما تتمتع المصارف الحكومية في العراق بسيطرة نسبية على السوق المصرفي و يعود ذلك إلى العوامل الآتية ( الصوري , 2007 ) :-

- تاريخ العراق الطويل في العمل المصرفي كونها كما أشير إلى ذلك سابقا الوحيدة التي كانت تعمل في العراق حتى التسعينات من القرن العشرين .
- الدولة ممثلة بوزارة المالية هي المالكة والضامنة لها مما يدعم ثقة المتعاملين معها.
- إن معاملات الدولة تتم عن طريق هذه المصارف .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

تمتلك هذه المصارف الممارسة ودرجة عالية من العمل المهني نتيجة الخبرة الطويلة وتعد المصارف التجارية الحكومية الممثلة ( بمصرف الرافدين ومصرف الرشيد ) وسيلة من وسائل السياسة النقدية للوصول إلى أهدافها التنموية . إذا ما قورنت مع البلدان العربية والعالمية الأخرى وذلك بسبب عدم استقرار الوضع الاقتصادي والسياسي بسبب الحروب التي عاش فيها العراق مما لا يساعد على إنشاء أو تأسيس المصارف فضلا عن إن أي دراسة جدوى اقتصادية يقوم بها صاحب رأس مال ينوي إنشاء مصرف تجاري جديد لا تعطي نتائج مثمرة كون الجهاز المصرفي العراقي في معظمه مصارف حكومية تتميز بإمكانيات تمويلية ضخمة تمكنها من تقديم خدماتها بأسعار تنافسية حسب مقتضيات سياسية أو اقتصادية معينة هذا من جهة ومن جهة أخرى حتم الوضع السياسي على الاقتصاد العراقي تقليص فرص الاستثمار مما لا يفتح مجالات واسعة أمام توظيف أموال المصارف في هكذا مشاريع لعدم اليقين وصعوبة قراءة الوضع الاقتصادي حتى في الأجل القصير والقصير جدا أحيانا، وهذه الأمور مجتمعة جعلت نسبة انتشار الخدمات المصرفية المرتبطة بعدد قليل جدا من المصارف في الاقتصاد العراقي

### ثالثا / أهمية تسويق الخدمات المصرفية

يعد التطور الذي حدث في المجتمعات وزيادة التعقيدات فيها من الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للخدمات التعليمية والصحية والمصرفية وغيرها وبسبب زيادة الوعي لدى الأفراد وزيادة الدخل وزيادة العاملين واتساع الرقعة الجغرافية التي ينتشر عليها هؤلاء الأفراد ولابتعادهم عن المنظمات كل ذلك دفع المنظمات المصرفية إلى دراسة حاجات ورغبات الأفراد ومحاولة إشباعها لكي تتمكن من المنافسة مع المنظمات المصرفية الأخرى وهذا دفعها إلى إتباع المفهوم التسويقي لأن التسويق هو عرض الخدمات من اجل بيعها وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الخدمات المالية والمصرفية هي في الأصل مهارات وخبرات تعرض للبيع وأما تسويق الخدمات المالية ( فهي النشاطات كافة التي تعمل على عرض الطاقات والمهارات والمهام والممارسات المالية بشكل جماعي وفعال وبذل كل الإمكانيات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين , ومن ثم تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها المختلفة ) ( الصميدعي وردينة , 2001 : 10 ) ( البكري والرحومي , 2000 : 85 )

( Kotler , 1979 : 473 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وهذا التعريف يتضمن الأبعاد الآتية :-

- 1- النشاطات التسويقية :- النشاطات كافة التي تستخدم في مجال الترويج لتسويق الخدمات المالية والمصرفية وتوصيفها وتمييزها .
- 2- أسس إنتاج الخدمة :- هي جميع المهارات والمهام والممارسات التي يتم إنتاجها من قبل الأفراد والمختصين بالاستعانة بالمعدات والأجهزة الحديثة وان يتم ذلك بشكل جماعي وفعال .
- 3- المستهدفون :- هم (شركات - أفراد) حاليين ومحتملين بما يشبع حاجاتهم الفعلية وبالشكل الذي يرغبون فيه , بما يتفق مع معايير الخدمة المالية , مع الإطار العام الأخلاقي والقيمي للمجتمع .
- 4- مساعدة المصرف على تحقيق أهدافه :-  
إذ تسعى المصارف التجارية إلى تحقيق نوعين من الأهداف :-

### 1. الأهداف المرنة (Flexible Goals) :-

وهي أهداف قابلة للتعديل أو التغيير بما ينسجم مع المتغيرات والظروف المحيطة بالنشاط المصرفي .ومن الأمثلة على ذلك زيادة أو خفض أنواع معينة من القروض وتوجيه الزبائن أو إرشادهم للاستفادة من أنواع معينة من الخدمات المصرفية .

### 2. الأهداف الثابتة (Fixed Goals) :-

وهي الأهداف التي تتسم بالثبات والاستمرارية ومن أمثلتها تعظيم العائد على الاستثمار وتحقيق نصيب معين من الربحية وبلوغ معدل معين من النمو وتنويع الزبائن والتنويع في الأنشطة التي يمارسها الزبائن لتقليل المخاطرة وتحقيق الاستقرار المتوازن في العمل المصرفي والحفاظ على استمرارية المصرف في أداء رسالته ( أحمد , 2001 : 123 ) ,

( الخضير , 1999 : 58 ) ( Meidan A , 1984 ) .

ولعل ما تقدم يشير إلى قضية حتمية بقيام المصرف بإعداد إستراتيجية مكتوبة معلنا من خلالها أبرز الأهداف المنشودة كما ترسم التوجيهات القيادية والتنفيذية داخل المصرف بخاصة في إطار من تكاثف المتغيرات وزيادة درجة عدم التأكد في العمل المصرفي الحديث وزيادة الوعي والثقافة وسهولة الاتصال مما أدى إلى توسيع نطاق التعامل والسوق المصرفي ليصبح متكاملًا . ولهذا يصبح التخطيط

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

أما ضروريا لنجاح عمليات النمو الكيفي والكمي أي تحسين تقديم مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف للوصول إلى تحقيق أهدافه ( الخضير , 1999 : 59 ) , ( أحمد , 2001 : 123-124 ) .

بمعنى إن التسويق المصرفي الفعال يرتبط بالمصارف الفعالة أي إن استمرارية المصرف ترتبط بمدى قدرته على التكيف والتوافق والاتساق بصفة مستمرة مع كل من :-

البيئة الداخلية المتحركة للمصرف ( وهي تتصل بحاجات ورغبات وتطلعات العاملين وكذلك حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن وتوقعاتهم ) والبيئة الخارجية الأكثر حركة المحيطة بالمصرف (وهي تتصل بمتغيرات كل من المعاملات المصرفية وكذلك السوق الحالية والسوق العالمية وتكنولوجيا المصارف والمصارف) ( الخضير , 1999 : 57-58 ) ,

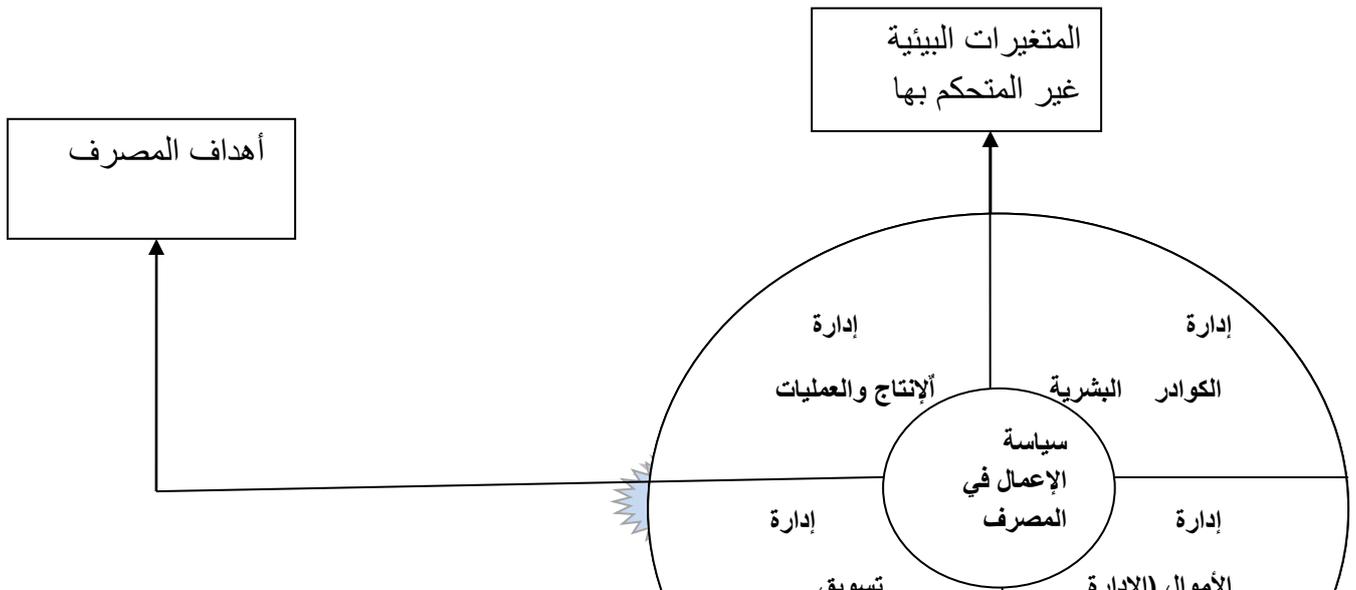
( الصيرفي , 2007 : 10-11 ) . ويتضمن تسويق الخدمات المصرفية الفقرات التالية

:-

### 1- وظيفة التسويق المصرفي (The Bank Marketing Function)

هي إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية في المصرف وهو النشاط أو الوظيفة التي تعمل على الموائمة والتكيف المستمر بين العوامل البيئية غير المتحكم فيها وتمثل هذه العوامل مجموعات مختلفة من القوى المتنافسة التي يصعب التحكم بها وأهمها على سبيل المثال على المستوى القومي أو على مستوى الاقتصاد الكلي ( قواعد الصرف الأجنبي سواء المعلنة من الدولة أو الناتجة عن قوى السوق) ومعدل التضخم , السياسة الاقتصادية الكلية للدولة وهل هي سياسة توسعية أم سياسة انكماشية وتأثيرها على كل من سياسة إدارة الدين العام , وكذلك على السياسة الائتمانية للدولة والمنافسة بين المصارف التجارية , والنظام القانوني والقواعد القانونية والعوامل السياسية ( العوامل المتحكم بها) . كما موضح في الشكل ( 4 )

### Five Subsets of Management Controllable Vaibilities



### الشكل (4)

#### وظيفة التسويق المصرفي

Source : Maiden A, Bank Marketing , Macmillan , 1984 : p48

بالنظر إلى نظام إدارة التسويق تظهر بوضوح أهمية ودور إدارة التسويق في هيكل النظام الإداري للمصرف ومدى ارتباطها بالمتغيرات والثوابت الكلية والجزئية المتحكم بها وغير المتحكم بها .

#### 2- المميزات التسويقية للخدمة المصرفية :-

يعتمد إغناء العمل ودرجة الرضا على اتجاهات موظفي المصرف في تقديم الخدمة التي تتركز على مجموعة من المبادئ والتي تعد من المميزات التي تساعد المصارف على تحقيق وضع تنافسي قوي على الصعيدين المحلي والدولي , وهذه المميزات تتمثل بما يأتي :-

أ- تحقيق رضا الزبون :-

يعد رضا الزبون الهدف النهائي لإدارة الجودة, الأمر الذي يتطلب تعريف الزبون بجميع موظفي المصرف , لأنه يعد نقطة التحول من أنشطة المصرف التقليدية التي تركز على الزبون النهائي المستلم للخدمة إلى الزبون الداخلي الذي يساهم في فعاليات صناعة الخدمة المصرفية لأن الاهتمام بالزبون الداخلي بوصفه الموظف الذي يعتمد على مخرجات الموظفين الذين سبقوه في انجاز جزء من الخدمة ويعد ضروريا لعمل الجودة الشاملة مما يتطلب تهيئة مستلزمات عمله بما يمكنه من تحقيق الأهداف المخططة فضلا عن ضرورة ضمان استمرارية الاتصال بالزبون الخارجي والاطلاع على مقترحاته عند تصميم الخدمة فالقيمة المادية والمعنوية التي يقدمها المصرف للزبون تعد الأساس لتلبية متطلباته وكسب رضاه وولائه ( Kotler , 1997 : 55 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ب- مشاركة العاملين :-

تركز إدارة المصارف على ضرورة مشاركة الموظفين في المصرف الذي يبدأ بمعرفة كل موظف بتحقيق هذه الفلسفة بنجاح , وان وضوح أهداف وسياسات الجودة يعطي الموظفين شعورا بأهمية الأعمال المصرفية التي يقومون بها لتحقيق أهداف المصرف . وان مسؤولية إدارة المصرف تتطلب دعم الموظفين بشكل فعال من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم , لأن الموظف يسعى للارتقاء بمكانته الوظيفية وهذا يدفعهم إلى التميز والعمل على زيادة إنتاجيتهم ( الطائي والعلاق , 2009 : 158-159 ) .

ت- التحسين المستمر للخدمة المصرفية :-

ويقصد به تحسين الأنشطة المعتمدة في المصرف لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة في الخدمة المصرفية لأجل تحقيق زيادة في أرباح المصرف فضلا عن تقديم خدمات مميزة لتحقيق رضا الزبائن . والتحسين المستمر يشمل جعل كل مظهر من مظاهر عمليات تقديم الخدمة بدقة وضمن نطاق العمليات اليومية للموظفين المسؤولين عنها . والتحسين المستمر يسعى إلى تحقيق هدفين :-

1. بذل الجهود ليكون التحسين سهلا في المصرف .

2. التركيز على تقديم الخدمات المصرفية بشكل كامل

ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال تدريب الموظفين على استخدام الأدوات العلمية في رقابة عملياتهم وتشكيل فرق عمل يشارك فيها الموظفين , وتطوير الوعي لمقدمي الخدمة المصرفية (مستخدمي التكنولوجيا) ( Allen & cespades , 1995 : 46 ) .

ث- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :-

وذلك من خلال توفير أو امتلاك نظام فعال للاتصالات والمعلومات يزودها بمختلف المعلومات عن جميع أنشطتها وعملياتها وأقسامها وفروعها مما يجعل عمليات صنع القرارات مبنية على أساس الحقائق وليس الحدس والتخمين .

ج- خلق علاقات طويلة الأمد :-

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

يعتمد نجاح المصرف على قدرته على تحديد الحاجات (الضرورية) و (الثابتة) للخدمات المالية لكل طبقة من طبقات المجتمع , وكلما نجحت في صياغة خدمات مصرفية ملائمة لرغبات المتعاملين , ورخيصة التكلفة كلما تضمنت ولاء وعلاقة طويلة الأمد مع طبقات مختلفة من المتعاملين . وعليه لابد من إيجاد علاقات مع الزبائن ووضع سياسات تسويقية معهم على أساس إشباع حاجاتهم , ولهذا لابد من تحديد واضح للإحداث المؤثرة في حياة الأفراد والمنشآت وتحديد المخاطرة التي يتعرضون لها وتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية

( أبو تايه , 2008 : 72 ) .

### رابعا / تكاليف الخدمات المصرفية غير المربحة

تمثل أحد التكاليف التشغيلية وتظهر ضمن فقرة الخسائر الاستثنائية في حساب الأرباح والخسائر أو في حساب الخسائر المعدومة , وتتمثل هذه التكاليف بكل ما يتحمله المصرف من أعباء مثل الأعباء المالية وكل ما يجب أن يتحمله المصرف حتى يضمن سرعة الاستجابة للزبون وتذليل أية عقبات قد تقابله أثناء حصوله على الخدمة المصرفية غير المربحة المقدمة من المصرف وتتمثل هذه الكلف بالآتي :- ( Aubrey & Zimblar , 1983 : 16 )

#### 1- كلف الفشل الداخلي :-

تتمثل بالأخطاء والمشاكل التي تواجه المصرف عند تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة لأن كل خطأ سيكلف المصرف أموالا ووقتا وجهدا ضائعين كما تتضمن التقارير والمستندات التي تتلف بسبب المعالجة غير الصحيحة التي يتطلب إعادة معالجتها .

#### 2- كلف الفشل الخارجي :-

تتمثل بالمشاكل الخاصة بالخدمات المصرفية غير المربحة بعد تسليمها للزبون مثل شكاوي الزبائن وكلف المستندات الخاطئة بسبب المعالجة الخاطئة . والمصارف الحكومية كمنظمات خدمية تحرص على الحفاظ على قاعدة واسعة من الزبائن ( الجدد أو الحاليين) وتسعى من أجل المحافظة عليهم لغرض زيادة الأرباح لأن المصرف يعتبر الزبائن مصدرا للربحية وأساسا للنمو والبقاء .

#### 3- كلف التقييم :-

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ويمكن إجراؤها على العمليات أو المراحل التي تمر بها معاملة الخدمة المصرفية غير المربحة من خلال إجراء التدقيق التشغيلي الذي يشمل تدقيق الجوانب الفنية والإدارية والمالية لمعاملات الخدمة المصرفية غير المربحة والذي يمثل عملية نظامية لتقويم فاعلية وكفاءة واقتصادية عمليات الصرف مثل فحص الأعمال قيد الإنجاز والتنفيذ والتحقق من موازين المراجعة في نهاية كل يوم والتدقيق والفحص النهائي .

### 4- كلف الوقاية :-

تتضمن كلف الوقاية المفردات الآتية والتي تنسجم مع خصائص تطوير وتحسين الخدمات المصرفية المربحة والمصرفية غير المربحة المتمثلة بالآتي :-

- أ- كلف التدريب و تهدف إلى الارتقاء بعمل مقدم الخدمة وتطوير خبرته ومهاراته .
- ب- كلف التكنولوجيا وتهدف إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة عالية وبكلفة أقل , مثل استخدام الحاسبات والبرامجيات حيث من خلالها يتم تقديم خدمة جيدة وبمستوى عالي من الكفاءة .

### خامسا / تطوير الخدمة المصرفية

تعتمد عملية تطوير الخدمة المصرفية إلى حد كبير على حاجات ورغبات الزبائن , حيث يجب أن تتلاءم عملية التطوير مع هذه الخدمات . ولما كانت هذه الحاجات والرغبات (للزبائن ) تصاغ وتتشكل في ضوء واقعهم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري , فإن العلاقة تصبح وثيقة بين قدرة المصرف على الاستمرار والبقاء وبين قدرته على تقديم خدمات مصرفية تتلاءم مع الاحتياجات المتطورة لهؤلاء الزبائن ( معلا , 1995 : 151 ) .

ومن هنا تزداد أهمية تطوير مزيج الخدمات المصرفية لتصبح أكثر قدرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن , إذ تقوم المصارف التجارية بدراسات كثيفة وشاملة ودورية للمتعاملين معها لغرض الوقوف على حاجاتهم ورغباتهم من الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تغيير ( الخضيرى , 1999 : 212 ) .

وأشار ( Harrison ) إلى إن أكثر المصارف نجاحا هي التي تمتلك بنية رصينة ونظاما أساسيا أو رسميا لتطوير المنتجات الجديدة بالمقارنة مع المصارف الأخرى

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

( Harrison , 2000 : 102-105 ) .

كما بين ( Puzzullo ) إن عملية تطوير الخدمات المصرفية لها أهمية كبيرة بسبب التشابه الكبير في الخدمات المصرفية المقدمة ( Puzzillo , 1989 : 597 ) . ولذلك فإن الحاجة ملحة لتمييز كل خدمة مصرفية عن غيرها من الخدمات المصرفية المشابهة لها , ولتطوير الخدمات المصرفية أهمية كبيرة تمثل بما يأتي :-

- 1- مواجهة التغيير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم خدمات مصرفية وبما يتلاءم مع المواصفات المرغوبة .
- 2- تطوير الخدمات الحالية وإمكانية إدخال مواصفات واستخدامات جديدة لها .
- 3- إمكانية التفوق التنافسي ترتبط بقدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تتسجم مع متطلبات السوق المصرفي وذلك بسبب تكافؤ الفرص الاستثنائية مما يمكنها من مواجهة التهديدات التنافسية .
- 4- الأخذ بفوائد التقانة الحديثة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية للمصرف وخفض التكاليف وتحسين الجودة
- 5- السعي لتحسين الإنتاجية وذلك لوجود علاقة طردية بين قدرة المصارف التجارية على البحث والتطوير واهتمامها به وتوفير الموارد له من جهة , وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى ( الخياط , 2005 : 29 ) .

وقد تضع المصارف التجارية الأهداف الآتية لعملية تطوير الخدمات المصرفية :-

- أ- زيادة حصة المصرف في سوق التدفقات غير النقدية المتضمنة التحويلات الاجتماعية وتحويلات الرواتب والأجور .
- ب- زيادة دور المصرف في سوق الدفعات المنظمة للعملة الأجنبية والمحلية .
- ت- تقوية مواقع ( مراكز ) المصرف في سوق الخدمات المقدمة للشركات والمنظمات المرتبطة بفعالية اقتصادية أجنبية
- ث- مشاركة المصرف في سوق عمليات الثقة , وخدمة عمليات البيع والشراء ( من جهة أنواع مختلفة من الملكية , وسيط , عمليات الإبداع ) نحو حجم الخدمات المقدمة مع تخفيض كلفة ونوعية أفضل لمعيار وخدمات مصرفية سوف تصبح لها أسبقية القمة الكلية ( ساعدت في التطوير في مجال الخدمات المصرفية ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

بينما أشار الخضيرى إلى الأهداف الأساسية من تطوير الخدمات المصرفية وكالاتي :-

1. جذب مزيد من الزبائن الجدد
  2. زيادة تعامل الزبائن الحاليين
  3. تخفيض تكلفة الخدمات المماثلة التي تقدمها المصارف المنافسة وما يتصل بها من جهد ووقت
  4. تحسين الوضع التنافسي للمصرف
  5. زيادة الحصة السوقية للمصرف من السوق المصرفي
  6. اكتساب القدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق المصرفي
- ( الخضيرى , 1995 : 229 )

ومن الأسباب التي تدفع المصارف التجارية لتطوير الخدمات المصرفية :

- أ- زيادة الأعباء الملقاة على عاتق المصرف وكذلك زيادة الوعي المصرفي لدى المواطنين يحتم على المصرف تطوير وتقديم خدمات جديدة .
  - ب- تحقيق الرفاهية الاقتصادية عن طريق تقديم خدمات تنمي مقدرات الاقتصاد القومي وتؤدي إلى التوسع في السوق المالية .
  - ت- إن التطور في خدمات المنشآت المالية غير المصرفية كشركات التأمين وصناديق التوفير في البريد يفرض على المصرف إيجاد أو تطوير خدماته المالية لتتجاوز في فائدتها الخدمات التي تقدمها الجهات.
  - ث- حاجة المصرف إلى مجموعات جديدة من الخدمات يمكن ان تكون أكثر ربحية من الخدمات التقليدية
- وعلى الرغم من اختلاف الأهداف والمبررات التي تقف وراء عملية تطوير الخدمات المصرفية وحسب الرؤية التي ينظر من خلالها الكتاب والباحثون إلا إن هناك أهدافا ومبررات أساسية لا تخرج عن إطار أهداف الإدارة المالية المتمثلة في تعظيم الأرباح وتحقيق البقاء والنمو والمسؤولية الاجتماعية .
- وأحد الموضوعات المهمة في تطوير الخدمة المصرفية هي قياس جودة الخدمة المقدمة من قبل المصرف حتى تتمكن إدارة المصرف من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها بغية مساعدة الإدارة على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في هذه البيئة بقصد زيادة حصتها السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيتها.

سادسا / التوجهات الحديثة في مجال صناعة الخدمات المصرفية :-

تسعى المصارف إلى تبنيها العديد من التوجهات المختلفة بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها , والتي تعبر عن مدى قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بها , ومن أهم هذه التوجهات :-

### 1- التنوع في الأنشطة المصرفية :-

لم تعد الخدمات المصرفية تقتصر على الخدمات التقليدية (الإيداع أو الإقراض وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية) , فهناك اتجاه نحو تنوع الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المصارف في الوقت الحالي سواء أكان في الدول المتقدمة أم في الدول العربية النامية والتي تم توضيحها في (أنواع الخدمات المصرفية) ( أبو قحف , 2000 : 341 ) .

### 2-التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية :-

يعد التوسع الكبير في استخدام الحاسوب من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية , إذ انه يؤدي إلى السرعة وتوفير الوقت وتقليل الأعباء لكل من الزبائن والعاملين في المصرف , ومواكبة التزايد في حجم التعاملات المالية وإمكانية تلبية حاجات الزبائن في وقت قصير جدا ( أبو قحف, 2000 : 345 ) .

يعد موضوع تكنولوجيا المعلومات مدخلا شاملا للاستخدام وحقلا واسعا للإبداع والابتكار . وتجد إدارة المصارف الجيدة أن التغيير التكنولوجي هو أداة قوية تستطيع لو استفادت منه بشكل سليم أن تواجه المنافسة المحلية والدولية , إذ أزلت الحواصيب والاتصالات جميع العقبات التقليدية بوجه تنفيذ العمليات في جميع أنحاء العالم على أساس العمل (24 ساعة) وهكذا لا بد من النظر إلى التطورات التكنولوجية على إنها ( وسائل لتطوير الخدمة المصرفية ) ( مركز الدراسات المالية والمصرفية , 1993 : 5 ) .

### 3- النمو عن طريق الاندماج :

تستهدف عمليات الاندماج إلى تحسين مستوى أداء المصارف المندمجة وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية ( شلبي , 2002 : 15 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

### 4- العولمة :-

وتشير إلى تداخل العلاقات بين المصارف ونموها في مختلف دول العالم, حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق عالمي واسع وكأنها تعمل في مكان واحد ( طه , 2000 : 118 ) .

### 5- الشمولية :-

تتجه المصارف وبخاصة في الدول المتقدمة بتقديم تشكيلة من الخدمات المالية والمصرفية المتنوعة وهذا ما يسمى بالخدمات المصرفية الشاملة التي تمكن من سرعة إزالة الفواصل بين الخدمات التقليدية في العمل المصرفي والخدمات الأخرى في أسواق المال الدولية خاصة بين أسواق التمويل المصرفية وأسواق التمويل من خلال السندات) ( شلبي , 2002 : 13 ) .

### 6-التطوير التنظيمي والإداري :-

يتطلب التنوع والتوسع والتقدم التكنولوجي في أداء الأنشطة المصرفية تحقيق درجة عالية من التلاؤم في البناء الإداري والتنظيمي للمصارف , علاوة عن إدارة العمليات المصرفية وانجاز الوظائف الإدارية ( أبو قحف , 2000 : 340 ) .

### 7- الإبداع :-

ويعرف بأنه عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية ( طه , 2000 : 136 ) . وهو من أهم الأدوات التي تمكن المصارف من الحصول على زبائن جدد . وإذا تحقق التكامل بين الإبداع والتغيير التكنولوجي فان النتيجة قد يكون منتجا يتيح للمصرف مزايا قصيرة الأجل في مواجهة المنافسين ( مركز الدراسات المالية والمصرفية , 1993 : 5 ) .

سابعا / أسباب قيام المصارف التجارية الحكومية بتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة

تقوم الدولة بتحويل عملية تقديم هذه الخدمات إلى المصارف على الرغم من أنها خدمات مصرفية غير مربحة للأسباب الآتية :-

1- المصارف التجارية تكون أكثر الدوائر الحكومية توفيرا للنقد ولعدم تأخيرها لمعاملات الزبائن .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

2- تعد المصارف التجارية الحكومية متميزة بالضبط نظرا لعدم وجود تطبيق خروقات في الدفع

3- تعد المصارف العامة الأساسية لاقتصاد البلد ومصدر الإسناد والدعم لدوائر الدولة

4- تقوم المصارف بالتطبيق اليومي والشهري ونظرا لوجود ميزان المراجعة نهاية كل يوم ومعرفة الأرصدة والحركات في كل حساب في المصرف وفي نهاية الشهر هناك موازنة بالاسم تمكن من معرفة المركز المالي للمصرف .

5- تمتلك هذه المصارف الممارسة ودرجة عالية من العمل المهني نتيجة الخبرة الطويلة وتعد المصارف التجارية الحكومية وسيلة من وسائل السياسة النقدية للوصول إلى أهدافها التنموية والتي سبق الإشارة إليها .

### ثامنا / علاقة الخدمة المصرفية برضا الزبون

تسعى المصارف بشكل خاص للتعرف على مدى قدرتها على إرضاء زبائنها الذي يعد أساسا لنموها واستمرار عملها وبقائها على المدى البعيد , لهذا لا بد للمصارف أن تعطي مجالا لزبائنها للتعبير عن آرائهم اتجاه خدماتها وأدائها بشكل عام , حيث إن الرضا يمثل رد فعل المجتمع باتجاه هذه المصارف فضلا عن ( رد فعل زبائنها ) .

يرى ( Ahonen , 2000 : 1 ) بأن الرضا " هو مقياس أساس له مكانته في ثقافة المنظمة , ويمتد التأثير ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها".

بينما يرى ( Webster , 1975 : p1026 ) إن مفهوم الرضا هو "المفهوم الذي يقيس مدى تحقيق الحاجة وإشباع الرغبة" ( السامرائي , 2002 : 454 ) .

أما محفوز فيرى إن الرضا يقصد به ( الجهود والفعاليات كافة الموجهة لتحديد احتياجات الزبون وتحقيق الاتصال مع هذه المتطلبات من خلال المنظمة والتحقق من تنفيذ الالتزام بتحقيق الرضا لدى الزبون ) ( محفوز , 2001 : 40 ) .

أما ( Ross ) بين أن الرضا "هو عبارة عن الناتج النهائي الذي يجريه المستفيد لعملية تبادل معينة والذي يمكن أن يتحقق من خلال نظام متكامل يتكون من ثلاث حلقات (توقعات الزبون ورضا الزبون وإدارة الموارد البشرية) وأشار إلى إن رضا الزبون يعد أكثر المعايير أهمية ومن خلال تقاطع هذه الحلقات المتمثلة بعمليات المصرف , العاملين الذين يعملون من أجل تلبية حاجات الزبون , توقعات الزبون .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

فالمنظمات الخدمية كالمصارف وغيرها تكون مشغولة بخدمة الزبائن , والعلاقة بهم تكون بناءة وإيجابية إذا كانت الخدمة التي تقدمها تستجيب لحاجات الزبون في السعر ووقت التقديم والملائمة لغرض الزبون ( نجم , 2001 : 873 ) تشير هذه المقارنة بين توقعات الزبائن والخدمة المقدمة وبمقارنة الخدمة المحتملة بالخدمة المستلمة سيؤدي إلى تحقيق الرضا . وإذا تم اعتبار الخدمة المقدمة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد الخدمة لهذا نجد إن هناك اختلافا بين الرضا التراكمي للمستفيد (الناتج عن خبرة شراء أو استهلاك خدمة خلال فترة زمنية معينة وهو مؤشر مهم للأداء في الحاضر والمستقبل ) و الخدمة وذلك للأسباب الآتية :-

- 1- يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة كي يحدد الرضا .
- 2- يعتمد رضا المستفيد على قيمة , (فمثلا اعتماد النوعية على السعر) .
- 3- الخدمة المقدمة ترتبط بالادراكات الحالية للزبون بينما الرضا يرتبط بالخبرات السابقة والمستقبلية .

ويثبت هذا إن درجة الإشباع للزبون هي التي تحدد مستوى الرضا للزبون , ومن كل ذلك نجد إن رضا الزبون الخارجي معتمدا على رضا الزبون الداخلي , وهذا يتم من خلال الاهتمام بالعاملين عن طريق استثمارهم بأكفأ الوسائل وتحسين استثمارهم عن طريق تدريبهم , والتعليم المستمر لهم وإجراءات العمل , والتحفيز الجيد لهم فضلا عن تعزيز العلاقات بين المصرف وموظفيه لأن الموظف سواء أكان راضيا أم غير راضي سيكون المرآة التي تعكس صورة المنظمة أمام زبائنه كافة والمجتمع ككل . ويعد رضا الزبون أداة فاعلة في تحقيق أهداف المصرف ( Crosby & Taylor , 1982 : 51 ) . وهو مهم جدا للمصرف وأكد هذه الأهمية ( Kotler , 1997 : 171 ) من حيث اعتماده على رضا الزبون ضمن أهم الأصول لأي منظمة .

إن رضا الزبون هو الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنظمة , وتحاول المصارف إجراء التحسينات المستمرة لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة , إذ إن الزبون يصبح هدف العملية الإنتاجية وشريكا فيها ( داغر , صالح , 2000 : 134 ) . كما يعد رضا الزبون المقياس لمدى قدرة الخدمة المصرفية المقدمة من المصارف التجارية يؤدي على كسب زبائن جدد من خلال التحدث مع الآخرين للتعامل مع المصرف ( Shafer& Merdith , 1999 : 50 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

كما أشار ( Taylor , 1997 : 15 ) إلى إن رضا الزبون يعد تغذية عكسية للمصرف بخصوص الخدمة المقدمة إليه والذي يساعد على تحديد المشاكل السائدة والمحتملة مما يجعل المصرف يقوم بتطوير الخدمات المقدمة إلى الزبائن , ويكشف عن مستوى أداء العاملين في المصرف ومدى حاجتهم إلى التدريب . كما انه يساعد على خلق ميزة تنافسية , وكسب زبائن جدد , وتخفيض كلف الفشل ( Blank , 2000 : 1 ) .

ونظرا لاختلاف حاجات ورغبات الزبائن لهذا لا بد لمقدم الخدمة أن يكون قادرا على استخدام مختلف الوسائل والطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع الزبائن لغرض تحقيق رضا الزبون الذي يتحقق نتيجة لرضا الزبون الداخلي .

### تمهيد /

تواجه المصارف العراقية تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة سواء أكانت تقنية أم اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية لهذا فان على الإدارات العليا في المصارف أن تواجه ضرورة ملحة لتغيير أساليب عملها وإجراءاتها وما يتبع ذلك من تغيير في الصلاحيات والمسؤوليات التي يتطلبها تقديم الخدمات المصرفية المختلفة والتي تساعد في المحافظة على زبائنها الحاليين واجتذاب زبائن جدد وتحقيق أهداف المصرف في تحقيق الموائمة مع التغييرات البيئية المختلفة التي يواجهها البلد والتطور في العمل المصرفي الحالي والمستقبلي .

يهدف هذا المبحث إلى بيان الإطار النظري للأداء المصرفي ومؤشراته لغرض الوصول إلى أثر الخدمات المصرفية غير المربحة خاصة على مستوى الأداء المصرفي .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

### المبحث الثالث

#### الأداء المصرفي- إطار مفاهيمي

المقدمة /

حظي موضوع الأداء في المنظمات باهتمام كبير , وقد عبر عن الأداء بوجهات نظر مختلفة باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وباختلاف طبيعة المنظمات وخصائصها والمقاييس المستخدمة فيها .

#### أولا / مفهوم الأداء المصرفي وأهميته

##### أ- مفهوم الأداء المصرفي Performance Concept

تناولت الكثير من الأدبيات موضوع الأداء وحاولت أن تعطي مفهوما محدد له إلا إنها أشارت إلى عدم إمكانية الوصول إلى اتفاق محدد له ( Vankataraman & Ramanujam , 1986 : 801 ) . لأن هناك اختلافا في وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء التي يجب استخدامها وتحديد الخصائص التنظيمية إضافة إلى متغيرات أخرى ذات العلاقة بالأداء

( Ford and Schellenberg , 1982 : 49 )

كما أشار ( Daft ) إلى الأداء " على انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد " ( Daft , 1992 : 120 ) . ويرى ( David ) إن الأداء يمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية ( David , 2001 : 308 ) . أما ( القطامين ) فقد أشار إلى الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظم ( القطامين , 2002 : 166 ) .

ومن أجل إعطاء صورة واضحة عن الأنشطة والفعاليات المصرفية فقد دأبت المصارف على قياس أدائها من خلال استخدام أساليب مختلفة للقياس . إن أداء العاملين ( يمثل ملخص للجهود التي بذلت أو هو نتيجة الأنشطة والفعاليات التي مارستها ضمن عوامل ومحددات مختلفة ) ( جواد , 2006 : 15 ) .

وعلى الرغم من هذا التباين في تعريف الأداء إلا إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء المصرفي من خلال مدى النجاح الذي يحققه المصرف في تحقيق أهدافه وانسجاما مع وجهة النظر هذه يعرف الأداء المصرفي " بأنه تعبير عن الكيفية التي يستخدم فيها المصرف موارده المادية والبشرية بالشكل الذي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه "

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

( Miller & Brommiley , 1990 : 757 ) .

أما ( Wright ,et at ) فقد أشار إلى الأداء المصرفي " على انه النتائج المرغوبة التي يسعى المصرف لتحقيقها " ( Wright , et at , 1998 : 259 ) .

واتفق كل من ( Robins And Wiersema ) مع ( Eccles ) الذين عرفا الأداء المصرفي " انه انعكاس لقدرة المصرف وقابليته على تحقيق أهدافه الطويلة الأجل " ( Robins And Wiersema , 1995 : 278 ) ( Eccles , 1991 : 131 ) .

وعلق ( القطب ) على مفهوم الأداء المصرفي ( بأنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المصرف على استغلال موارده وقابليته في تحقيق أهدافه الموضوعية عن طريق أنشطته المختلفة ووفق معايير تلاءم المصرف وطبيعة عمله ) ( القطب , 2002 : 19 ) .

ومن وجهة نظر ( Wheelen & Hunger ) فإن الأداء المصرفي ( هو المرحلة النهائية لنشاط المصرف والتركيز على أهداف البقاء والنمو وهي أهداف طويلة الأمد بالنسبة للمنظمة ) ( Wheelen & Hunger : 2000 , 231 ) .

وهناك من حاول تعريف الأداء المصرفي من خلال العديد من المداخل المرتبطة به منهم :- ( نايف , 2007 : 83 ) ( Daft : 2001 , 64-75 )

( Naraynan & Nath : 1993 : 163-172 ) وهذه المداخل هي :-

1- مدخل الأهداف Goal Approach :- ويعني مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المناطة بها من خلال استخدام الإدارة للأهداف لأن نجاح إدارة المصرف تؤكد قدرة المصرف وفاعليته على تحقيق الأهداف .

2- مدخل موارد النظام System Recourses Approach :- يعني مدى قدرة المصرف على الحصول على الموارد النادرة من بيئتها التي تحتاجها أثناء وجود منافسة قوية للحصول عليها , كذلك توظيف كادر مؤهل والاقتراض بأقل كلفة ممكنة .

3- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach :- تشير إلى كمية ونوعية النشاطات

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

التي يقوم بها المصرف ويساهم هذا المدخل في تقليل التوتر وتحقيق التكامل بين المصرف والعملاء وإرضاء العاملين .

4- مدخل أصحاب المصالح (المنتفعين) Stakeholders (Constituencies) Approach :- يتمثل بقدرة المصرف على إشباع حاجات ورغبات ( المقرضين والموظفين والموردين والزبائن وآخرين ) يؤثرون ويتأثرون بالبيئة .

### 5- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach

إن لمفهوم الأداء جوانب متعددة منها عقلية ونفسية وجسدية تتشابه مع بعضها البعض ( Yan & Gray , 1994 : 147 ) . وعلى الرغم من هذا التباين إلا إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء المصرفي من خلال مدى قدرة المصرف على النجاح في تحقيق أهدافه .

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن الأداء المصرفي هو ( نشاط واسع تقوم به المصارف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة به واستغلال موارده بكفاءة وفاعلية لغرض الوصول إلى تحقيق أهدافه في البقاء والنمو والربحية والسيولة والأمان ) . ومهما تعددت التعريفات للأداء نجدها تتحدث عن تحقيق الأهداف داخل المصرف وخارجه كونه بعدا جوهريا في المصارف التجارية خاصة والمنظمات عامة ويمثل انعكاسا لقدرة المصرف على التغيير والتجديد والتي يكون لها الأثر في بقائه ونموه .

### ب/ أهمية الأداء Performance Important

تتضح أهمية الأداء كما أشار لها كل من ( Dyer & Singh , 1998 : 660 ) ، ( الداودي ، 2005 : 12 ) من خلال ما يلي :-

- 1) بقاء أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات مستمرا مع استمرار بقاء ونمو المنظمات .
- 2) البيئة الخارجية بعواملها ومتغيراتها هي الأكثر تأثيرا في مختلف جوانب الأداء بسبب تعدد المتغيرات والظروف التي يرتبط بها الأداء .
- 3) زيادة اهتمام وتركيز المنظمات بالأداء ونتائجه ومقاييسه وذلك لأن نتائج الأداء تعتمد على التحولات والتغييرات المالية والهيكلية والإستراتيجية .

### ثانيا /مجالات الأداء الرئيسية Key Performance Areas

يجب على إدارة المصرف أن تحدد المجالات الرئيسية للأداء المصرفي التي تحقق أهداف المصرف من خلال وضع نظام رقابة فعال ويجب أن تتضمن جميع الجوانب الخاصة بكل وحدة عمل أو المصرف ككل حيث يتطلب ذلك القيام بالأعمال بفاعلية ( Stoner , 1982 : 603 ) . وتساعد أدوات الرقابة العامة التي تضعها الإدارة العليا لهذه المجالات على صياغة أنظمة للرقابة وتحديد معدلات أداء المستويات الإدارية الأدنى بشكل أكثر تفصيلا , وتشير المصادر إلى إن هناك عددا من المجالات الرئيسية للأداء , تبين أن المنظمات تختلف بالتأكيد في طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك باختلاف النشاط الذي تمارسه وباختلاف وجهة نظر الإدارة العليا لهذه الميادين , بحيث تعكس هذه الميادين أهداف المصرف الأساسية

(الحسيني , 2000 : 222 ) , ( Thomas , 1988 : 38 ) ,

( Thomas , 1991 : 9-20 ) ( Wheelen and Hunger , 1986 : 240 ) ,  
( Miller & Dess , 1996 : 12 ) ( Wheelen & Hunger , 1995 : 381-382 )  
( نايف , 2007 : 86-84 ) , ( فهد , 2009 : 48-34 )

وقد حدد ( Venketraman & Ramanujam ) , ( Rose ) مجالات محددة لأداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة وتم تحديد مقاييس ومؤشرات لكل ميدان تعكس إمكانية قياس الأداء فيه بوضوح ( Rose , 2008 ) ( Venketraman & Ramanujam , 1986 : 803-804 )

وهذه الميادين هي :-

### أ- ميدان الأداء المالي Domain Of Financial Performance

يمثل الأداء المالي في هذا الميدان المفهوم الضيق لأداء الأعمال وذلك لأنه يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية ( Venkatrman & Ramnujam , 1986 : p80 ) والتي يفترض أن تعكس قدرة المنظمة على انجاز أو تحقيق أهدافها الاقتصادية ( المحجوب , 1999 : 18 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

ومن هذه المؤشرات النسب المالية التي اعتمدها مثل (الربحية والقيمة المضافة ) بوصفها معايير تعكس مدى تحقق الأهداف الاقتصادية وتحديد نواحي القوة والضعف في أداء المنظمات وبخاصة المصارف والنسب المالية .

كما أشار ( David ) إلى إن مؤشرات الأداء المالي تمثل علاقة رياضية تجمع بين رقمين أحدهما بسيط والآخر مقام, وهذه العلاقة لا تكون لها فائدة أو معنى بدون مقارنة مع ( النسبة نفسها للمصرف نفسه ولسنوات سابقة أو بين مصرفين أو مع مستويات نسب موضوعة من محكمين وخبراء ( David , 2001 : 141 ) .

وهناك أسباب عدة تدفع إلى استخدام المؤشرات والنسب المالية منها :-

( Thompson , 1994 : 159 )

1. تحديد الأرباح الضائعة غير المتحققة وفرص النمو المحتملة .
2. تحديد معدلات المخاطرة المحتملة .
3. القيام بالتحسينات الممكنة للأداء وتحديد الفرص الجيدة لغرض فرض سيطرة المنظمة على المنظمات المنافسة .

وأكد الباحثان ( Speed & Smith ) على إن المقاييس المالية على الرغم من أهميتها في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات فأنها تقدم مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية وغير تنبؤية وتركز على أهداف المصرف في المدى القصير ( Speed & Smith , 1990 : 20 ) .

أما القيمة المضافة فتتمثل الفرق بين قيمة المبيعات وبين تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة أما العائد على القيمة المضافة فيعبر عنه بناتج قسمة الأرباح الصافية قبل الضرائب على القيمة المضافة ( الحسيني والدوري , 2008 : 226 ) .

كما أشار ( Richard ) إلى إن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء في المصارف التجارية والمعتمدة على القيمة المضافة فهي إنتاجية الوحدة النقدية من كلفة الموجودات الثابتة وإنتاجية الوحدة النقدية من التسهيلات المصرفية أو القروض ( Richard , 2000 : 260 ) .

ب- ميدان الأداء العملياتي Domain Of Operational performance

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

يتضمن هذا الميدان استخدام مقاييس عملياتية مثل الحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات المقدمة أيضا  
( Venkatrman & Ramnujam , 1986 : 801-814 ) .

ت- ميدان الفاعلية التنظيمية Domain of Organization Effectiveness  
يقصد بالفاعلية هي الحكم الإنساني على الوحدة الاقتصادية لمدى ممارستها لأعمالها بشكل سليم ومقبول ( Narayanan & Nath , 1993 : 157 ) . وقد أشار الوائلي إلى الفاعلية " بأنها الاستخدام الأمثل للموارد لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها " ( الوائلي , 2003 : 15 ) .

تمثل الفاعلية التنظيمية الميدان الأوسع للأداء لأنه يضم كلا من ميدان الأداء المالي وميدان الأداء العمليتي ذلك لأنه يشمل أهداف أصحاب المصالح في المنظمة وقياس الأهداف لكل الأطراف لغرض الوصول إلى تحديد مؤشرات الفاعلية التنظيمية المتمثلة بقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والنمو بمؤشرات مالية ضمن المقاييس الممكنة لأصحاب المصالح هي ( الزبائن ) , المساهمين هي ( النمو في العائد ) , كذلك استخدام المؤشرات المالية لغرض التنبؤ بالأداء المستقبلي .  
أما ارسلان فقد بين بأن الفاعلية تتعلق بتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها وتنطويها وتتوقف تلك المؤشرات على طبيعة وأهداف كل وحدة تنظيمية ( ارسلان , 2008 : 35 ) .

### ثالثا / الأداء المالي المصرفي

#### أ- مفهوم الأداء المالي المصرفي Financial Performance For Bank

يعد الأداء المالي المصرفي المعيار الأكثر قدما واستخداما في توجه المصارف التجارية لقياس أدائها ( Eccles , 1991 : 134 ) . أو هو تعبير يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المصرف ويظهر السياسة التمويلية للمصرف ( الكبيسي , 1995 : 12 ) , ( الحسيني والدوري , 2000 : 234 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وأوضح ( Miller & Dess ) بأن الأداء المالي المصرفي هو تعبير عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية , ويمثل الركيزة الأساسية لما تمارسه المصارف من أعمال ونشاطات مختلفة ( 14 : 1996 , Miller & Dess ) . وذكر ( Hohnson & Scholes ) أن الاختلاف بين المصارف ناتج عن الأسلوب الذي يتبعه المصرف في توظيف موارده من أجل الحصول على المزايا التنافسية للنشاطات المختلفة ويتحقق الأداء من خلال تحقيق الموائمة بين بيئة الأعمال والموارد المتاحة للمصرف ( 127 : 1997 , Hohnson & Scholes ) .

### ب - أهمية تقييم الأداء المالي المصرفي

وردت مفاهيم عديدة لتقييم أو قياس الأداء , حيث أشار ( Gluek & Jauch ) إلى تقييم الأداء بأنه تلك المرحلة من مراحل الأداء الاستراتيجي التي يحاول فيها المدراء أن يفترضوا إن تنفيذ الخيار الاستراتيجي صحيح وسليم ويلبي أهداف المصرف

( 375 : 1988 , Gluek & Jauch ) كما يعرف تقييم الأداء " بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة التي تستخدم للمقارنة بين الأهداف الموضوعية والنتائج المتحققة فعلا والكشف عن الانحرافات وأسبابها ومعالجتها عمليا لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المصرف وكفائته وزيادة كفاءة العاملين من خلال نظام معلومات متطور ( 179 : 1999 , Rose )

( اللوزي وآل آدم , 2000 : 199 )

أما ( Mehren & Lehman ) فقد أشار إلى إن تقييم الأداء هو قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها مع ما كان يجب أن يتم فعلا وفقا للتخطيط المسبق لاكتشاف نقاط القوة والضعف ( 4 : 1994 , Mehren & Lehman ) .

وكما أشار ( الحسيني والدوري ) إلى إن أهمية تقييم الأداء المالي المصرفي تبرز من خلال الآتي :- ( الحسيني والدوري , 2000 : 234 )

- متابعة ومعرفة نشاط المصرف وطبيعته .
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمصرف .
- المساعدة في عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية .
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وقد وردت عدة مفاهيم لتقييم وقياس الأداء على الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء ومنها إن قياس أو تقييم الأداء عبارة عن مدى تقدم المصارف التجارية في تحقيق أهدافها التنظيمية والذي يتم تحديده من خلال قياس الأداء ويعبر عنه بالزيادة في الإنتاجية .

وبناء على كل ما سبق نجد أن عملية تقييم الأداء تتمثل في قياس الأداء والذي يعرف بدوره بأنه عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المصرف من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المصرف لغرض تقييم مدى قدرة المصرف على تحقيق أهدافه المحددة حاليا , وتحديد الاتجاه السليم للأداء .

وتتبع أهمية تقييم الأداء المالي المصرفي من أهمية المصارف التجارية ودورها الكبير في عملية التنمية الاقتصادية وذلك لخصوصية نشاطات هذه المنظمات ولضخامة الأموال التي تتعامل بها وسرعة دوران رؤوس الأموال الخاصة والأموال المودعة مما دفع متخذي القرارات من التحقق من كفاءة أداء المصارف التجارية في تحقيق استغلال الموارد وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف . تظهر أهمية تقييم الأداء في المصارف التجارية أيضا لكونه يساعد على تحديد التغييرات المطلوبة وتحديد الأولويات لتحسين المركز التنافسي للمصرف

( Ritter and Willia ,1991 : 127 ) . وتحتاج المصارف التجارية بصورة خاصة والمنظمات بصورة عامة إلى تقييم الأداء لغرض الوقوف على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج المتحققة فعلا, لأن عدم قدرة المنظمات على قياس أدائها سيجعلها غير قادرة على الرقابة عليه وبدون فرض الرقابة على أدائها لا يمكنها إدارته واتخاذ القرارات السليمة .

### رابعا / المخاطر التي تواجه الأداء المالي المصرفي

تعتبر المصارف من أكثر المنظمات المالية تعرضا للمخاطر بسبب طبيعة عملها , حيث إن حوالي (90%) من أموال المصرف هي التزامات للغير سواء أكانوا من المودعين أم من المقترضين والتي يجب على المصرف أن يعمل على دفعها في أي وقت يطلبونها فيه وبناء على ذلك فإنه يتطلب من إدارة المصرف أن تقوم بدراسة وتحليل وتقييم المخاطر التي تحيط بالعمل

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

المصرفي للمصارف التجارية لأجل تفادي أو تقليص هذه المخاطر لأدنى حد ممكن وبما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المصارف التجارية وحتى تضمن تنفيذ عمليات المصرف ( Hemple & Simoson , 1999 : 68 ) ( Rose , 1999 : 175-170 ) .  
ومن ضمن المخاطر التي يتعرض لها الأداء المصرفي هي :-

### 1. مخاطرة الائتمان Credit Risk

تتعلق المخاطر الائتمانية دائماً بالسلف والقروض والكشف على الحساب أو أية تسهيلات ائتمانية تقدم للزبائن . وهي تتمثل في احتمالية هبوط قيمة موجودات المصرف وبالتالي تعرضه لخسائر تؤدي في النهاية إلى إفلاسه وذلك لأن المصارف تمتلك رأس مال قليل نسبة إلى قيمة الموجودات الكلية فأن نسبة قليلة من الإدارة السيئة للقروض تؤدي بالمصرف إلى الفشل .  
ويذهب ( Hemple & Simoson ) إلى تعريف مخاطرة الائتمان بأنها المخاطرة الناتجة من عدم تسديد أصل كل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو كليهما معا سواء أكان للاستثمار في الأوراق المالية أم للقروض في الوقت المحدد . أما من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق هذه المخاطرة ضعف إدارة الائتمان في المصرف سواء أكان لعدم الخبرة أم لعدم التدريب الكافي أم ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها أو عدم وجود سياسة ائتمانية رشيدة ( [www.ale](http://www.ale) ) . وهناك أربعة مؤشرات أساسية لقياس مخاطرة الائتمان هي الآتي :-  
أ- نسبة الموجودات غير المستخدمة إلى القروض الكلية .  
ب- نسبة القروض الملغية إلى مجموع القروض الكلية .  
ت- نسبة الاحتياطي السنوي لخسائر القروض إلى مجموع القروض الكلية .  
ث- نسبة السماحات في خسائر القروض إلى القروض الكلية أو إلى حق الملكية .

### 2. مخاطرة السيولة Liquidity Risk

تعرف السيولة إنها ( ما تحتفظ به المنظمات من الأموال النقدية أو من الموجودات القابلة للتحويل السريع وبدون خسائر في قيمتها أما بالنسبة للمصارف خاصة فالسيولة تعني قدرة المصرف على تسديد التزاماته المالية دون تأخير ) ( الحسيني والدوري , 2000 : 93 ) .  
وقد أشار ( Rose , 1991 : 141 ) إلى إن للسيولة أهمية كبيرة للمصارف بسبب حاجتها لتلبية طلبات المودعين وتلبية طلبات الائتمان بشكل فوري ومستمر , وعندما لا يستطيع المصرف مقابلة هذه الالتزامات في بعض الأحيان بسبب عدم توفر النقدية لديه بشكل كاف لتغطية طلبات

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

السحب والطلبات الائتمانية للزبائن وعدم قدرته على الاستجابة للاحتياجات النقدية الأخرى, وقد يضطر المصرف إلى الاستدانة لتغطية الاحتياجات النقدية والنقص في أرباحه.

ومن أهم النسب التي تقيس مخاطرة السيولة تتمثل بالآتي :-

أ- النقدية لدى المصارف إلى إجمالي الموجودات

ب- الموجودات النقدية والأوراق الحكومية إلى الموجودات الكلية

ت- صافي القروض إلى الموجودات الثابتة

### 3. مخاطرة السوق Market Risk

تتجسد هذه المخاطرة في التغير في سعر الفائدة الذي يؤثر على عدد كبير من موجودات المصرف كل واحد منها بدرجة أقل أو أكثر ( Ross , et al , 2002 : 287 ) . وتعني التغير في قيمة السندات الحكومية والأوراق المالية القابلة للتسويق , حيث إن التغييرات المستقبلية في نسبة الفائدة يولد فوضى لمدراء محافظ موجودات المصرف أي المسؤولين بشكل أساسي عن الاستثمار في السندات الحكومية والأوراق المالية التي يمتلكها المصرف . فعندما ترتفع نسبة هذه الفائدة فإن القيمة السوقية للسندات التي يمتلكها المصرف ستتخفض مما يؤدي إلى إجبار المصرف على بيع الأوراق المالية فوراً وبخسارة ( Rose , 1999 : 172 ) . وتنشأ من حقيقة أن هناك مخاطر تؤثر على المركز المالي للمصرف من حيث الأرباح أو رأس المال , وبسبب بعض الظروف التي يتعرض لها الاقتصاد الكلي مثل التضخم والمخاطر السياسية مما يجعل الأسهم تميل إلى التحرك باتجاه واحد وهذا ما يجعل المستثمرين يتعرضون لمخاطر السوق بغض النظر عن عدد الأسهم التي يحملونها ( [www.risk.com](http://www.risk.com),2007 ) .

ومن أهم النسب التي تقيس مخاطرة السوق هي الآتي :-

أ- نسبة القيمة الدفترية لموجودات المصرف إلى القيمة السوقية المتوقعة لهذه الموجودات .

ب- نسبة القروض ذات النسبة الثابتة إلى القروض ذات النسبة المتغيرة .

ت- نسبة القيمة الدفترية لحق الملكية إلى القيمة السوقية لحق الملكية .

### 4. مخاطرة معدل الفائدة Interest Rate Risk

تعرف مخاطرة معدل الفائدة بأنها التقلبات الناجمة في عوائد الأوراق المالية نتيجة

التغييرات الحاصلة في مستويات أسعار الفائدة ( Jones , 1996 : 140 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

كما أشار ( Rose ) إلى إن مخاطرة معدل الفائدة " بأنها التغيير في عوائد الموجودات بسبب أسعار الفائدة فزيادة هذه الأسعار على الأموال المقترضة من قبل المصرف فأنها تؤدي إلى انخفاض الأرباح للمصرف بسبب نفقات الفائدة التي يدفعها المصرف مقابل هذه الأموال المقترضة " ( Rose , 1999 : 173 ) ,  
وتقاس هذه المخاطرة على وفق الصيغة الآتية :-  
أ- نسبة الموجودات الحساسة للتغيير في أسعار الفائدة إلى المطلوبات الحساسة للتغيير في أسعار الفائدة

ب- نسبة الودائع غير المؤمنة إلى الودائع الكلية

### 5.مخاطرة العوائد Earning Risk

وتعني التقلب في صافي الربح بعد الضريبة والفائدة . فالأرباح قد تنخفض بصورة مفاجئة بسبب عوامل داخل المصرف أو عوامل خارجية مثل التغير في الظروف الاقتصادية والتغير في القوانين . وأدت المنافسة إلى جعل المصارف تهتم بحصتها السوقية أكثر من اهتمامها بالعائد كما تترك البيئة المحيطة بالمصرف السلبية على المصارف متمثلة بارتفاع أسعار الفائدة والتي تؤدي إلى التقلب في العائد ( من عوائد تصاعدية إلى مستقيمة ثم إلى منخفضة ) وهذا يؤدي إلى إزالة فروقات الفائدة وانخفاض الأرباح . ولذلك قد يواجه المساهمون انخفاض في أرباحهم بسبب انخفاض ربحية السهم .  
ومن أهم المقاييس التي تقيس مخاطرة العوائد :-

- أ- الانحراف المعياري والتباين لصافي الدخل بعد الضريبة .
  - ب- الانحراف المعياري والتباين لـ ROA , ROE .
- ( Rose , 1999 : 174 ) ( الصيرفي , 2007 : 65 )

### 6.مخاطرة عدم التسديد Solvency Risk

يجب على المصرفيين أن يهتموا بمخاطر عدم التسديد بشكل كبير . لأن المصرف إذا قام بتقديم نسبة كبيرة من القروض السيئة للزبائن أو انخفض جزء كبير من القيمة السوقية لمحفظه الأوراق المالية للمصرف هذا قد يولد خسائر كبيرة لرأس المال الممتلك . وإذا أدرك الزبائن لهذه المشكلة (المستثمرون أو المودعون ) فأنهم سيقومون بسحب أموالهم وهذا سيدفع

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

المصرف إلى الفشل وبالتالي المساهمون سيتركون بلا أموال . أما المودعون قد يخاطرون بفقدان كل أو جزء من إيداعاتهم , ولهذا فان أسعار وعائدات المصرف والودائع غير المؤمنة قد تساعد المصرف كمؤشر للتحذير المبكر للمصرف من أن يقع في مشكلة عدم الإيفاء . ويمكن أن تقاس مخاطرة عدم الإيفاء أو مخاطر الفشل كما يأتي :- ( Rose , 1999 : 174 )

أ- نسبة العائد من قروض المصرف المصدرة وعائدات السوق من الأوراق المالية الحكومية لتاريخ الاستحقاق نفسه .

ب- نسبة سعر سهم المصرف إلى ربحية السهم (  $p / EPS$  ) , وهذه النسبة تنخفض غالبا إذا اعتقد المستثمرون إن المصرف غير قادر على تعظيم المنفعة نسبة للمخاطر التي قد يواجهها .

ت- نسبة حق الملكية إلى الموجودات الثابتة في المصرف .

ث- نسبة الأموال المشتراة إلى المطلوبات الكلية , حيث تتضمن الأموال المشتراة عادة الودائع غير المؤمنة والاقتراض في سوق النقدية من بقية المصارف والمؤسسات الكبيرة والوحدات الحكومية

ج- حق الملكية إلى مخاطرة الموجودات

ح- رأس المال الأساسي إلى الموجودات الكلية

فضلا عن بعض المخاطر الأخرى في الصيرفة تتمثل بالاتي :-

1. مخاطر التضخم :- التضخم هو احتمالية تخفيض القوة الشرائية لعوائد المصرف بسبب ارتفاع مستوى الأسعار المتزايد للخدمات ( Rose , 1991 : 145 ) . ويترتب على هذه المخاطرة انخفاض القوة الشرائية للنقد بسبب التضخم حيث انه يؤثر على القيمة الحقيقية للاستثمارات وبخاصة الطويلة الأجل .

2. المخاطر السياسية :- هي أي فعل حكومي أو حادث سياسي يمكن أن يؤثر سلبا على أرباح المصرف . وتتمثل بالنشاطات غير المتوقعة للحكومات أو للأنظمة والقوانين الحكومية ( Brealey , et al , 2008 : 774 ) .

3. مخاطر الجريمة ( الاحتيال والأعمال غير القانونية ) ( Rose , 1999 : 175 )

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

### خامسا / مؤشرات الأداء المالي المصرفي

هناك العديد من التقسيمات للمؤشرات المالية المستخدمة لقياس الأداء المالي المصرفي, ومن أكثر المؤشرات شيوعا واستخداما في قياس الأداء المصرفي المؤشرات التالية :-

#### أ- مؤشرات الربحية Profitability Indicators

تعكس هذه المقاييس الأداء الكلي للمصارف التجارية , حيث يبين ( الميداني ) إن هذه المقاييس تساعد على تحديد مدى قدرة المصارف التجارية على توليد الأرباح والتي تمثل بدورها المقياس لمدى فعالية السياسات الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية لإدارة المصارف التجارية . لذا فإن هذه المؤشرات تكون مهمة لكل من يهتم بمعرفة القوة الإيرادية للمصرف

( الميداني , 1989 : 131-132 ) .

وتساعد المؤشرات في قياس مدى قدرة المصارف التجارية على تحقيق صافي العائد النهائي على الأموال المستثمرة , ذلك يعني إن لمؤشرات الربحية أهمية كبيرة للمصارف التجارية لأنها تركز على الربح الذي يساعدها في البقاء والنمو والاستمرار والمنافسة فضلا عن تحقيق النمو والاستقرار وتعزيز ثقة الجمهور بهذه المصارف التجارية . ويمكن قياسها باستخدام عدد من المؤشرات ( Reed & Gill , 1989 : 200 )

( Rose , 1999 : 158-167 ) ( Hempel et at , 1998 : pp58-62 : 412-425 )

. ( Hemple , 1983 : p57 ) ( Koch& Macdonald , 2000 : 659-661 )

ومن أهم هذه المؤشرات :-

#### 1- معدل العائد على الموجودات Return On Assets

ويسمى أيضا معدل العائد على الاستثمار وذلك لأن الموجودات الكلية (هي الأموال المستثمرة في العمليات التشغيلية ) , ويحسب بقسمة الربح بعد الفائدة والضريبة على الموجودات (الاستثمار) , وتعني زيادتها زيادة قدرة الموجودات على توليد الأرباح للمصرف ويقاس بالصيغة الآتية :-

$$ROA=ROI= \frac{NI}{\text{Total Assets}} \quad (1)$$

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

حيث يمثل :-

ROA = يمثل العائد على الموجودات

ROI = يمثل العائد على الاستثمار

NI = يمثل صافي الربح بعد الفائدة والضريبة

ويرى ( Reed , 1989 : 200 ) إن ارتفاع هذا المعدل يدل على كفاءة العمليات واستخدام الإدارة لسياسات هجومية في مجالي الاستثمار والائتمان تسهم في توليد الأرباح وعلى العكس فإن انخفاض هذا المعدل يشير إلى إتباع السياسات الدفاعية استثمارية وائتمانية أو عن ارتفاع المصاريف التشغيلية. ويقيس هذا المعدل كفاءة إدارة المصرف وقدرتها على تحقيق أرباح صافية من توظيف موجودات المصرف .

### 2- معدل العائد على حق الملكية Return On Equity Capital

يبين هذا المعدل العوائد المتحققة إلى المساهمين في المصرف . ويعد أهم المقاييس لأنه يتأثر بكيفية تحقيق المصرف لمعظم العوائد الأخرى أي انه يقيس كفاءة المصرف في استخدام الأموال

وقد أشار ( Reed ) إلى إن ارتفاع هذا المعدل إنما يدل على سلامة الأداء وتشجيع أصحاب المصالح المختلفين على التعامل مع المصرف ( Reed , 1989 : 200 ) ويسهم أيضا في زيادة قدرة المصرف على المنافسة في الحصول على الأموال ويمكن حسابه بالشكل الآتي :-

$$ROE = \frac{NI}{E} \text{-----(2)}$$

حيث يمثل :-

ROE = معدل العائد على حق الملكية

E = حق الملكية

NI = صافي الدخل

### 3- هامش الربح الصافي Net Profit Margin

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وهو مقدار صافي الربح المتحقق إلى الإيرادات المتحققة من النشاط المصرفي خلال الفترة المالية ويعد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء المالي , حيث إن زيادته تشير إلى ارتفاع مستوى الأداء ويعبر عنه بالصيغة الآتية :-

$$(3) \text{-----} \text{NPM} = \frac{\text{NI}}{\text{R}}$$

حيث يمثل :-

NPM = هامش الربح الصافي

R = الإيرادات

NI = صافي الدخل

### 4- هامش صافي الربح التشغيلي Operating Profit Margin

يعبر هذا المؤشر عن الأداء التشغيلي في المصارف التجارية لأنه حصيلة النشاط التشغيلي والخدمي للمصرف خلال سنة كاملة . وكلما كانت إدارة المصرف التجاري كفوءة ونشطة فأنها تستطيع الارتقاء بمستوى الربح التشغيلي تبعا لمستوى النشاطات والأعمال ( حيث إن هذا المؤشر يقيس إمكانية الموجودات على تحقيق إيرادات للمصرف التجاري فإذا زادت هذه النسبة دل على زيادة قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات التشغيلية . ويعبر عنه بالمعادلة الآتية :-

$$(4) \text{-----} \text{OPM} = \frac{\text{EBIT}}{\text{I}}$$

حيث يمثل :-

OPM = هامش صافي الربح التشغيلي

EBIT = الربح قبل الفائدة والضريبة

I = حجم الاستثمار

### 5- معدل العائد على الودائع Return On Deposits

يستخدم هذا المؤشر في قياس مدى نجاح إدارة المصرف على توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها من المتعاملين مع المصرف التجاري ويقاس بالمعادلة الآتية :-

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

NI

$$(5) \text{-----} \text{ ROD} = \frac{\text{NI}}{\text{D}}$$

D

حيث يمثل :-

$$\text{ROD} = \text{يمثل العائد على الودائع}$$

$$\text{NI} = \text{صافي الربح بعد الضريبة والفائدة}$$

$$\text{D} = \text{إجمالي الودائع}$$

### 6- معدل العائد على الأموال المتاحة Return On Total Resources

يعكس هذا المعدل ربحية الأموال المتاحة للتوظيف في المصرف . يعتمد على هذا المؤشر في قياس كفاءة إدارة المصرف في توكيد الأرباح من الأموال المتاحة والمتمثلة بالودائع وحق الملكية , وان ارتفاع هذا المعدل إنما يدل على قدرة المصرف على تحقيق العوائد من توظيف الأموال في موجودات مربحة للمصرف ويستخرج هذا المعدل من خلال المعادلة الآتية :-  
( اللوزي وآخرون , 1997 : 122 ) , ( هوارى , 1978 : 96 )

NI

$$(6) \text{-----} \text{ ROTR} = \frac{\text{NI}}{\text{D} + \text{E}}$$

حيث يمثل :-

$$\text{ROTR} = \text{العائد على الأموال المتاحة}$$

$$\text{NI} = \text{صافي الربح بعد الفائدة والضريبة}$$

$$\text{D+E} = \text{الودائع + حق الملكية}$$

### 7- هامش صافي الفائدة Net Interest Margin

يعتمد على هذا المؤشر لبيان مدى قدرة المصرف على استخدام مصادر أموال تتميز بكلفتها المنخفضة مقارنة بعوائد توظيفات الأموال وتقاس على وفق الصيغة التالية :-

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

Interest Income – Interest Expense

$$(7) \text{----- NIM} = \frac{\text{Interest Income} - \text{Interest Expense}}{\text{Assets}}$$

Assets

حيث تمثل :-

$$\text{NIM} = \text{هامش صافي الفائدة}$$

$$\text{Interest Income} = \text{فائدة الدخل}$$

$$\text{Interest Expense} = \text{فائدة المصاريف}$$

$$\text{Assets} = \text{إجمالي الموجودات}$$

8- نسبة ربحية السهم ( E P S ) Earning Per share

تعكس هذه النسبة ربحية كل سهم من أسهم رأسمال المصرف التجاري من الأرباح الموزعة نقدا على المساهمين (بمعنى آخر إنها تعكس حصة السهم الواحد من الأرباح المتحققة) . وتزداد قيمة أسهم المصرف بزيادة التوزيعات المستقبلية وانخفاض المخاطر المتوقعة وارتفاع هذه النسبة يدل على ارتفاع ربحية السهم الواحد وهو الوضع الذي يرغب بتحقيقه المساهمون ( المحجوب , 1999: 24 ) .

وتقاس هذه النسبة وفق المعادلة الآتية :-

$$(8) \text{----- EPS} = \frac{\text{NI}}{\text{CESO}}$$

حيث تمثل :-

$$\text{EPS} = \text{ربحية السهم}$$

$$\text{CESO} = \text{عدد الأسهم المصدرة}$$

$$\text{NI} = \text{صافي الدخل}$$

9- نسبة استغلال الموجودات Assets Utilization Ratio

تبين هذه النسبة مدى كفاءة إدارة المصرف التجاري في استغلال الموجودات المتوفرة لديها من أموال عينية ونقدية في تحقيق الإيراد العالي خلال السنة المالية , حيث إن الإدارة الكفوءة هي

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

القادرة على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب الذي يحقق أعلى عائد وبأقل مخاطرة . وتقاس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :-

$$(9) \text{-----} AU = \frac{R}{A}$$

حيث تمثل :-

AU = استغلال الموجودات

R = إجمالي الإيرادات

A = إجمالي الموجودات

10- نسب ربحية العامل في المصرف Profit Ratio Empeeloy On Bank

يعكس هذا المؤشر ربحية العامل الواحد في المصرف التجاري ( مدى ربحية عنصر العمل في تحقيق الأرباح) ويتم قياس هذه النسبة كالاتي :-

$$(10) \text{-----} PRE = \frac{NI}{\text{Number of full- time equivalent employees}}$$

حيث تمثل :-

PRE = ربحية العامل

NI = صافي الربح بعد الفائدة والضريبة

NOFTEE = عدد العاملين الذين يعملون بوقت كامل

11- معدل كفاءة التشغيل Operating Efficiency Ratio

يبين هذا المؤشر مدى قدرة إدارة المصرف على زيادة كفاءة عملياتها التشغيلية وذلك من خلال خفض التكاليف التشغيلية من ناحية , وزيادة الإيرادات التشغيلية من ناحية أخرى ويمكن احتساب هذا المؤشر من خلال :-

$$(11) \text{-----} OER = \frac{TOE}{TOR}$$

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

حيث تمثل :-

OER = معدل كفاءة التشغيل

TOE = المصاريف التشغيلية الكلية

TOR = الإيرادات التشغيلية الكلية

### ب- مؤشرات السيولة

تعد مؤشرات السيولة من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة السيولة في المصرف من أجل وقايتها من الإفلاس وزيادة ثقة المودعين بالمصرف ومن خلال العمل على توفير السيولة لدى المصرف لكي يتمكن من مقابلة حركة السحوبات العادية والمفاجئة

( رمضان وجودة , 2003 : 93-94 ) .

ولأجل تحقيق هدف السيولة تعتمد إدارة المصرف إلى اتخاذ القرارات السليمة في استثمار ودائع المصرف التجاري ( التي تمثل أكبر مورد من موارده ) دون أن تؤثر على ربحية المصرف .

( هوارى , 1978 : 60 ) ( السيسى , 1998 : 5 )

( مركز البحوث المالية والمصرفية , ع 3 , مج 8 , 2000 : 21 )

( المرشدي , 2008 : 48 ) ( فهد , 2009 : 61-63 )

وتعني السيولة بصورة عامة " مدى احتفاظ المصرف التجاري بقدر من ودائع زبائنه في صورة نقدية أو شبه نقدية يمكن تحويلها بسرعة إلى نقدية دون أن يكون هناك خسارة في قيمتها لمقابلة ديون مستحقة في وقت محدد وبدون تأخير " , أما السيولة بالنسبة للمصرف فتعني مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته وتختلف الأصول السائلة حسب درجة سيولتها ( إمكانية تحويلها إلى نقد ) ودرجة الخسائر التي يتم التضحية بها , كما إن الديون في المصارف التجارية تختلف عن الوحدات الاقتصادية الأخرى إذ يجب دفعها في وقت استحقاقها دون إمكانية تأجيل دفعها ولهذا فالمصارف التجارية تحرص على الاحتفاظ بجانب من مواردها السائلة على شكل نقد وتوظيف مواردها في الاستثمارات الآمنة ( قليلة المخاطرة ) وذلك لأنها تحرص على تلبية طلبات زبائنها من المودعين والمقترضين في السحب والإيداع لأن إشاعة صغيرة بعدم توفر رصيد لدى المصرف التجاري يؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين فيه مما يدفعهم إلى سحب ودائعهم وبالتالي تعريض المصرف إلى خطر الإفلاس . وتعمل إدارة السيولة في المصارف التجارية

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

بالعمل على تحقيق الموائمة بين توظيف مواردها وبين الاحتياطات المالية التي تحتفظ بها لأجل توفير السيولة عند حدود معينة وليس على حساب الربحية , ذلك لأن كلفة الودائع ( مصدر التمويل الأول في المصارف التجارية والتي تمثل الجانب الأكبر من مصاريف التشغيل في المصرف وبالتالي عدم استثمار هذه الودائع سيؤدي إلى تدهور ربحية المصرف وتعرضه إلى خطر الإفلاس وهناك عدة مؤشرات للسيولة) . وهذه المؤشرات كما بينها حلوي إنها تعكس سيولة المصرف فإن ارتفاعها يؤدي إلى تحسن سيولة المصرف وقدرته على مواجهة طلبات السحب للزبائن .

ويمكن قياسها باستخدام مؤشرات عدة منها : -

(1) المعدل النقدي :-

يشير هذا المعدل إلى قدرة المصرف في الإيفاء بالتزاماته المالية من النقدية التي يحتفظ بها ويقاس هذا المعدل وفق المعادلة التالية :-

$$\text{المعدل النقدي} = \frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} \text{----- (1)}$$

( عبد الله , 2002 : 80 )

(2) النسبة الفعلية للاحتياطي الإلزامي (نسبة الاحتياطي القانوني) :-

يبين هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في الأوقات غير الاعتيادية من أرصدها النقدية التي تحتفظ بها لدى البنك المركزي على شكل رصيد نقدي دائن وبدون فائدة ويسمى هذا الرصيد بالاحتياطي القانوني الذي يتأثر بالظروف الاقتصادية السائدة ويقاس وفق المعادلة التالية :-

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{الأرصدة لدى البنك المركزي}}{\text{إجمالي الودائع}} \text{----- (2)}$$

( العلاق , 1998 : 121 )

(3) نسبة الرصيد النقدي

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

تشير هذه النسبة إلى قدرة المصرف على منح التسهيلات الائتمانية للزبائن من الأرصدة النقدية التي يحتفظ بها المصرف في الصندوق ولدى البنك المركزي ولدى المصارف الأخرى , يختلف حجمها من بلد إلى آخر, وتقاس هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية :-

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = \frac{\text{إجمالي الموجودات السائلة}}{\text{إجمالي الودائع}} \text{---(3)}$$

( العلاق , 2001 : 120 ) ( Santomero , 1998 : 31 )

ت- مؤشرات ملاءة رأس المال  
تعتمد هذه المؤشرات لبيان مدى قدرة المصرف على تسديد التزاماته وتساهم في دعم القدرة التنافسية للمصرف في الظروف المعقدة والأزمات وكقاعدة عامة فإن حجم رأس المال للمصرف يجب أن يكون كافياً للخسائر التي تحدث من التسليف ومن الاستثمار ومن الأعمال الفرعية الأخرى أي إنها تعمل على امتصاص مخاطر توظيف الأموال uk, m ub السماح للمصرف بالاستمرار بعمله , لذلك يجب أن يكون رأس مال المصرف مناسباً لتحقيق الأمان والطمأنينة للمودعين والمقرضين ولتحقيق الأرباح ومقابلة المخاطر المتوقعة من استخدام الأموال ويمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية :-

(1) نسبة كفاية رأس المال

تشير هذه النسبة إلى قدرة حق الملكية من تغطية الموجودات التي تكون مخاطرتها مرتفعة . وان ارتفاع هذه النسبة يدل على انخفاض المخاطرة وقد وضعت لجنة بازل نسبة 8% كحد أدنى بوجوب وصول حق الملكية إلى الموجودات الخطرة ( النابلسي , 1995 : 67 ) . ويقصد بالموجودات الخطرة هي صافي قيمة الموجودات بعد استبعاد النقدية والاستثمارات القصيرة الأجل . ويقاس بالنسبة الآتية :-

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{الموجودات ذات المخاطرة}} \text{---(1)}$$

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

(2) نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع

تشير هذه النسبة إلى قدرة المصرف على تسديد الودائع من الأموال المملوكة له لتوفير الحماية اللازمة للمودعين ، حيث تساعد هذه النسبة على التعرف على مدى قدرة المصرف على استيعاب الخسائر الناجمة عن الأصول التي يستثمر فيها أمواله دون أن ينسحب ذلك على الودائع ( هندي , 1996 : 424 ) وتقاس وفق النسبة الآتية :-

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \text{---(2)}$$

(3) نسبة رأس المال إلى القروض

تمثل هذه النسبة مقياساً لهامش الأمان في مواجهة مخاطر الإخفاق في استرجاع جزء من الأموال المستثمرة في القروض ، إلا أنه يعاب على هذه النسبة تجاهلها إلى أن بعض القروض لا تحتاج إلى هامش للأمان لأنها تكون بضمان عيني ( هندي , 1996 : 421 ) وتقاس على وفق النسبة الآتية :-

$$\text{نسبة حق الملكية إلى القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \text{---(3)}$$

(4) نسبة حق الملكية إلى الأوراق المالية

تقيس هذه النسبة هامش الأمان في مواجهة مخاطر الانخفاض في القيمة السوقية للأوراق المالية حيث تشير هذه النسبة إلى قدرة المصرف على استيعاب خسائر الرأسمالية في محفظة الأوراق المالية مهما بلغت تلك الخسائر دون أن تمتد آثارها إلى أموال المودعين مقابلته مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية ( هندي , 1996 : 422 )

وتقاس هذه النسبة كما يلي :-

$$\text{نسبة حق الملكية إلى الأوراق المالية} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الاستثمار في الأوراق المالية}} \text{---(4)}$$

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

كما حدد (Hempe) مجموعة من مؤشرات الأداء المصرفي ( 67 : 1999 , Hempe ) كالاتي :-

- (1) نسبة السيولة
- (2) نسبة المديونية
- (3) نسبة الربحية
- (4) نسبة التقييم

ويرى ( قررة داغي , 2004 : 92 ) أن مؤشرات الأداء المصرفي تتمثل بالآتي :-

- (1) رضا الزبون
- (2) الربحية
- (3) نمو المبيعات
- (4) المسؤولية الاجتماعية
- (5) المكانة الذهنية
- (6) الحصة السوقية
- (7) الكفاءة
- (8) الفاعلية

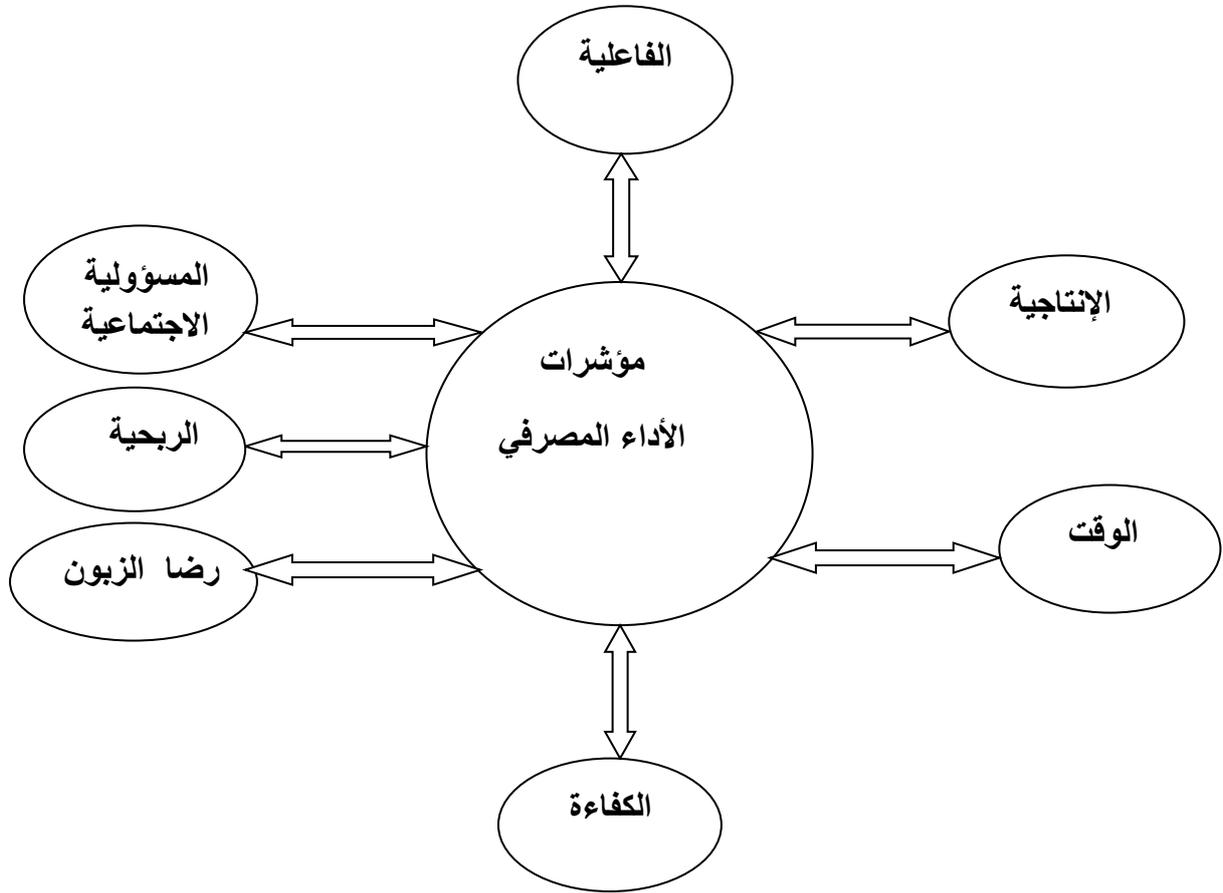
وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أن المؤشرات الأقرب للدراسة الخاصة بقياس الأداء المصرفي تتمثل بالآتي :-

- (1) الفاعلية
- (2) الكفاءة
- (3) الإنتاجية
- (4) المسؤولية الاجتماعية
- (5) الوقت
- (6) الربحية
- (7) رضا الزبون

وذلك لأن مفهوم الخدمات المصرفية غير المربحة يرتبط بجوانب عدة فهو يرتبط بمدى تمكن المصرف من تحقيق الأهداف المخططة وتحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وتحليلها لغرض وضع المعالجات الملائمة لهذه الانحرافات , ولغرض ضمان تحقيق الأداء المصرفي

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

الأفضل وزيادة فعاليته وكفاءته . من خلال استغلال موارده المتاحة الاستغلال الأفضل , ومدى قدرته على ترشيد الأنفاق وتنظيم الإيرادات , وقدرته على تحقيق العوائد من خلال استغلاله لتلك الأموال والموارد في النشاطات التي يزاولها والوصول إلى رضا لزبون وإسعاده . والمحافظة على البيئة من خلال التكيف مع التغييرات التي تحدث فيها واستخدام التقنيات التي تساعد على تقليل الهدر في الطاقة الإنتاجية في عملية تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة وبالتالي تقليل الهدر في موارد المصرف ومؤشرات الأداء السابقة الذكر تمكن من التعرف على مدى قدرة الأداء المصرفي في انجاز نشاطاته المختلفة وتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة بشكل صحيح وكما موضح في الشكل ( 5 )



شكل ( 5 )

مؤشرات قياس الأداء المصرفي

المصدر :- إعداد الباحثة

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وفيما يلي توضيح لكل مؤشر من هذه المؤشرات :-

### أولا - الفاعلية Effectiveness

يتباين الباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية على الرغم من اتفاقهم على أهميتها بعدها أحد مقاييس الأداء المصرفي . وترتبط الفاعلية ارتباطا قويا بالكفاءة فهما وجهان لعملة واحدة . وقد ربط بعضهم بين مفهوم الفاعلية ودرجة تحقيق الأهداف للمصارف التجارية . وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الفاعلية فمنهم من يرى بأنها تمثل مدى الانحرافات عن الأهداف وبالتالي مدى القدرة على تلافيها مستقبلا ( Row et at , 1994 : 207 ) .

وحدها ( العسكري ) بأنها درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات المخططة والمخرجات الفعلية ( العسكري , 2000 : 19 ) .

بينما ( Clark ) فقد مثلها " بالمسافة السيكولوجية بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية " ( Clark , 2000 : 70 ) .

كما أشار كل من ( Daft & Neo ) إلى الفاعلية بأنها " المدى الذي تتحقق عنده الغايات سواء أكانت رسمية أم تشغيلية " ( Daft & Neo , 2001 : 64 ) .

أما ( Stair ) فيجدها بأنها " تمثل مدى القدرة على انجاز وتحقيق الأهداف المخططة للمصرف " ( Stair , 2003 : 11 ) .

وبناء على كل التعاريف السابقة نجد إن الفاعلية تمثل مدى قدرة المصرف بصورة خاصة والمنظمات بصورة عامة على تحقيق أهدافها المخططة ومدى قدرتها على تحديد الانحرافات خلال عملية التنفيذ والعمل على معالجتها وتلافيها مستقبلا .

وتظهر أهمية الفاعلية المصرفية في أنها تمثل المقياس لمدى نجاح وتقدم المصرف ومدى قدرته على تحقيق أهدافه وبأقل التكاليف وبما يتلاءم مع الأوقات المحددة مسبقا من خلال تنفيذ السياسات والخطط الموضوعية وبالنتيجة فأن فاعلية أداء المصرف ما هي إلا محصلة للتفاعل بين مكونات الأداء الكلي للمصرف بكل ما يتضمنه من نشاطات فنية وإدارية ووظيفية وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية ( الدليمي وسلمان , 2001 : 24 ) .

وعلى الرغم من أهمية الفاعلية بوصفها أحد مقاييس الأداء إلا انه يصعب قياس الفاعلية الشاملة لأن المصارف التجارية تقوم بتأدية مجموعة متعددة من النشاطات في وقت واحد , تسعى إلى

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

تحقيق أهداف متعددة والمدراء هم الذين يحددون نوعية المؤشرات التي يعتمدونها في قياس فاعلية مصارفهم وتوجد مداخل عدة لقياس الفاعلية يستطيع المدراء أن يختاروا من بينها وان هذه المداخل تسمى بالمداخل الظرفية والتي تركز على الجوانب المختلفة للمصارف ( المتمثلة بالموارد والمخرجات والتغذية العكسية من البيئة واليها ) ( أبو غنيم , 2007 : 139 ) .

ويرى ( عبد الواحد ) أن مداخل قياس الفاعلية تتمثل بالآتي :-

1- مدخل الأهداف :- يتضمن قياس مدى قدرة المصارف التجارية على تحقيق أهدافها من خلال قياس الفاعلية لدرجة الاقتراب من التنفيذ ويمكن أن تتمثل هذه الأهداف بالربحية , النمو , المسؤولية الاجتماعية , رفاهية العاملين , الحصة السوقية , الاستقرار , التنوع , المحافظة على الموارد , النوعية , تطوير الإدارة .

2- مدخل الجمهور :- ويعتمد على تكامل الأنشطة من خلال الجمهور ( المتعاملين مع المصارف التجارية ) فكل فئة من فئات الجمهور لديها معيار للفاعلية بسبب اختلاف حاجاتهم واهتماماتهم في المصرف . ( عبد الواحد , 2002 : 50 ) .

### ثانيا / الكفاءة Efficiency

الكفاءة المصرفية أحد المقاييس المهمة والمعتمدة في قياس الأداء المصرفي . وينظر ( Hooley & Sanders , 1998 : p32 ) للكفاءة المصرفية على إنها عمل الأشياء بشكل صحيح أما ( الديوه جي ) فقد أشار إلى الكفاءة المصرفية بأنها تعظيم معدل المخرجات المتمثلة بقتاعة ورضا الزبائن عن المصرف والمدخلات المتمثلة بمختلف الموارد التي يمتلكها المصرف ( الديوه جي , 2000 : 33 ) .

وعرفت أيضا بأنها تحقيق أعلى ما يمكن من الأرباح بأقل الموارد الممكنة وبأقل التكاليف ( الحسيني والدوري , 2000 : 227 ) .

أما العزاوي فيرى بأن الكفاءة المصرفية هي القدرة على تحقيق الأهداف المخططة في الأوقات والكلف والنوعيات المحددة لها وبأقل كلفة ممكنة ( أقل من الكلفة المحددة ) , أو القدرة على تحديد أسباب الانحرافات الكمية والنوعية والزمنية والفنية والعمل على إحداث تطوير مستمر في عمليات التشغيل بالشكل الذي يؤدي إلى استغلال الطاقة المتاحة بأفضل شكل

( العزاوي , 2002 : 62 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

وقد تعتمد المصارف التجارية على التكاليف بوصفها مؤشرا للقياس أو تغيير الكفاءة بتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ويزداد مستوى الكفاءة بتخفيض التكاليف بشرط عدم التأثير في جودة المخرجات ( أبو فارة , 2001 : 256 ) .

### ثالثا / الإنتاجية

تمثل الإنتاجية المقياس لمدى التشغيل الاقتصادي أو الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من طاقات وموارد مادية وبشرية متاحة للمصرف وبما يكفل تحقيق أهدافه مثال ذلك قياس إنتاجية العاملين والدينار الواحد المدفوع اجرا لهم ورأس المال للمصرف ( الحسيني والدوري , 2007 : 227 ) . وإدارة الإنتاجية هي المقياس لمدى قدرة المصرف على حسن استخدام موارده في إنتاج الخدمات المصرفية ( فرحان , الغزالي , 2009 : 283 ) .

ويعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم واسعة الانتشار والتداول على جميع المستويات إلا انه ما يزال مثيرا للجدل والنقاش نتيجة لتداخله مع مفاهيم أخرى كالكفاءة والفاعلية , فالإنتاجية تعني كفاءة استخدام الموارد ( المدخلات) الداخلة في إنتاج الخدمات ( المخرجات) أما الكفاءة فتعني نسبة الناتج الفعلي إلى الناتج القياسي المتوقع , أما الفاعلية فأنها تمثل قدرة وقابلية المنظمة على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية مهامها ( Hall , 1999 : 250 ) .

### رابعا/ المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي تلاقي اهتماما كبيرا من قبل المصارف التجارية الحكومية بصورة خاصة والمنظمات بصورة عامة لأنها تمثل جزء من البيئة التي تعمل بها ولذا ينبغي لهذه المنظمات أن تهتم بتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمجتمع بشكل عام .

كما بين ( Greenly , 1989 : 176 ) إن المسؤولية الاجتماعية للمصارف التجارية تمكن من توفير غايات معينة لتحسين علاقة المصارف مع المجتمع من خلال تحسين العلاقة بين

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

الأرباح والأسعار والفوائد والمشاركة العادلة للخدمات المصرفية بأنواعها المختلفة وتحسين الصورة الذهنية عن تلك المصارف .

### خامسا / الوقت Time

نتيجة لتزايد أهمية الوقت للمصارف التجارية خاصة والمنظمات عامة فقد أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات , وتقوم دراسة الوقت على تسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة معينة يتم تنفيذها في ظروف عادية لغرض تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع ( أبو ناعم , 2007 : 203 ) .

ويعد الوقت واحدا من الموارد المادية للمصرف التي ينبغي أن تستغل وبشكل فعال , فالعملية الإدارية محكومة بالوقت ( فالوقت وعاء لكل عمل نقوم به ) .

فقد نظر ( أبو شيخة ) إلى الوقت بأنه ( الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد ) ( أبو شيخة , 2000 : 222 ) .

بينما يرى ( Russell & Taylor ) إن التنافس على أساس السرعة في الانجاز يتطلب من المصارف أن تعمل على التكيف السريع فضلا عن إن عملية اتخاذ القرارات لا بد أن تدفع إلى المستويات الإدارية الوسطى بالمصرف وتحقق التفاعل مع الزبائن وبذلك فإن الأداء ينعكس على الوقت والسرعة ( Russell & Taylor , 2000 : 34 ) .

وقد أضاف كل من ( Krajewski & Ritz man , 1999 : 34 ) ثلاثة أبعاد إلى عناصر الوقت وكالاتي :-

أ- التسليم ( سرعة استجابة المصرف لطلب الزبون ) .

ب- اعتمادية التسليم (التزام المصرف في انجاز جداول التسليم في الوقت المتفق عليه ) .

ت- سرعة التطوير ( ويمثل الوقت من لحظة ولادة فكرة إنتاج أو تطوير الخدمات إلي حين تقديمها إلى الزبائن )

### سادسا / الربحية Profitability

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

يعد تحقيق الأرباح هدفا رئيسيا في المصارف بوصفها المصدر الرئيسي الذي يمكنها من خلاله الاستمرار بأعمالها وديمومتها وبوصفه أهم الأهداف التي تسعى إليها والذي بدونه لا تستطيع أن تنمو وتتطور ( Bolton & Conn , 1981 : 15-16 ) . وعرفت الأرباح على إنها ما يحصل عليه المصرف من خلال بيعها للسلع والخدمات خلال فترة معينة من الزمن ( Gitman , 2000 : 238 ) .

أما ( السبعواوي ) فقد أشار إلى إن الربحية تؤدي دورا مهما في بيان كفاءة وفاعلية المصرف إذ إنها تبرز نتيجة السياسات والقرارات التي تتخذها ( السبعواوي , 2000 : 47 ) . ويرى ( قرة داغي ) إن تحقيق أرباح عادلة عن طريق تلبية حاجات ورغبات الزبائن يعتبر الهدف الرئيسي للمصارف التجارية ( قرة داغي , 2004 : 94 ) . وان فقدان هذا الهدف يعني فقدان التبرير الاقتصادي لمواصلة العملية التشغيلية وهذا ما أكده العديد من الباحثين في هذا المجال على أهمية وضرورة تحقيق الأرباح في المصارف والذي يحمل في طياته مزايا عديدة ( Henn , 200 : 83-84 ) ( الحمداني , 2003 : 88-89 ) ( الحسنكو , 2004 : 31 ) من أهمها ما يلي :-

1. تحقيق العوائد ضرورية لمقابلة المخاطر التي يتعرض لها المصرف ولأجل أن يتمكن المصرف من الاستمرار في أداء عمله .
2. تساهم الأرباح في تزويد المصرف بدعامة ضد المشاكل قصيرة الأجل .
3. تساعد الأرباح العالية للمصرف على تعزيز ثقة الزبائن وكسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين كما تساعد إدارة المصرف على التطور والتوسع في تقديم خدمات مالية جديدة .
4. تعد الأرباح مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة وقدرتها في توظيف أموالها المتاحة كما تساعد إدارة المصرف في عملية التخطيط لأعمالها المستقبلية .
5. تعد أداة أساسية لقياس مدى تقدم أو تأخر المصرف وأداة للكشف عن نقاط القوة والضعف التي يتميز بها المصرف وبالتالي مدى التزامه بشروط البقاء والتطوير في ظل التحديات البيئية المتغيرة لغرض تأمين بقائه واستمراره .

سابعا / رضا الزبون Customer Satisfaction

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

يعد رضا الزبون من المقاييس المهمة لقياس الأداء المصرفي كونه من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها التي تعكس مدى قدرة المصرف التجاري على خلق حالة التوافق بين توقعات الزبون والمصرف والتأكد من تلبية حاجاتهم ورغباتهم بصورة كاملة .

ويمثل رضا الزبون مقياسا للتوقعات ولمستوى الأداء المتحقق من المنتجات أو الخدمات فإذا انخفضت هذه النسبة عن توقعات الزبون عندها يكون الزبون غير راض وإذا تساوى الأداء عن ما هو متوقع فانه سيكون راضيا بشكل كامل وهذا يعني إن المنظمات بصورة عامة والمصارف التجارية بصورة خاصة تسعى إلى تحقيق رضا الزبون بدرجة عالية والمحافظة عليها , حيث يظهر المجال الأساسي الوحيد لرضا الزبائن عندما يوجه الزبون مشكلة أو سؤالاً يحتاج إلى الإجابة وتدرک المنظمات الناجحة بأن مشكلة الزبون يمكن أن تحل بسرعة عن طريق الاهتمام بالمشكلة بسرعة وبكفاءة عالية . ولا يتم ذلك بدون الفهم والمعرفة التامة بحاجات ورغبات وتوقعات الزبائن الأساسية .

لقد وردت العديد من التعاريف الخاصة برضا الزبون وحسب اختلاف الباحثين فمنهم من عرفه بأنه تقييم الزبون للسلعة أو الخدمة بعد طلبها والحصول عليها ويكون الزبون راضيا عندما يحقق الزبون نتيجة أفضل مما يتوقعه ( : 2007 , Randy 1 ) .

حيث يوضح ( العفيشات ) بأن الرضا هو الشعور الإيجابي الذي يحدث بعد الشراء

( العفيشات , 2001 : 55 ) .

كما يشير ( Kotler ) إلى إن الرضا يعني المشاعر التي تعبر عن السعادة التي يشعر بها الزبون بمقارنة السلعة أو الخدمة التي حصل عليها وبين ما يتوقعه منها فالرضا هو الدلالة إلى الأداء المدرك والتوقعات ( 36 : 2000 , Kotler ) متفق معه ( أبو موسى , 2000 : 61 ) . ومن خلال هذا التعريف يمكن الإشارة إلى إن هناك ثلاثة مستويات من الرضا وعدم الرضا وهذه المستويات هي :-

- 1- الأداء أكبر من التوقعات :- يكون الزبون راضيا وسعيدا جدا عن جودة الخدمة .
  - 2- الأداء يساوي التوقعات :- يكون الزبون راضيا عن جودة الخدمة .
  - 3- الأداء أقل من التوقعات :- يكون الزبون غير راض عن جودة الخدمة .
- أما ( Rajagopal ) فيرى أن هناك مستويين من الرضا الذي يشعر به الزبون هما :-
- أ- عندما يكون الأداء متناسبا مع توقعات الزبون عندها سيكون الزبون راضيا .

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

---

ب- عندما يكون الأداء يفوق توقعات الزبون عندها سيكون الزبون على درجة عالية من الرضا .

( Rajagopal , 2000 : 52 )

ويفترض أن يتم قياس الرضا للزبون للحصول على أفضل النتائج أو تحديد معدلات الرضا العام للزبون وتوقعاته المستقبلية ثم تحديد نقطة معيارية للرضا ( أبو فارة , 2001 : 208 ) .

تمهيد /

عرض هذا الفصل تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الأستبانة من خلال عرض وتحليل آراء واستجابة الأفراد عينة البحث بهدف وصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي , كما تم التعرض إلى بعض الملاحظات التي توصلت إليها الباحثة من خلال المقابلات للمدراء ورؤساء الشعب والأقسام من خلال ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لعرض النبذة التاريخية فضلا عن تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الأستبانة التي تم الحصول عليها من المقابلات ( تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة ) أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل الأداء المصرفي بينما تناول المبحث الثالث تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة و الأداء المصرفي (تحليل النتائج التطبيقية للدراسة).

يتألف الفصل الثالث من ثلاثة مباحث :-

المبحث الأول :- تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة

المبحث الثاني :- تحليل الأداء المصرفي

المبحث الثالث :- تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة و الأداء المصرفي

المبحث الأول :- تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة

المقدمة

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

عرض هذا الفصل نبذة تاريخية عن مصرفين من المصارف التجارية الحكومية ( الرافدين والرشيد ) فضلا عن تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الأستبانة من خلال عرض وتحليل آراء واستجابة الأفراد عينة البحث بهدف وصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي , وقد تم التعرض إلى بعض الملاحظات التي توصلت إليها الباحثة من خلال المقابلات للمدراء ورؤساء الشعب والأقسام .

### ❖ نبذة تاريخية عن المصارف التجارية الحكومية ( الرافدين والرشيد ) عينة البحث

#### 1. مصرف الرافدين

مصرف الرافدين أقدم مصرف تجاري عراقي تم تأسيسه بموجب القانون رقم ( 33 ) في سنة 1941 بهدف تجميع الأموال وإعادة استثمارها وتحقيق الأرباح والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية . ويتميز هذا المصرف بالخبرة الطويلة والانتشار الواسع لفروعه ( التقرير السنوي لمصرف الرافدين , 2002 : 5 ) .

#### 2- مصرف الرشيد

تأسس مصرف الرشيد بموجب القانون رقم ( 52 ) لسنة 1988 كفرع من فروع مصرف الرافدين . وأصبح شركة مساهمة برأسمال (100) مليون دينار عراقي بموجب قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 , وقد حدد نظامه الداخلي ( رقم ( 7 ) لسنة 1997 ) أهدافه التي من أهمها المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الأموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات على وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية ( التقرير السنوي والميزانية العامة مصرف الرشيد , 2001 , 5 ) .

### 1- تحليل آراء عينة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصرف للأدوات المصرفية ومدى تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي سلبا أو ايجابيا , وهذا ما تم التعرف عليه من خلال مجموعة من الأستبانات التي تم توزيعها على فروع مصارف ( الرافدين والرشيد ) عينة البحث والبالغ عددها (100) استمارة تم استرجاع (89) استمارة . وفيما يلي عرض للبيانات الخاصة بأفراد عينة البحث وتحليل الفقرات التي تتضمنها استمارة الأستبانة وسينظر في الجدول (4)

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

تحليل متغيرات الدراسة من استمارة الاستبيان من وجهة نظر العينة

جدول ( 4 )

❖ نسبة اتفاق أفراد العينة على مدى تطبيق المصرف للأدوات المصرفية

المصرف	الجنس	الفاعلية	الكفاءة	الإنتاجية	المسؤولية الاجتماعية	الوقت	الربحية	رضا الزبون
مصرف الرشيد	ذكور	72,75%	80,40%	75,58 %	79,21%	65,49%	80,60%	85,80%
	إناث	74,05%	76,22%	75,71%	82,18%	69,11%	82,36%	88,91%
مصرف الرافدين	ذكور	78,97%	83,18%	80,41%	82,53%	72,24%	82,74%	89,68%
	إناث	76,20%	82,71%	73,76%	80,99%	66,01 %	82,71%	86,29%
المجموع (المصرفين معا)	ذكور	75,78%	81,73%	77,91%	80,82%	80,68%	81,64%	78,69%
	إناث	75,26%	79,84%	74,62%	81,51%	37,67%	82,56%	78,44%

❖ الملاحظات التي توصلت إليها الباحثة من خلال المقابلات للمدراء ورؤساء الشعب والأقسام :-

1) كانت إجابات أفراد العينة المبحوثين متأثرة بحجم المصرف ( فمثلا / بعض الفروع لمصرف الرافدين أو مصرف الرشيد تتميز بوجود بناية مستقلة تابعة إلى المصرف تختص فقط بتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة ولهذا وجد إن عمل المصرف الرئيسي غير متأثر بتقديم هذه الخدمات بينما فرع آخر أصغر حجما يقدم الخدمات المصرفية غير المربحة من خلال شعبة كباقي شعب المصرف ولهذا وجد أن عمل المصرف كان متأثرا جدا بتقديم هذه الخدمات .

2) اختلاف عدد الزبائن لكل خدمة من الخدمات المصرفية غير المربحة المقدمة سواء أكان في مصرف الرشيد أم في مصرف الرافدين فمثلا رواتب الجيش المنحل ورواتب المهجرين تكون متباينة في كل شهر عن الشهر الذي يليه ( أي حسب الوجبة قد يكون 760 , 1000 , 10170,7890 وهكذا لأسباب مختلفة ) فضلا عن رواتب التقاعد لكن التباين فيه كان ضئيلا قياسا بالخدمات الأخرى وبناءا على البيانات التي تم الحصول عليها من الفروع المختلفة للمصرفين .

3) تباين استهلاك الوقت في تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة من مصرف إلى مصرف آخر حيث يستغرق تقديم الخدمة المصرفية غير المربحة مدة زمنية تتراوح من ( 3-5 ) دقيقة منذ بدايتها حتى وصولها إلى الصندوق ومن ( 5-10 ) دقائق من بداية إعدادها وحتى وصولها إلى الزبون في المصرف ذي الحجم الكبير في حالة وجود بناية ملحقة لبنانية المصرف الرئيسي كما في حالة مصرف الحلة / فرع الجسر أما في حالة المصرف الذي يعمل على تقديم خدماته هذه من خلال شعبة مثل شعبة

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

التقاعد في مصرف الرشيد / فرع الحسين أو فرع العباس فإن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة سيتعارض مع عمل المصرف الرئيسي فمثلا إذا كان هناك إيداع بمبلغ كبير مائة مليون دينار مثلا في هذه الحالة يحتاج المصرف إلى أكثر من العدد الموجود الحالي وهو ( 2 ) موظفين لإتمام حساب المبلغ بسرعة وفي حالة عدم قدرة إدارة المصرف على تخطيط الوقت بكفاءة وتحقيق التوازن والموائمة بين الخدمات المصرفية المربحة وغير المربحة فإن المصرف سيتعرض إلى الفشل وفقدان زبائنه .

4) تم تقديم خدمة تعويضات البطاقة التموينية لمرتين فقط في أغلبية فروع كل من المصرفين ( الرافدين والرشيد ) فهي خدمة تفرض على المصرف بموجب التشريعات الحكومية بصورة وقتية ( عند الضرورة وليس بشكل مستمر) .

5) تقديم خدمة المنح والتعويضات كانت في العهد السابق تتم بصورة منتظمة ومستمرة كخدمات مجانية لبعض الشرائح الاجتماعية في العراق مثل صرف الإكراميات الممنوحة من السلطات العليا من خلال منافذ عديدة تم تخصيصها لهذه المهمة ولغاية سنة 2003 أصبح تقديمها حسب الضرورة خاصة بعد إلغاء الكثير من المنح السابقة وأصبح تقديمها محصورا بما تحوله وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .

6) يتميز تقديم خدمة رواتب غير المنتسبين بأنه يكون على نوعين حسب نوع تمويل الدائرة إذا كان تمويل الدولة مركزيا فتكون معفية من العمولات أما إذا كان تمويل الدائرة الحكومية ذاتيا تفرض عليها عمولات .

7) استخدام التكنولوجيا في المصارف العراقية ضعيف وكان محصورا بالحاسبات الكترونية فقط وان تطبيق الخطوة الأولى من التكنولوجيا الحديثة المتمثل بالبطاقة الذكية كان غير منظم من قبل الإدارات العليا فمثلا تم استخدام جهاز واحد لأكثر من ( 1000 ) زبون في أحد فروع مصرف الرشيد مما أدى إلى استهلاك وعطل الجهاز وهو في أيامه الأولى من التطبيق .

وينظر من الجدول ( 4 ) الآتي : -

(1) الفاعلية

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

إذ اتفق أفراد العينة على تطبيق المصرفين للأدوات المصرفية وأتباع الإدارة في كلا المصرفين لسياسة نشر التعاون بين وحدات المصرف والتكيف مع البيئة بشكل يساعد على تلبية حاجات الزبائن وتحقيق أهداف المصرفين بفاعلية .

ففي مصرف الرشيد اتفق ( 75 , 72 % ) من أفراد العينة الذكور وكذلك اتفق ( 74,05 % ) من أفراد العينة الإناث على إن مصرفهم يخطط بفاعلية لأنشطته .

فيما يعتقد ( 78,97 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 76,20 % ) من أفراد العينة الإناث في مصرف الرافدين إن مصرفهم يخطط بفاعلية لأنشطته .

وعلى المستوى العام فقد اتفق ( 75,78 % ) من الذكور و ( 75,26 % ) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف قادرة على تحقيق أهدافها التي خطت لها مسبقا في الوقت نفسه الذي تشخص فيه الانحرافات عن هذه الأهداف وتصحيحها . وقد أظهر اختبار t عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى تطبيق المصارف للأدوات المصرفية لكل مصرف لوحده وكذلك للمصرفين في الوقت نفسه .

### (2) الكفاءة

كما اتفق أفراد العينة في المصرفين على إن حذف الخدمات المصرفية غير المربحة أو تقليلها يساعد على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وانصراف الموظفين إلى انجاز أعمالهم بكفاءة.

ففي مصرف الرشيد اتفق ( 80,40 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 76,22 % ) من أفراد العينة الإناث على إن مصرفهم قادر على إتباع الأسلوب الأفضل في استغلال موارده المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن .

فيما يعتقد ( 83,13 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 76, 20 % ) من أفراد العينة الإناث في مصرف الرافدين إن مصرفهم قادر على إتباع الأسلوب الأفضل في استغلال موارده المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن .

وعلى المستوى العام فقد اتفق ( 81,73 % ) من الذكور و ( 79,84 % ) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف قادرة على إتباع الأسلوب الأفضل في استغلال مواردها المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن وقد أظهر اختبار t عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى تطبيق المصرف للعوامل التي تساعد على زيادة الكفاءة .

### (3) الإنتاجية

كما اتفق أفراد العينة على أن المصرفين قادران على تقديم الخدمة دون أن يؤدي تقديمها إلى انخفاض جودة الخدمات المصرفية الأخرى أو إلى انخفاض حوافز الموظفين وكذلك تقليل تأثيرها على طبيعة العمل الخاص لكل موظف وقدرة المصرفين على تلبية حاجات الزبائن .

ففي مصرف الرشيد ( 75,58 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 71, 75 % ) من أفراد العينة الإناث على إن مصرفهم كفؤ في إنتاج الخدمة وتطويرها من خلال الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة .

فيما يعتقد ( 80,41 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 73,76 % ) من أفراد العينة الإناث في مصرف الرافدين إن مصرفهم مستمر في تطوير إنتاج الخدمة وله من الكفاءة ما يمكنه من تقديمها بشكل جيد من خلال الموارد التي يمتلكها .

وعلى المستوى العام فقد اتفق ( 77,91 % ) من الذكور و ( 74,62 % ) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف تواكب التطور وهي كفؤة في إنتاج الخدمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة . وقد أظهر اختبار t عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى تطبيق المصرف للعوامل المساهمة في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة .

### (4) المسؤولية الاجتماعية

كما اتفق أفراد العينة على إن الإدارة في كلا المصرفين تحرص على تسهيل تقديم الخدمة لزبائنها واهتمامها بما يستهلكه الزبون من الوقت والجهد في الانتظار وكذلك الاهتمام بشكاوى الزبائن والاستجابة والحرص على اطلاع العاملين والزبائن بجميع التعليمات التي تحكم عمل المصرف وآلياته .

ففي مصرف الرشيد يعتقد ( 79,21 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 82,18 % ) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم قادر على تعزيز التأثير الإيجابي للمصرف على الزبائن والمجتمع وتقليل تأثيره السلبي من خلال الالتزام من قبل المصرف .

فيما يعتقد ( 82, 53 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 80,99 % ) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم قادر على تعزيز التأثير الإيجابي للمصرف على الزبائن والمجتمع وتقليل تأثيره السلبي من خلال الالتزام من قبل المصرف بتقديم الخدمة في الوقت المحدد .

وعلى المستوى العام فقد اتفق ( 80, 82 % ) من الذكور و ( 81,51 % ) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف قادرة على تأدية التزاماتها تجاه الأفراد والمجتمع والتي تعني بدورها مدى الالتزام من قبل المصرف لتعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على الأفراد والمجتمع . وقد

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

أظهر اختبار  $t$  عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى اعتماد المصرف المسؤولة الاجتماعية كأحد الأدوات المصرفية .

### (5) الوقت

كذلك أتفق أفراد العينة على إن المصرفين ملتزمان بانجاز جداول تسليم الخدمة بالوقت المحدد وبسرعة انجازها لأجل تقليل الهدر من الوقت الأساسي لعمل المصرف .  
يرى ( 65, 49 % ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد الذكور و ( 69,11 % ) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم يعمل على تخطيط الوقت من خلال التزام المصرف بتقديم الخدمة في الوقت المحدد وتحديد الأهداف والأولويات .

فيما يعتقد ( 72,24 % ) من أفراد العينة الذكور و ( 66,01 % ) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم يعمل على تخطيط الوقت من خلال التزام المصرف وتحديد الأهداف والأولويات وهو ما يعني الزمن المستغرق في إنتاج الخدمات المصرفية غير المربحة في الوقت المحدد .

وعلى المستوى العام فقد اتفق ( 68,80 % ) من الذكور و ( 67,37 % ) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف تعمل على تخطيط الوقت من خلال الحرص على انجاز الخدمات المصرفية غير المربحة واعتمادية التسليم والتي تمثل التزام المصرف وتحديد الأهداف والأولويات وهو ما يعني الزمن المستغرق في إنتاج الخدمات المصرفية غير المربحة في الوقت المحدد . وقد أظهر اختبار  $t$  عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى اهتمام المصرفين بتقليل الوقت اللازم لإنتاج الخدمة وهو ما نقصد به إدارة الوقت ونسبة الأداء .

### (6) الربحية

كذلك أتفق أفراد العينة على قدرة المصرفين على زيادة أرباحهما من خلال ممارسة أنشطتهما بكفاءة وفاعلية لزيادة قدرته على التطور والتوسع المستقبلي .  
يعتقد ( 80,60 % ) من أفراد العينة الذكور ففي مصرف الرشيد و ( 82, 36 % ) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم قادر على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة خلال فترة زمنية معينة .

فيما يعتقد ( 82,74 % ) من أفراد العينة الذكور في مصرف الرافدين و ( 82 ,71 % ) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم قادر على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة خلال فترة زمنية معينة .

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

وعلى المستوى العام فقد اتفق (81,64 %) من الذكور و (82,56 %) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف قادرة على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة خلال فترة زمنية معينة . وقد أظهر اختبار t عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى سعي المصرفين إلى تحقيق الربحية .

### (7) رضا الزبون

وأتفق أفراد العينة في المصرفين أيضا على قيام المصرفين برسم سياسات فعالة تسهم في تفهم الزبون لإجراءات وآليات تقديم الخدمة وتساعدهما على كسب رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته والعمل على توفير ثقة الزبون بالمصرف والالتزام بالتشريعات التي تنظم حقوق الزبون .

يرى (85,80 %) من أفراد العينة الذكور في مصرف الرشيد و (88,91 %) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم قادر على خلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن عن المصرف وخدماته .

فيما يعتقد (89,68 %) من أفراد العينة الذكور في مصرف الرافدين و (86,29 %) من أفراد العينة الإناث أن مصرفهم قادر على خلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن عن المصرف وخدماته .

وعلى المستوى العام فقد اتفق (78,69 %) من الذكور و (78,44 %) من الإناث في المصرفين على إن هذه المصارف قادرة على البحث عن منافذ جديدة لخلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن اتجاه المصرف والذي يحدث بعد الحصول على الخدمة من خلال الاهتمام بمستويات الأداء المصرفي الذي يكون أما أكبر أو أقل أو يساوي توقعات الزبائن . وقد أظهر اختبار t عدم وجود فروق معنوية في نظرة الذكور والإناث إلى مدى سعي المصرفين لتحقيق رضا لزبون و كسب ثقته .

### المبحث الثاني : - تحليل الأداء المصرفي

#### ● تحليل بيانات الاستبانة

أ- نظرة أفراد العينة إلى مدى استخدام المصرفين للأنشطة المصرفية ( مؤشرات الأداء المصرفي ) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اتجاه استخدام المصرفين للأدوات المصرفية الجدول ( 5 ) أن نظرة أفراد العينة في المصرفين هي نظرة ايجابية حيث كانت قيمة الوسط الحسابي وفقا لما يعتقده أفراد العينة لأغلب النشاطات المصرفية ( الفاعلية , الكفاءة , الإنتاجية , المسؤولية الاجتماعية , الوقت , الربحية , رضا الزبون ) وتفرعاتها هي أكبر من الوسط الفرضي ( 3 ) لجميع الفقرات ما عدا فقرتين فقط

### الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

---

{ (1) أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يؤدي إلى زيادة أرباح المصرف والفقرة التي تليها داعمة لها (2) يؤدي تقليل الخدمات المصرفية غير المربحة إلى تقليل عوائد المصرف ( حيث يعتقد ( 53,3% ) و ( 54,61% ) من أفراد العينة أن الخدمات المصرفية غير المربحة ليس لها تأثير على زيادة أو تقليل أرباح المصرف } .

الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

جدول (5)  
التحليل لإحصائي اتجاه استخدام المصرفين للأدوات المصرفية

1- الفاعلية

الرشيد والرافدين		الرافدين		الرشيد					
شدة الإيجاب	الانحراف المعياري	المتوسط	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	ت
85.17%	0.79	4.25	88.09%	0.74	4.404	81.90%	0.82	4.09	x1
80.67%	0.76	4.03	82.98%	0.62	4.149	78.10%	0.88	3.90	x2
60.90%	1.05	3.04	60.85%	1.08	3.043	60.95%	1.03	3.04	x3
71.69%	0.88	3.58	72.34%	0.82	3.617	70.95%	0.94	3.54	x4
81.12%	0.82	4.05	83.83%	0.74	4.191	78.10%	0.88	3.90	x5
75.91%	0.97	3.79	77.62%	0.95	3.881	74.00%	0.98	3.70	
80.45%	0.85	4.02	82.13%	0.70	4.106	78.57%	1.00	3.92	x1
81.35%	1.00	4.06	82.98%	0.83	4.149	79.52%	1.16	3.97	x2
74.61%	0.95	3.73	79.57%	0.79	3.979	69.05%	1.04	3.45	x3
86.74%	0.88	4.33	87.66%	0.92	4.383	85.71%	0.83	4.28	x4
80.90%	0.90	4.04	82.13%	0.73	4.106	79.52%	1.07	3.97	x5
80.81%	0.93	4.04	82.89%	0.80	4.145	78.48%	1.05	3.92	
76.63%	0.93	3.83	77.02%	1.06	3.851	76.19%	0.77	3.81	x1
72.58%	0.98	3.62	74.47%	0.85	3.723	70.48%	1.11	3.52	x2
76.63%	0.92	3.83	77.45%	0.95	3.872	75.71%	0.90	3.78	x3
64.49%	1.29	3.22	62.98%	1.27	3.149	66.19%	1.32	3.31	x4
91.01%	0.69	4.55	90.64%	0.65	4.532	91.43%	0.74	4.57	x5
76.27%	1.07	3.81	76.51%	1.07	3.826	76.00%	1.07	3.80	
78.88%	0.88	3.94	80.00%	0.88	4.000	77.62%	0.89	3.88	x1
79.10%	0.94	3.95	80.43%	0.90	4.021	77.62%	0.99	3.88	x2
86.29%	0.81	4.31	88.09%	0.68	4.404	84.29%	0.92	4.21	x3
78.43%	0.81	3.92	74.89%	0.74	3.745	82.38%	0.86	4.11	x4
84.04%	0.68	4.20	85.53%	0.65	4.277	82.38%	0.71	4.11	x5
81.35%	0.84	4.06	81.79%	0.80	4.089	80.86%	0.88	4.04	
75.28%	1.02	3.76	80.43%	0.85	4.021	69.52%	1.13	3.47	x1
53.03%	1.32	2.65	53.62%	1.24	2.681	52.38%	1.41	2.61	x2
54.61%	1.28	2.73	52.77%	1.17	2.638	56.67%	1.40	2.83	x3
73.26%	1.10	3.66	71.91%	1.04	3.596	74.76%	1.17	3.73	x4
84.72%	0.80	4.23	86.81%	0.84	4.340	82.38%	0.74	4.11	x5
68.18%	1.27	3.40	69.11%	1.24	3.455	67.14%	1.31	3.35	
78.20%	1.01	3.91	77.02%	0.98	3.851	79.52%	1.05	3.97	x1
82.02%	0.78	4.10	81.70%	0.86	4.085	82.38%	0.71	4.11	x2
84.49%	0.75	4.22	86.38%	0.66	4.319	82.38%	0.83	4.11	x3
84.27%	0.85	4.21	85.96%	0.78	4.298	82.38%	0.92	4.11	x4
81.80%	0.83	4.09	82.55%	0.85	4.128	80.95%	0.82	4.04	x5
82.16%	0.85	4.10	82.72%	0.84	4.136	81.52%	0.87	4.07	
88.54%	0.67	4.42	88.51%	0.65	4.426	88.57%	0.70	4.42	x1
88.76%	0.58	4.43	88.94%	0.50	4.447	88.57%	0.67	4.42	x2
83.37%	0.69	4.16	83.40%	0.67	4.170	83.33%	0.73	4.16	x3
88.76%	0.66	4.43	91.06%	0.54	4.553	86.19%	0.75	4.31	x4
88.31%	0.70	4.41	86.38%	0.63	4.319	90.48%	0.77	4.52	x5
87.55%	0.67	4.37	87.66%	0.61	4.383	87.43%	0.73	4.37	

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

فعلى المستوى العام يرى ( 75,91% ) من أفراد العينة إن المصرفين قادرين على تحقيق أهدافهما التي خططا لها وتشخيص الانحرافات الحاصلة أثناء العمل وإمكانية المصرف على تصحيحها وهو ما يعني إن المصرفين قادران على تحقيق أهدافهما التي خططا لها مسبقا بالوقت نفسه الذي تشخص فيه الانحرافات عن هذه الأهداف وتصحيحها .

وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المجال حيث يرى ( 77,62% ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين إن مصرفهم يخطط بفاعلية لأنشطته وقد حصل هذا المؤشر على ( 3,881 نقطة\*) وبانحراف معياري ( 0,95) .

فيما يرى ( 74,00% ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم قادر على تحقيق أهدافه المخطط لها مسبقا وتصحيح الانحرافات وحصل هذا المؤشر على ( 3,7 ) وبانحراف معياري ( 98,0) .

ويدعم ذلك احتمال رفض فرضية العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة ) (  $\alpha = 0,000005$  ) وربما يعود هذا الفرق إلى عراقية مصرف الرافدين الذي يعود تأسيسه إلى عام ( 1941 ) مقارنة بمصرف الرشيد الذي أسس كفرع من مصرف الرافدين عام ( 1988 ) .

### الكفاءة

يرى ( 80, 81% ) من أفراد العينة أن المصرفين قادران على إتباع الأسلوب الأفضل في استغلال موارده المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المجال

حيث يرى ( 82,89% ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين أن مصرفهم قادر على إتباع الأسلوب الأفضل في استغلال موارده المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر وقد حصل هذا المؤشر على ( 4,145 نقطة ) بانحراف معياري ( 0,80) .

\*من أصل خمس نقاط وفقا لمقياس ليكرت وسوف لن تكرر هذه العبارة في الفقرات اللاحقة في متن الرسالة

فيما يرى ( 78,48% ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم قادر على إتباع الأسلوب الأفضل في استغلال موارده المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر .

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

وحصل هذا المؤشر على ( 3,924 ) بانحراف معياري (1,05) . ويدعم ذلك احتمال رفض فرضية العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة ) (  $\alpha = 0,0000002$  ) .

### 2- الإنتاجية

يرى ( 76,27 % ) من أفراد العينة أن المصرف قادر على التطور أو كفاءته في إنتاج الخدمة من خلال الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة .

ورغم ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المجال حيث يرى ( 76,51 % ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين أن مصرفهم قادر على التطور أو كفاءته في إنتاج الخدمة من خلال الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة وقد حصل هذا المؤشر على ( 3,826 نقطة ) وبانحراف معياري ( 1,07 ) .

فيما يرى ( 76,00 % ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم قادر على التطور أو كفاءته في إنتاج الخدمة من خلال الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة وحصل هذا المؤشر على ( 3,800 ) وبانحراف معياري ( 1,07 ) . ويدعم هذا الاختلاف احتمال رفض فرضية العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة ) (  $\alpha = 0,116$  )

### 3- المسؤولية الاجتماعية

يرى ( 81,35 % ) من أفراد العينة أن المصرف قادر على تعزيز التأثير الإيجابي للمصرف على الزبائن والمجتمع وتقليل تأثيره السلبي من خلال الالتزام من قبل المصرف . وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المجال حيث يرى ( 81,79 % ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين أن مصرفهم قادر على تعزيز التأثير الإيجابي للمصرف على الزبائن والمجتمع وتقليل تأثيره السلبي من خلال الالتزام من قبل المصرف وقد حصل هذا المؤشر على ( 4,089 نقطة ) وبانحراف معياري ( 0,80 ) .

فيما يرى ( 80,86 % ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم قادر على تعزيز التأثير الإيجابي للمصرف على الزبائن والمجتمع وتقليل تأثيره السلبي من خلال الالتزام من قبل المصرف . وحصل هذا المؤشر على ( 4,043 ) وبانحراف معياري ( 0,88 ) ويدعم ذلك احتمال رفض فرضية

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة )  
(  $\alpha = 0,0075$  ) .

### 4- الوقت

حيث يرى ( 68,18 % ) من أفراد العينة أن المصرف قادر على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة خلال فترة زمنية معينة .

وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المجال حيث يرى ( 69,11 % ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين أن مصرفهم يعمل على تخطيط الوقت من خلال الحرص على انجاز الخدمات المصرفية غير المربحة واعتمادية التسليم التي تمثل التزام المصرف وتحديد الأهداف والأولويات وهو ما يعني الزمن المستغرق في إنتاج الخدمات المصرفية غير المربحة في الوقت المحدد وقد حصل هذا المؤشر على ( 3,455 نقطة ) بانحراف معياري ( 1,24 ) .

فيما يرى ( 67,14 % ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم على تخطيط الوقت من خلال الحرص على انجاز الخدمات المصرفية غير المربحة واعتمادية التسليم التي تمثل التزام المصرف وتحديد الأهداف والأولويات وهو ما يعني الزمن المستغرق في إنتاج الخدمات المصرفية غير المربحة في الوقت المحدد . وحصل هذا المؤشر على ( 4,043 ) بانحراف معياري ( 1,31 ) ويدعم ذلك احتمال رفض فرضية العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة ) (  $\alpha = 0,0101$  ) .

### 5- الربحية

إذ يرى ( 82,16 % ) من أفراد العينة أن المصرف قادر على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المصرفية خلال فترة زمنية معينة .

وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المجال حيث يرى ( 82,72 % ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين أن مصرفهم قادر على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة خلال فترة زمنية معينة وقد حصل هذا المؤشر على ( 4,136 نقطة ) بانحراف معياري ( 0,84 ) .

فيما يرى ( 81,52 % ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم قادر على زيادة الأرباح من خلال تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة خلال فترة زمنية معينة . وحصل هذا المؤشر على

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

( 4,076 ) بانحراف معياري ( 0,87 ) ويدعم ذلك احتمال رفض فرضية العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة ) (  $\alpha = 0,0027$  ) .

6- رضا الزبون

إذ يرى ( 87,55 % ) من أفراد العينة أن المصرف قادر على خلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن عن المصرف وخدماته .

وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نظرة أفراد العينة في مصرف الرشيد عنها في مصرف الرافدين اختلافا معنويا في هذا المعيار حيث يرى ( 87,66 % ) من أفراد العينة في مصرف الرافدين أن مصرفهم قادر على البحث عن منافذ جديدة لخلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن باتجاه المصرف الذي يحدث بعد الحصول على الخدمة من خلال الاهتمام بمستويات الأداء المصرفي الذي يكون أكبر أو أقل أو يساوي توقعات الزبائن . وقد حصل هذا المؤشر على ( 4,383 نقطة ) وبانحراف معياري (0,61)

فيما يرى ( 87,43 % ) من أفراد العينة في مصرف الرشيد أن مصرفهم قادر على البحث عن منافذ جديدة لخلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن اتجاه المصرف الذي يحدث بعد الحصول على الخدمة من خلال الاهتمام بمستويات الأداء المصرفي الذي يكون أكبر أو أقل أو يساوي توقعات الزبائن . وحصل هذا المؤشر على ( 4,371 ) وبانحراف معياري ( 0,73 ) ويدعم ذلك احتمال رفض فرضية العدم لاختبار الفرق بين المتوسطين حيث كانت قيمة ( احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة ) (  $\alpha = 0,0948$  ) .

المبحث الثالث / تحليل العلاقة بين الخدمات المصرفية غير المربحة و الأداء المصرفي

### ■ ( تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشرات الأداء المصرفي )

بالنظر إلى عدم وجود فروق معنوية في نظرة أفراد العينة في المصرفين لتأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشرات الأداء المصرفي فقد تم تحليل العلاقة بين تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشرات الأداء المصرفي في المصرفين في آن معا كما في الجدول (8)

جدول ( 8 )

## الفصل الثالث تحليل الخدمات المصرفية غير المربحة والأداء المصرفي

### تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشرات الأداء المصرفي

r <sup>2</sup>	b	r	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشرات الأداء المصرفي
%16,71	0,27	0,41	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الفاعلية
%9,55	0,46	0,30	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الكفاءة
%60,16	0,68	0,77	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الإنتاجية
%57,79	0,47	0,76	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على المسؤولية الاجتماعية
%47,58	0,59	0,68	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الوقت
% 53,22	0,36	0,72	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الربحية
%52,36	0,63	0,72	أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على رضا الزبون

#### 1) تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على الفاعلية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تقديم الخدمة المصرفية غير المربحة وفاعلية المصرف في التخطيط المسبق لأهدافه ومدى تحقيقه لهذه الأهداف وتصحيح الانحرافات عنها حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط (  $r = 0,41$  ) وبالوقت نفسه فإن زيادة كمية الخدمات المصرفية غير المربحة تدفع بالمصرف إلى إجراء تحسينات مقدارها (  $b = 0,27$  ) وبمعامل تحديد مقداره (  $r^2 = \%16,71$  ) على مجمل الخطط الموضوعة لتحقيق أهدافه ما يعني عدم استقرار أفراد العينة على رأي واحد أو متقارب في نظرتهم إلى العلاقة بين تقديم الخدمة المصرفية غير المربحة والفاعلية .

#### 2) الكفاءة

توجد علاقة ضعيفة بين تقديم الخدمة المصرفية غير المربحة وكفاءة المصرف في استغلال موارده المتاحة لمحاولة انجاز الأهداف المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن حيث يرى أفراد العينة أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يؤدي إلى هدر مقداره (  $b = 0,46$  وحدة ) وبمعامل تحديد مقداره (  $r^2 = \%9,55$  ) ومعناه عدم استقرار أفراد العينة على رأي واحد أو متقارب في نظرتهم إلى العلاقة بين تقديم الخدمة المصرفية غير المربحة والكفاءة .

(3) الإنتاجية

يعتقد أفراد العينة إن هناك علاقة قوية بين إنتاجية المصرف ومدى تقديمه للخدمات المصرفية غير المربحة إذ تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يدفع إدارة المصرف إلى البحث عن منافذ جديدة لتطوير العمل المصرفي فضلا عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ( المدخلات ) لغرض تقديم الخدمات ( المخرجات ) مما يعني مدى قدرة المصرف على التطور أو كفاءته في إنتاج الخدمة , حيث يرى أفراد العينة أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بمقدار (  $b = 0,68$  ) من الوحدة وبمعامل تحديده مقدار (  $r^2 = 60,16\%$  ) .

(4) المسؤولية الاجتماعية

يعتقد أفراد العينة إن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية للمصرف ومدى تقديمه للخدمات المصرفية غير المربحة إذ إن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يدفع إدارة المصرف إلى الاهتمام بتأدية التزاماته باتجاه الأفراد والمجتمع التي تعني بدورها مدى الالتزام من قبل المصرف لتعزيز تأثيرها الايجابي وتقليل تأثيرها السلبي على الأفراد والمجتمع حيث يرى أفراد العينة أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يستلزم التزام المصرف بالمسؤولية الاجتماعية بمقدار (  $b = 0,47$  ) من الوحدة وبمعامل تحديده مقدار (  $r^2 = 57,79\%$  ) .

(5) الوقت

يعتقد أفراد العينة إن هناك علاقة قوية بين الوقت ومدى تقديم المصرف للخدمات المصرفية غير المربحة إذ تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يدفع إدارة المصرف إلى تخطيط الوقت من خلال الحرص على انجاز الخدمات المصرفية غير المربحة واعتمادية التسليم التي تمثل التزام المصرف وتحديد الأهداف والأولويات مما يعني الزمن المستغرق في إنتاج الخدمات المصرفية غير المربحة في الوقت المحدد ( حيث يمثل الوقت الوعاء لكل عمل يقوم به المصرف ) . حيث يرى أفراد العينة أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يؤدي إلى زيادة الوقت بمقدار (  $b = 0,59$  ) من الوحدة وبمعامل تحديده مقدار (  $r^2 = 47,58\%$  ) .

(6) الربحية

يعتقد أفراد العينة إن هناك علاقة قوية بين ربحية المصرف ومدى تقديمه للخدمات المصرفية غير المربحة إذ إن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يدفع إدارة المصرف إلى البحث عن منافذ جديدة لزيادة أرباح المصرف ومعنى هذا إن الربحية هي ما يحصل عليه المصرف من أرباح خلال فترة زمنية معينة حيث يرى أفراد العينة أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يؤدي إلى زيادة ربحية المصرف بمقدار (  $b = 0,36$  ) من الوحدة وبمعامل تحديد مقداره (  $r^2 = 53,22\%$  ) .

(7) رضا الزبون

يعتقد أفراد العينة إن هناك علاقة قوية بين رضا الزبون ومدى تقديم المصرف للخدمات المصرفية غير المربحة إذ إن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يدفع إدارة المصرف إلى البحث عن منافذ جديدة لخلق الشعور الإيجابي لدى الزبائن باتجاه المصرف الذي يحدث بعد الحصول على الخدمة من خلال الاهتمام بمستويات الأداء المصرفي الذي يكون أم أكبر أو أقل أو يساوي توقعات الزبائن حيث يرى أفراد العينة أن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة يؤدي إلى زيادة رضا الزبون بمقدار (  $b = 0,63$  ) من الوحدة وبمعامل تحديد مقداره (  $r^2 = 52,36\%$  ) .

### تمهيد /

يستعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها النظري والعملية لذلك فقد جاء هذا الفصل مقسماً إلى مبحثين خصص المبحث الأول لبعض الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال البيانات المتعلقة بالجانب العملي التي تم الحصول عليها من التحليل والمقابلات فضلاً عن الجانب النظري , وخصص المبحث الثاني للإحاطة بأهم التوصيات والمقترحات المقدمة من قبل الباحثة .

ويتألف الفصل الرابع من مبحثين :-

❖ المبحث الأول :- الاستنتاجات

❖ المبحث الثاني : - التوصيات

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول الاستنتاجات

توصلت الدراسة من خلال البحوث والدراسات التي تم تناولها إلى الاستنتاجات التالية :-

الجانب الأول :-الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

1. تشكل المصارف الحكومية الجزء الأكبر في الجهاز المصرفي في موجداتها والدعامة الأساسية في تنفيذ السياسة النقدية وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع من خلال نشاطاته المصرفية المختلفة وتحقيق الموائمة مع التغييرات البيئية بكفاءة وفاعلية .
2. التزام المصارف التجارية الحكومية بالمبادئ التي تحكم الأعمال المصرفية المختلفة والمتمثلة بالسرية وحسن المعاملة وتوفير الراحة والسرعة في تقديم خدماتها وذلك لاكتساب ثقة العاملين وتمية معاملاتها وكسب رضا زبائنها .
3. تتميز المصارف التجارية الحكومية بسعة نطاق نشاطها ( تعدد المناطق الجغرافية التي تخدمها ) .
4. تتميز المصارف التجارية الحكومية في العراق بضعف الأنظمة المالية والمصرفية وضعف قدرتها على تنمية مصادر أموال المصرف ( أي ضعف أسس تشغيل موارد المصرف ) .
5. تدني مستوى التكنولوجيا المعتمدة في المصارف التجارية الحكومية واقتصارها على الحاسبات الإلكترونية والحاسبات اليدوية .
6. تركز المصارف التجارية الحكومية في العراق على تحقيق أهدافها في الربحية والأمان والسيولة على منح الائتمانات قصيرة الأجل والخدمات المصرفية المختلفة بالإضافة إلى خدمات مصرفية غير مربحة لتحقيق الأهداف الاجتماعية ( النفع العام للمجتمع ) والابتعاد عن الائتمان الموجه .

الجانب الثاني :- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي

- 1) عدم تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي , هذا ما أفرزته إجابات أفراد العينة المبحوثة .
- 2) تعاني المصارف الحكومية العراقية من قلة الكوادر الوظيفية من حملة الشهادات العليا (الماجستير , والدبلوم العالي , والدكتوراه ) مما يؤدي إلى ضعف الإدارة والتخطيط العلمي الجيد وتأخر تطوير العمل المصرفي الحالي والمستقبلي .

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

**3** قلة توفر الاختصاصات العلمية المتجانسة مع العمل المصرفي والذي يساعد على تطور وتقديم العمل المصرفي وبالأخص القيادات الإدارية للفروع .

**4** كشفت نتائج الجانب الميداني من التحليل أن المصارف العراقية تعاني من قلة الوعي المصرفي وأهميته بالنسبة للعاملين في المصرف والزبائن المتعاملين معه .

**5** كشفت نتائج المقابلات التي قامت بها الباحثة مع مدراء الفروع والأقسام على إن الخدمات المصرفية غير المربحة تشكل عبئاً على بعض المصارف التجارية الحكومية الصغيرة التي تقدم هذه الخدمات من خلال ( شعبة مختصة كباقي شعب المصرف ) بينما على العكس من ذلك في المصارف الحكومية الكبيرة وعلى الرغم من ذلك فهي تمثل وسيلة من الوسائل المهمة لكسب الزبائن .

**6** تعاني المصارف التجارية الحكومية من عدم القدرة على تنظيم ومعالجة عملياتها الإدارية نتيجة لعدم الاهتمام بالوعي المصرفي لدى الزبائن والعاملين في المصرف و عدم القدرة على تنظيم عمليات التطوير الحديثة وعطل الأجهزة القليلة المعتمدة لتنفيذ الخطوات الأولى في التطور المفترض للمصارف الحكومية مما يؤدي إلى عدم تقبل الزبائن لعمليات التطوير مثلاً / اضطرار المتقاعدين للتنقل بين المصارف للحصول على البطاقة الذكية وصعوبة حصولهم عليها وعلى رواتبهم وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تفضيل الزبائن للعمل اليدوي الذي يلبي حاجاتهم بطريقة أكثر سهولة بالنسبة لهم .

**7** تعد عملية تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة وسيلة للمنافسة وكسب الزبائن من خلال طريقة وأسلوب تقديمها عل الرغم من إنها تتم بالإجراءات والتعليمات نفسها المفروض إتباعها من قبل المصارف الحكومية ( وبموجب التشريعات الحكومية ) .

**8** ضعف طاقة المصارف الحكومية من استيعاب زبائن الخدمات المصرفية غير المربحة ( ذات الأعداد الكبيرة ) مما يؤدي إلى إرهاق العاملين في المصرف في فترة معينة من الزمن (الوقت المحدد لجدول التوزيع ) .

**9** تعاني المصارف التجارية الحكومية من عدم اهتمام الباحثين والمختصين بتطوير ودعم العمل المصرفي من خلال ابتكاراتهم وأبحاثهم على الرغم من إدراكهم لأهميتها في تنمية المجالات الاقتصادية والاجتماعية كونها الدعامة الأساسية للبلد .

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الثاني التوصيات

1. تعتقد الباحثة انه على المصارف العراقية أن تستفيد من تجارب المصارف المتقدمة في الدول الأخرى وتصبح في الموقع الريادي في تقديم خدماتها المصرفية المربحة وغير المربحة وتطوير الأداء للخدمات المصرفية المربحة وغير المربحة ذات النفع العام والفائدة الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي للبلاد.

2. تدريب وتطوير مهارات الموظفين في المصارف العراقية وإشراكهم في الدورات التي تفتح في الدول العربية ودول العالم باستمرار لأن العمل المصرفي يحتاج إلى خبرة ومعرفة متخصصة , وهو ما يفتقده الكثير من العاملين في المصارف العراقية خاصة في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة .

3. وجوب إعادة النظر في تطبيق الأنظمة التكنولوجية التي تم اعتمادها في المصارف التجارية الحكومية في العراق مؤخرا مثل استخدام البطاقة الذكية لصرف الرواتب التقاعدية بشكل أوسع وأكثر تنظيماً لتتمكن من توسيع نطاق عملها بكفاءة وفعالية .

4. إعادة النظر بصورة مستمرة في إجراءات تقديم الخدمة وسياسات المصرف والعمل على تطويرها من أجل تحقيق أهدافه وكسب رضا الزبون وبالتالي زيادة أرباح المصرف .

5. إعادة النظر في الأنظمة المالية والمصرفية باستمرار وذلك لزيادة قدرتها على تنمية مصادر أموال المصرف ( أي تقوية أسس تشغيل موارد المصرف ) من خلال منح الأئتمانات ذات الأجل المختلفة .

6. ضرورة اهتمام إدارة المصارف بتحقيق التوازن بين تقديم خدماتها المصرفية المربحة وغير المربحة من خلال تنظيم الصلاحيات والمسؤوليات بين الموظفين سواء في المصارف الصغيرة ( كشعبة ) أو في المصارف الكبيرة ( التي تمتلك بناية خاصة لتقديم الخدمات غير المربحة ) ملحقة بها لإزالة التداخل بين الخدمات المصرفية المختلفة .

8. إسناد الإشراف والتنظيم لعملية الصرف (الخدمات المصرفية غير المربحة ) إلى الجهات الإدارية الرئيسية والأساسية لتتولى أدارتها وتنظيمها وتحديد الانحرافات ومعالجتها فوراً وذلك من خلال الآتي :-

أ- إسناد صرف الرواتب التقاعدية إلى دائرة التقاعد من خلال إنشاء بناية مختصة بالصرف فقط تابعة إلى دائرة التقاعد لتتولى صرف الرواتب والسلف وكل ما يتعلق بصرف كل المستحقات الممنوحة للمتقاعدين .

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

ب- إسناد صرف رواتب المهجرين إلى دائرة الهجرة من خلال إنشاء بناية مختصة بالصرف فقط تابعة إلى دائرة الهجرة لتتولى صرف الرواتب والسلف وكل ما يتعلق بصرف كل المستحقات الممنوحة للمهجرين .

ت- إسناد صرف رواتب الجيش المنحل إلى الوحدات العسكرية لتتولى صرف الرواتب والسلف وكل ما يتعلق بصرف كل المستحقات الممنوحة لأفراد الجيش المنحل .

ث- إسناد صرف رواتب غير المنتسبين من خلال إنشاء بناية مختصة بالصرف لكل إدارة رئيسة مثلا رواتب المعلمين والمدرسين لبنانية أو مصرف تابع إلى التربية والتعليم لتتولى صرف الرواتب والسلف وكل ما يتعلق بصرف كل المستحقات الممنوحة لغير المنتسبين .

10. توصي الباحثة بإجراء دراسات مكملة لهذه الدراسة :-

- إجراء دراسات حول مدى نجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة
- إجراء دراسات حول التشريعات القانونية والإجرائية والمالية والهيكلية التي تحكم تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة لتوضيح مدى أهميتها ودراسة متغيراتها وآثارها .

# المصادر

## القوانين والتشريعات

- 1) القانون المنشور في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (3986) في أيلول / 2004
- 2) القانون المنشور في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (3982) في حزيران / 2004
- 3) القانون المنشور في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (3983) في حزيران / 2004
- 4) مصرف الرافدين , التقرير السنوي والميزانية العمومية / 2002
- 5) مصرف الرشيد , التقرير السنوي والميزانية العامة / 2001

## الكتب العربية

- 1) البديري , قيس صالح / الاقتصاد العراقي ومتغيرات البيئة العربية والدولية / ط1 / بيت الحكمة / بغداد / 2002
- 2) البديري , حسين جميل / البنوك – مدخل محاسبي وإداري / ط1 / دار الوراق للطباعة والنشر / عمان / 2003
- 3) البكري , ثامر / إدارة التسويق / الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة فرع الموصل / 2002
- 4) البكري و الرحومي , ثامر , أحمد / تسويق الخدمات المصرفية / ط1 / مطبعة الإثراء / 2008
- 5) الجنابي , طاهر / علم المالية والتشريع المالي / مطبعة العاتك لصناعة الكتب / العراق / 2007
- 6) الحمداني ومحمد , إبراهيم علي عبد الله , شيرين ياسين / مؤسسات مالية متخصصة / ط1 / دار صفاء للنشر والتوزيع / عمان / 1990
- 7) الحسيني , فلاح حسن عداي / الإدارة الاستراتيجية / دار وائل / عمان / 2000
- 8) الحسيني و الدوري , فلاح حسن عداي , مؤيد عبد الرحمن عبد الله / إدارة البنوك – مدخل كمي واستراتيجي معاصر / ط4 / دار وائل للنشر والتوزيع / عمان / 2008
- 9) الخولي و عوض الله , أسامة محمد , زينب / اقتصاديات النقود والتمويل / الدار الجامعية / مصر / 2005
- 10) الخضيرى , محسن أحمد / التسويق المصرفي – مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات / ط1 / مطبعة إيتراك للنشر والتوزيع / 1999 .
- 11) الخضيرى , محسن أحمد / البنوك الإسلامية / ط2 / مطبعة إيتراك للنشر والتوزيع / القاهرة / 1995 .

## المصادر

- 12) الديوه جي , أبي سعيد أحمد و أبو رمان , أسعد / إدارة التسويق / دار الكتب للطباعة والنشر  
2000 /
- 13) الديوه جي , أبي سعيد أحمد / المفهوم الحديث لإدارة التسويق / دار الحامد للنشر والتوزيع /  
عمان / الأردن / 2000
- 14) السراج , محمد أحمد / النظام المصرفي الإسلامي / ط1 / دار الثقافة للنشر والتوزيع /  
القاهرة / 1989
- 15) السبسي , صلاح الدين حسن / نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف  
والمؤسسات المالية / ط1 / دار الوسام للنشر والتوزيع / بيروت / 1998
- 16) السجاعي , محمود محمود / المحاسبة في شركات التأمين التجارية والبنوك التجارية /  
جامعة المنصورة / المكتبة العصرية للطباعة / القاهرة / 2007
- 17) الصميدعي و يوسف , محمود جاسم , ردينة عثمان / التسويق المصرفي – مدخل  
استراتيجي وتحليلي وكمي – ط1 / دار المناهج / 2001
- 18) الصوري , ماجد / المصارف الحكومية في العراق بعض القضايا المتعلقة بالأداء /  
منشورات البنك المركزي / 2007 .
- 19) الصيرفي , محمد / إدارة المصارف / ط1 / دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر / 2007
- 20) القطامين , أحمد / الإدارة الإستراتيجية – حالات ونماذج تطبيقية / ط1 / دار مجدي للنشر  
والتوزيع / عمان / الأردن / 2002
- 21) العسكري , أحمد شاكر / التسويق – مدخل استراتيجي / دار الشروق للنشر والتوزيع / عمان /  
الأردن / 2000
- 22) العصار و الحلبي , رشاد , رياض / النقود والبنوك / ط1 / دار الصفاء للنشر والتوزيع /  
عمان / 2000
- 23) العلاق و ربايعه , بشير , علي / الترويج والإعلان / دار البترووري للنشر والتوزيع / عمان  
1998/
- 24) العلاق و الطائي , بشير عباس , حميد عبد النبي / تسويق الخدمات – مدخل استراتيجي –  
وظيفي – تطبيقي / ط1 / دار المطبوعات والنشر - المكتبة الوطنية / عمان / 1999
- 25) العلاق , بشير / إدارة المصارف – مدخل وظيفي / منشورات جامعة التحدي / ط2 / 2001
- 26) العجارمة , تيسير / التسويق المصرفي / ط1 / مطبعة الحامد / عمان / 2005

## المصادر

- (27) الميداني , محمد أيمن عزت / الإدارة التمويلية في الشركات / جامعة الملك فهد للبترول والمعادن / الظهران /1989
- (28) ألنجفي و الأيوبي , حسن , عمر / معجم المصطلحات التجارية والمصرفية /بيروت / 2006 .
- (29) النمر و آل مراد , درمان سليمان صادق , نجليه يونس / تسويق الخدمات المصرفية / الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة / جامعة الموصل / العراق / 2002
- (30) اللوزي , سليمان أحمد / إدارة البنوك / ط1 / دار الفكر للنشر والتوزيع / 1997
- (31) المؤذن , محمد صباح / مبادئ التسويق / مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع /1999
- (32) الهيتي , خالد عبد الرحيم / إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي / دار الحامد للنشر والتوزيع /عمان / 2000
- (33) أحمد , أحمد محمود / تسويق الخدمات المصرفية / ط1 / دار البركة للنشر والتوزيع / 2001
- (34) أسامة و مرعشلي , مرعشلي نديم / الصحاح في اللغة والعلوم " تجديد صحاح العلامة الجوهري " والمصطلحات العلمية والفنية للجامع والجامعات العربية / دار الحضارة العربية / بيروت /1974
- (35) أبو شيخة , نادر أحمد / إدارة الموارد البشرية / ط1 / دار صفاء للنشر والتوزيع / عمان /الأردن /2000
- (36) أبو تايه , صباح محمد / التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق / ط1 / دار وائل للنشر والتوزيع / عمان / 2008 .
- (37) أرسلان , نبيل إسماعيل /الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي – عملية قياس الأداء المؤسسي / المنظمة العربية للتنمية الإدارية – أعمال المؤتمرات /2008
- (38) أرسلان , محمد نجيب / إدارة المنشآت المالية والبنوك / الناشر غير مبين / 1986
- (39) حداد و هذلول , أكرم , مشهور / النقود والمصارف – مدخل تحليلي وتطبيقي / ط1 / دار وائل للنشر والتوزيع / عمان /2005
- (40) حنفي و أبو قحف , عبد الغفار , عبد السلام / تنظيم وإدارة البنوك / الناشر المكتب العربي الحديث / الإسكندرية / مصر / 2000 .
- (41) فهد , نصر حمود مزنان / أثر السياسات النقدية في أداء المصارف التجارية / ط1 / دار صفاء للنشر والتوزيع / عمان / 2009

## المصادر

- 42) رمضان و جودة , زياد سليم , محفوظ أحمد/ إدارة البنوك / ط1 / دار الصفاء/ عمان / 1995
- 43) رمضان , زياد سليم / إدارة الأعمال المصرفية / ط6 / دار صفاء للنشر والتوزيع / 1997
- 44) رمضان و جودة , زياد سليم , محفوظ احمد / الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك / دار وائل للنشر والتوزيع / عمان / الأردن / 2000
- 45) رمضان و جودة , زياد سليم , محفوظ / الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك / ط2 / دار وائل / عمان / 2003
- 46) ردام , مكي محمد / الاقتصاد العراقي إلى – أين ؟ مطبعة أهله للطباعة والنشر / بابل / 2007 .
- 47) عبد الله , خالد أمين / العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة / ط2 / دار وائل للنشر والتوزيع / عمان / 2000
- 48) علي وعيسى , عبد المنعم السيد , نزار الدين / النقود والمصارف والأسواق المالية / ط1 / مطبعة الحامد / عمان / 2004
- 49) غنيم , أحمد محمد / إدارة البنوك – تقليدية الماضي والكترونية المستقبل / ط1 / مصر المنصورة – المكتبة العصرية للنشر / 2007
- 50) مصطفى وعفر , أحمد فريد, محمد عبد المنعم /الاقتصاد النقدي بين النظرية والتطبيق / مؤسسة شباب الجامعة / مصر / 2005
- 51) ضيف , خيرت / محاسبة المنشآت المالية / شركة الإسكندرية للطباعة والنشر / القاهرة / 1970.
- 52) طه ، طارق / إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية / بدون ناشر / الإسكندرية / 2000.
- 53) معلا وتوفيق , ناجي ,رائف / استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات / ط1 / معهد الدراسات المصرفية / عمان / الأردن / 1995
- 54) نجم , نجم عبود / إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة / ج1 / معهد الإدارة العامة / الرياض / السعودية / 2001 .
- 55) هندي , منير إبراهيم / إدارة البنوك التجارية –مدخل اتخاذ القرارات / ط3 /المكتب العربي الحديث / الإسكندرية / 2000
- 56) هندي , منير إبراهيم / إدارة البنوك التجارية – مدخل اتخاذ القرارات / ط3 / المكتب العربي الحديث / الإسكندرية / 1996 .

## المصادر

- (57) هواري , سيد / إدارة البنوك – دراسة في الأساسيات / مكتبة عين شمس / القاهرة / 1978  
(58) يوسف , أبو فارة / التدقيق التسويقي / مطبعة الأدبية / جامعة الخليل / فلسطين / 2001

## الدوريات

- (1) النابلسي , أحمد حسن / تطبيق تقنية التكاليف على أساس الأنشطة ABC - شهادة المحاسبة القانونية / 1995
- (2) الدليمي و سلمان , خالد شاحوذ خلف , أحمد عبد الرزاق / قياس كفاءة وفاعلية أداء المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية /مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد / تشرين الأول / 2001
- (3) العزاوي , محمد عبد الوهاب / نظام تقويم أداء المصارف التجارية بأستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة / مجلة الرشيد المصرفي / 5ع / السنة الثالثة / 2002
- (4) الدقة , جمال / السرية المصرفية / مجلة البنوك في الأردن / مج20 / 2ع / 2001
- (5) عبد اللطيف , أسار فخري / إصلاح القطاع المالي والمصرفي في العراق / السنة الثالثة / 27ع / 2006
- (6) الديوه جي، ابي سعيد / النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية / مؤتمر الزيتونة / عمان / الأردن / 2003
- (7) البصري , كمال / الإصلاح العراقي ما بين الواقع والطموح / المركز الإعلامي للبلاغ والطموح / 2008
- (8) الزيدي , حسين لازم مزبان / تطوير الخدمة المصرفية في العراق –دراسة لواقع الخدمات المصرفية في العراق وإمكانية تطويرها في ظل التطورات الكبيرة التي تشهدها البيئة المصرفية / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / 2002
- (9) الشربتي , عبد الفتاح / المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية / المجلة العربية للإدارة / المجلة 11 / 3ع / 1987
- (10) لفته والياسين , نصير صبار , ذكرى محمد حسين / الحماية القانونية للسرية المصرفية في التشريع العراقي / مجلة القانون المقارن / 47ع / بغداد / 2007
- (11) جاسم , عباس / التطورات المصرفية في العراق / المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية / مج5 / 3ع / 2007

## المصادر

- 12) جودة , محفوظ أحمد / إدارة الجودة الشاملة في المصارف – مجلة الدراسات المالية والمصرفية / مج9 / ع2 / عمان / 2001
- 13) مركز البحوث المالية والمصرفية / تطوير مؤشرات للتنبؤ بالأزمات المصرفية قبل وقوعها / مجلة الدراسات المالية والمصرفية / مج8 / ع3 / 2000
- 14) مركز البحوث المالية والمصرفية / الآثار المالية للعولمة / مجلة الدراسات المالية والمصرفية / 1993 / 2 / Philadelphia. www / http-jo.edu //
- 15) مركز البحوث المالية والمصرفية / آفاق المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل تطور اقتصاد المعلومات/ مجلة الدراسات المالية والمصرفية / السنة الخامسة / ع 37 / 1993

## الرسائل والأطاريح

- 1) البديري , أحمد حسن عطشان / الجهاز المصرفي وأثره في متغيرات الاستقرار الاقتصادي في الأردن والعراق / رسالة ماجستير / جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد / 2008
- 2) السامرائي , حفصة عطا الله / المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية وأثرهما في تحقيق رضا المرضى – دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة بغداد / رسالة ماجستير / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / 2002
- 3) الوائلي , أحمد عبد الله سلمان / اختيار مؤشرات ومعايير تقييم الأداء الاقتصادي المالي / رسالة ماجستير / جامعة بغداد / 2003
- 4) الداودي , أياد فاضل ثابت نعمان / أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي- دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في العراق / رسالة ماجستير / جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / 2005/
- 5) الكبيسي , سعدي مجيد عاشور / العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في العراق / أطروحة دكتوراه / 2000
- 6) القطب , محي الدين يحيى / الخيار الاستراتيجي وأثره على الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية / أطروحة دكتوراه / الجامعة المستنصرية / فلسفة إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / 2002
- 7) المحجوب , فائزة عبد محمد / المخاطرة الإستراتيجية وأثرها في الأداء المالي / رسالة ماجستير / جامعة المستنصرية / كلية إدارة الأعمال / 1999

## المصادر

- (8) المرشدي , عباس علوان شريف / مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الجارية الأهلية في العراق للمدة 2004-2006 / رسالة ماجستير / جامعة ST –CLEMENTS العالمية/ماجستير في المحاسبة /2008
- (9) الشلبي , فراس سليمان حسن عبد الله / أثر الاندماج في الأداء المالي – دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأردنية / رسالة ماجستير / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / 2002
- (10) الحمداني , رافعة إبراهيم عبد الله / بيئة المهمة وأثرها في مخاطرة وربحية المصارف ( دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية ) اطروحة دكتوراه ( غير منشورة ) / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / 2003
- (11) الحسنكو , رغد رياض عبد الله / تحليل النمو واثره في المخاطرة المالية للأسهم العادية – دراسة تطبيقية في مجموعة من شركات القطاع الصناعي المساهمة المسجلة في سوق بغداد للوراق المالية / رسالة ماجستير / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / 2004
- (12) السبعواوي , أحمد يونس /المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا / رسالة ماجستير / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / 2000/
- (13) العطاب ,ياسين عبد الله علي / أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي ورضا الزبون / دراسة ميدانية في مصارف بغداد التجارية / رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة إلى مجلس كلية إدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية / 2002.
- (14) العزاوي , هدى عطية / تسويق الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت – تصميم نظام مقترح لمصرف الرشيد / رسالة ماجستير غير منشورة / جامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد /2002
- (15) أبو غنيم , أزهار نعمة عبد الزهرة / المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي / أطروحة دكتوراه / جامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / 2007
- (16) عبد الواحد , نسبية أحمد /التدقيق التسويقي لأنشطة البرامج التسويقية وأثره في تحسين الأداء التسويقي / رسالة ماجستير /جامعة صلاح الدين / كلية الإدارة والاقتصاد / 2002
- (17) أبو موسى , رسمية أحمد أمين / اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية / رسالة ماجستير / جامعة آل البيت /كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية /2000

## المصادر

- 18) حداد و جودة شفيق , محفوظ / التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية / دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية / 2004
- 19) قره داغي , كاوه محمد فرج / تفاعلية الإيصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي // أطروحة دكتوراه / جامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد /2004
- 20) جواد , بشار حسين / أثر التدفقات النقدية على الأداء المصرفي / رسالة ماجستير / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / 2006 .
- 21) عفيشات , تيسير محمد / الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الإستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - دراسة تحليلية لأراء عينة من المصارف التجارية الأردنية / أطروحة دكتوراه / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / 2001
- 22) نايف , أسعد كاظم / العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي / أطروحة دكتوراه / جامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / 2007
- 23) مبارك , احمد عوض احمد / تطوير وصناعة الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية لأراء عينة من الإداريين في المصارف التجارية العاملة في اليمن / رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد /1997

### الكتب باللغة الانكليزية

- 1) Bernard J .Wing –Ralph R . Frasca – Investments Introduction To Analysis And Planning Third Edition – Engle a Wood Cliffs ,new in – 1995
- 2) Berkowitz , Fric , N-Marketing -6<sup>th</sup> Lrwin Mc Graw –Hill -2000
- 3) Brealey , Richard A.& Myers, Stewart C.,& Allen, Franklin, PRINCIPLE OF CORPORATE FINANCE , 9th Ed, ,McGraw-Hill Irwin. 2008
- 4) Campbell C. And Campbell ,R. And Dolan, E.G. – Money ,Banking And Monetary Policy ,N,Y :The Dryden Press -1988
- 5) Clark ,Bruce ,Management Perception of Marketing Performance : Efficiency ,Adaptability Effectiveness and Satisfaction , Journal of Strategic Marketing ,NO8 ,Taylor and Prance . ltd ,2000

## المصادر

- 6) Cox David –Succesin Element Of Banking –Calaloguing In Publication –Data-1988
- 7) DR. Mahmmood Ibraheim Noor , DR. Adnan Taieh Alnaml –Financial And Banking Stuies Inenglish – 2003 دار المسي للنشر والتوزيع /عمان
- 8) Douglas & Parsons –" Marketing Management " –Text & Cases 7<sup>th</sup> edition –John Wiley & Sons -2000
- 9) Daft ,Richard ,L .-Organization Theory and Design – 7<sup>th</sup> ed-South-Western-2001
- 10) David Hyman –Economic a: 4 ed –Mc Graw –Hill – 1996
- 11) David .F – Concepts Of Strategic Management -8<sup>th</sup> ed – Prentice –Hall -2001
- 12) Dyer & Singh ,H –The Relational View : Cooperative Strategy Of Sources Of Inter Organization Competitive Advantage – Academy Of Management Review –Vol .23 –No. 4 -1998
- 13) Etzel et at –" Marketing By Brinted Cit –McGraw –Hill, INC ,14<sup>th</sup> ed - 2001
- 14) Eccles ,Robert – The Performance Measurement Manifest o , Harvard Business Review –Vol –Wintter -1991
- 15) Glueck W .F & Jauch L. R.-S TRATEGIC Management & Business Policy –Fifth ed -McGraw –Hill-Book Company -1988
- 16) Gitman ,Lawrence –Principles of Managerial Finance- 9<sup>th</sup> ed , N . Y- Donnelly and Sons Company -2000
- 17) Greenly ,Gordon,E-Strategic Management – Prentice-Hall International ,UK ,Ltd -1989
- 18) Horrison ,Tine –Financial Services Marketing -1<sup>st</sup>ed –Peason Education Linited – 2000
- 19) Hull, John C., OPTIONS,FUTNRES&OTHERDERIVATIVES, 4th Ed, Prentice – Hall, Inc,2000 .

## المصادر

---

- 20) Hemple, G. & Coleman, A and Simonson , D. –Banking Management : Texts and cases –John , Willey & sons -1983
- 21) Hemple George H - Bank Management- 2<sup>nd</sup> ed –John , Willey & sons - U.S.A -1994
- 22) Hemple George H & Simonson Donald G& Cloeman Alan B –" Bank Management " - Tax & Cases – 4<sup>TH</sup> ED – Newyourk : John Wiley & Sons , Ice -1998
- 23) Hemple & Slmonson – Bank Management -Tax & Cases – Fifth , ED –Jhon Willy & Sons ,INC .L Td -1999
- 24) Hemple d. Mark –Building Knowledge Sharing Culture to promote Knowledge Creating –Minneapolis –U.S.A - 2000
- 25) Hohnson G & Sohdes- Exploring Corporate Strategy -4<sup>th</sup> ed –Prentice – Hall –New yourk -1997
- 26) Hennie . V.G and Sonja B.B, Analyzing Banking Risk , the world Bank , WA shyng Ton- D.C. 2000.
- 27) Jones, Charles P., INVESTMENT, ANAYSIS AND MANAGEMENT, 7th Ed, John Wiley & Sons, Inc.,2000
- 28) – Koch ,Timothy W.& Macdonald, Scot, BANK MANAGEMENT, 5th Ed., South Western Advision of Thomson Learning,2000.
- 29) Kotler & Armstrong ,Gary-Principle Of Marketing -11<sup>th</sup> ed –Person Prentice –Hall -2006
- 30) Kotler & Armstrong –Gary ,Marketing AN Introduction- Print in Prentice –Hall Upper Suddle Reiver, New jersey -07458 -2000
- 31) Kotler , Philip – Marketing Management Analysis –Planning Implementation & Control –Printed In Prentice –Hall Upper Saddle River New jersey -07458, ed -1997
- 32) Kotler ,Philip- Marketing Management Analysis Planning Implementation &Control Printed in prentice –Hill International ,INC - 1979

- 33) Krajewski , Lee ,J .& Ritzman ,Larry – Operation Management – U .S .A .-Addison -Wesley –Inc -1999
- 34) Lynh . Richard –Corporate Strategy -2 ed –Pearson Education Limited New York -2000
- 35) Miller, Alex& Dess Gregory ,G- Strategic Management -2<sup>nd</sup> ed- McGraw –Hill Book Com -1996
- 36) Madian ,A – Bank Marketing –Mc Millen -1984
- 37) Madian , Arther –Marketing Financial Service By , Printed McMillan Press L .td Publishing ,London -1996
- 38) Mehrens ,W.A& Lehman , I .J - Measurement and Evaluation In Education and Psychology – 3<sup>rd</sup> ed – New Yurok : Holt Rinehart and Winston -1994
- 39) Naraynan V.K & Nath R –Organization Theory A strategic Approach , Richard D.L rwin , LNC Burr Ridge Olinois -1993
- 40) Peter –LviAc . Hud –Bank Management & Financial Service -6<sup>th</sup> ed – McGraw –Hill -2005
- 41) Pride ,William m.& Ferrell ,O ,Marketing Concepts And Stragies Studented .U.S.A. Houghton Mifflin CO -2000
- 42) Puzzullo – Marketing for Bankers- 1<sup>st</sup> ed – U.S.A American Bankers Association - 1989
- 43) Ross, Stephen A., & Westerfield, Randolph W., & Jaffe, Jeffrey F., & Jordan, Bradford D.,MODERN FINANCIAL MANAGEMENT, 8th Ed, McGraw-Hill Irwin, 2008.
- 44) Rose , Peter –LviAc . Hud –Bank Management & Financial Service -6<sup>th</sup> ed –McGraw –Hill -2005
- 45) Rose , Peter– Commercial Bank Management –McGraw –Hill – Irwin- 2002

- 46) Rose , Peter – Commercial Bank Management –Irwin McGraw –Hill – London- 2000
- 47) Rose , Peter –Commercial Bank Management – McGraw –Hill -1999
- 48) Rose , Peter S – Money and Capital Markets - Home Wood III Richard D Irwin -1991
- 49) Ritter Lawrencd & William Silber – Principles Of Money . Banking And Financial Markets .Basis Books .Washington -1991
- 50) Russell , Roberta S& Taylor Bernard W. –Operations Management – U.S.A.- Prentice – Hall –INC -1998
- 51) Russell , Roberta S& Taylor III Bernard W. – "Operations Management - Prentice – Hall –Inc -2000
- 52) Robert , Cooper G & Scott ,Edgwt –Product Development for the Service Sector – Printed Peruses Book Cambridge , Mass chusous Lessons Hom Market Leader –Hill –New York ed -1999
- 53) Reed E .and Gill E.- Commercial Banking – 4<sup>th</sup> ed –N. J. : Prentice – Hill -1989
- 54) Row A .J. Mason R.O& Dickel , KE - Strategic Management& Business Policy : A Methodological approach-2<sup>th</sup> ed Addison Wesley publishing Co –Inc Canada -1986
- 55) Skiner Steven G- "Marketing " Haughton - 46 Nifflon Boston -1990
- 56) Stoner J .A –Management -2<sup>nd</sup>ed –Prentice –Hall –INC -1982
- 57) Speed .R .and Smith G –Performance Measurement Of Expect Services Industry llough Bourogh University Management Research Service -1990
- 58) Shafer , Escort M . & Meredith ,Jack R – Operation Management .A process Approach with Spread Sheets – Printed John willy &sons ,Inc 1<sup>st</sup> ed -1998

## المصادر

- 59) Stair, Ralph , M& Reynolds ,George ,W –Principles of Information Systeme -6<sup>th</sup> ed –Thmson Couse Technology United States -2003
- 60) Stanton ,W- "Marketing "- 7<sup>th</sup> ed- McGraw –Hill – Book Com Singapore -1984
- 61) Thompson ,John L – Strategic Management : Awareness& Change - 2<sup>nd</sup> ed – Chapman –Hall Pub -1994
- 62) Thomas ,j .- " Strategic Management Concepts , practice Cases " –New York : Harper & Row publishers -1988
- 63) Vankatraman N& RamanuJam V- Measurement Of Business Performance In Strategy Research : A comparison Of Approaches – Academy Of Management Review Vol ,11. No .4- 1986
- 64) Wright ,p & Kroll ,M .J & Parnel ,J .A – Strategic Management Concept – Prentice –Hall Upper saddle River –New jersey -1998
- 65) WHeelen, Thomas L. & Hunger J. David – " Strategic Management And Business Policy"-2<sup>th</sup> ed –Addison Wesley Pub -1986
- 66) WHeelen, Thomas L. & Hunger J. David –Strategic Management And Business Policy -5<sup>th</sup> ed –Addison Wesley Pub Company-1995
- 67) WHeelen , Thomas L. & Hunger J. David –Strategic Management And Business Policy –Addison Wesly Publishing ,New-York- 2000

### الدوريات باللغة الانكليزية

- 68) Ahonen, Paula –CUSTOMER Satisfaction Development Center National And Survey Of Financial -2000 (شبكة المعلومات)
- 69) Aubrey II ,Charles A .& Zimbler , Debara . – "The Banking Industry : Quality Cost & Improvement." Quality Progress- December -1983
- 70) Allen , Paul & Cepades ,Sandar ( Reengineering is just aclas in Bank culture change ) ,The Banker Magazine may , June , 1995

- 71) Blank , Gilbert , "Mersuring & Enhancing Patient Staisfagtion IN Anopometry Practice Eyecv care // http // [WWW.Cisco.com](http://WWW.Cisco.com) .2000
- 72) Blank, Taylors ," Patient Satisfaction & Service quality intentions in Competitive Health Service Settings ", Health Marketing Quarterly -1997
- 73) Clarke , J-Why Talk Trust When Clients Really Respond To Problem –solving Banking Journalljan – 1983
- 74) Crosby ,A . Lawrence & Taylor R. James –" Consumer Satisfaction with Michigan's container Deposit Law –An Ecological perspective " – Journal of Marketing , winter -1982
- 75) Puzzullo / Marketing for Bankers/ 1<sup>st</sup> ed / U.S.A / American Bankers Association / 1989
- 76) Miller ,K . D . Bromily ,Philip - Strategic Risk & Corporate Performance : An Analysis Of Alternatiye Risk Measures –Academy Of Management Journal . Vol .30.No.4-1990
- 77) Rajagopal –Marketing Management Text& Cases –Vikas publishing House pvt ,Ltd –New-Delhi -2000
- 78) Robins ,James ,and Wiesemamarethe F – A resource – Basd Approach To The Muil business Firm – Empirical Analysis Of Portfolio Interrelationship And Corporate Financial Performance –Strategic Management Journal –Voc – 16 –No. 4 May -1995
- 79) Randy –Customer Satisfaction -2007
- 80) Santomero .A./ Financial Innovation And Bank Risk Tankin /Juornal Of Economic Behavior And Organization –Vol .3 . March -1998
- 81) [http : // www. risky](http://www.risky) (CROSS CURRENCY SWAP) , 2007.
- 82) [http : // www, ale x bank .com](http://www.alexbank.com)
- 83) [http : // www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) / yieth ehen / Quality of service in the banking sector growing economy: a general survey of customer / 1999
- 84) Yavas / commercial bank / International Journal /1997

## المصادر

---

- 85) [http : // www.escwa.un.org/information/publications/edit/upload/ead-05-7-a.pdf /](http://www.escwa.un.org/information/publications/edit/upload/ead-05-7-a.pdf)  
William & Molyneux / Gardner Efficiency in European Banking /1994

الملحق ( 1 ) بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

اسم المصرف /

تاريخ الإجابة /

---

### استمارة الاستبيان

السيد المدير المحترم

تحية طيبة ...

الاستمارة التي بين يديك معدة لغرض إجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال والموسومة (أثر الخدمات المصرفية غير الربحية على الأداء المصرفي) دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الحكومية العراقية, والتي من خلالها يتم استطلاع آرائكم إزاء الفقرات التي تتضمنها في تعاملكم المصرفي

إن توخي الدقة والموضوعية في إجاباتكم يعكس مدى اهتمامكم للوصول إلى النتائج الدقيقة والصحيحة وتعاونكم في الوصول إلى الأداء الأمثل للعمل المصرفي .

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثة

المشرف

المشرف

زينب جواد عبيد  
طالبة ماجستير/ جامعة كربلاء

الأستاذ الدكتور عواد شعلان كاظم

الأستاذ الدكتور حاكم محسن محمد

## المعلومات العامة

أ- بيانات عن المصرف :-

1. اسم المصرف : -----
2. سنة التأسيس : -----
3. عدد العاملين : -----

ب- بيانات تتعلق بالمجيب على الاستمارة :-

1. العمر :- -----
2. الجنس :- -
- ذكر----- أنثى -----

3. التحصيل الدراسي :-

- إعدادية فأقل ----- دبلوم فني----- بكالوريوس -----  
دبلوم عالي----- ماجستير ----- دكتوراه -----

4. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :- -----

5. عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها :- -----

6. عدد سنوات الخبرة الإدارية :-

5 سنوات ----- 10-6 سنوات ----- 11-15 سنة ----- 16 سنة -----

7. عدد الموظفين الذين تشرف عليهم :

5-1 موظفين ----- 10-6 موظفين -----

15-11 موظف ----- 16 موظف فأكثر -----

## التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة

أولا :- الخدمات المصرفية غير المربحة هي خدمات يتوجب على المصارف الحكومية تقديمها للزبائن ولكنها ليست مصرفية بالمفهوم المصرفي للخدمات فهي تأخذ وقتا في تأديتها دون أن يكون لها مقابل ظاهري فهي لا تشكل مصدرا إيراديا فعليا للمصرف مما يعكس آثارها بشكل سلبي على مستوى الأداء المصرفي تهدف الدراسة البحث عن تأثير الخدمات المصرفية غير المربحة المتمثلة (برواتب المتقاعدين – رواتب المهجرين – رواتب الجيش المنحل – المنح والتعويضات – رواتب غير المنتسبين – تعويضات البطاقة التموينية ) ايجابيا أو سلبيا على مؤشرات الأداء المصرفي

العبارة التي تتعلق بالخدمات المصرفية غير المربحة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر الفاعلية بدرجة					
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر الكفاءة بدرجة					
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر الإنتاجية بدرجة					
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر المسؤولية الاجتماعية بدرجة					
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر الوقت بدرجة					
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر الربحية بدرجة					
تؤثر الخدمات المصرفية غير المربحة على مؤشر رضا الزبون بدرجة					

ثانيا :- الأداء المصرفي والذي يعرف هو مدى قدرة المصرف على انجاز الأهداف المخططة من خلال مؤشرات المتمثلة ( بالفاعلية – الكفاءة – الإنتاجية – المسؤولية الاجتماعية – الوقت- رضا الزبون – الربحية)

1- مؤشر الفاعلية ويعرف :- بأنه قدرة المصرف على تحقيق أهدافه المخطط لها وتحديد الانحرافات عن هذه الأهداف والعمل على تصحيحها وعدم تكرارها مستقبلا. ومؤشراتها تتمثل (بتحقيق الأهداف) و(التخطيط المسبق) و(تصحيح الانحرافات)

3 - مؤشر الإنتاجية :- ويعني قدرة المصرف على التطور في المجالات كافة من خلال الاستغلال الأمثل للمدخلات (الموارد المتاحة للمصرف) في إنتاج الخدمات (المخرجات) , ومؤشرات الإنتاجية تتمثل (بالقدرة على التطور) (وكفاءة استخدام الموارد في إنتاج الخدمات)

ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	العبارات التي تتعلق بمؤشر الفاعلية
					تعتمد إدارة المصرف على نشر التعاون بين وحدات المصرف لغرض زيادة فاعلية الأداء بدرجة
					للمصرف القدرة على التكيف مع البيئة لمنح أو تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة بشكل يساعد على تلبية حاجات الزبائن بدرجة
					تستخدم التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة بدرجة
					يتم اعتماد منهج التخطيط المسبق لعملية تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة في المصرف لتحقيق أهدافه بدرجة
					تقوم إدارة المصرف بتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها بدرجة

2- مؤشر الكفاءة :- وتعرف الأسلوب الأفضل للمصرف في استغلال موارده المتاحة في محاولة انجاز أهدافه المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن , ومؤشرات الكفاءة تتمثل (بالاستغلال الأفضل للموارد) و(تقليل الهدر)

ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	العبارات التي تتعلق بمؤشر الكفاءة
					حذف الخدمات المصرفية غير المربحة أو تقليلها مع الاستغلال الأفضل لموارد المصرف يساعده على تقليل التكاليف بدرجة
					حذف الخدمات المصرفية غير المربحة أو تقليلها مع الاستغلال الأفضل لموارد المصرف يساعده على زيادة الأرباح بدرجة
					يتم تحديد الطرق المتبعة في تنظيم وإدارة تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة داخل المصرف بدقة بدرجة
					حذف الخدمات غير المصرفية أو تقليلها يساعد على انصراف الموظفين إلى أعمالهم وانجازها بدرجة
					قيام المصرف بتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة بكفاءة يساعده على كسب الزبائن بدرجة

العبارة التي تتعلق بمؤشر الإنتاجية	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
يؤدي تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة إلى انخفاض جودة الخدمات المصرفية الأخرى المقدمة بدرجة					
هناك تداخل بين تقديم الخدمات المصرفية المربحة وتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة بدرجة					
يؤثر تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة على طبيعة العمل الخاص لكل موظف بدرجة					
يؤدي تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة إلى انخفاض حوافز الموظفين ومكافئاتهم بدرجة					
يعمل المصرف ويحرص على تلبية حاجات الزبائن بدرجة					

4- مؤشر المسؤولية الاجتماعية :- الالتزام من قبل المصارف من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي في المجتمع , ومن مؤشراتها (تعزيز التأثير الإيجابي) (تقليل التأثير السلبي)

العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
1 تحرص إدارة المصرف على تقديم هذه الخدمات للزبائن بشكل سهل بدرجة					
2 تراعي إدارة المصرف الوقت والجهد للزبائن في الانتظار للحصول على هذه الخدمات بدرجة					
3 تهتم إدارة المصرف بشكاوى الزبائن والاستجابة لها بدرجة					
4 تعمل إدارة المصرف لتقديم الخدمات غير المصرفية على اختيار الأفراد المؤهلين بدرجة					
5 تحرص إدارة المصرف على اطلاع جميع العاملين فيها والزبائن على التعليمات التي تحكم عمل المصرف واليات بدرجة					

5- مؤشر الوقت :- ويمثل الوعاء لكل عمل يقوم به المصرف , وهو يعني سرعة انجاز وتقديم الخدمات المصرفية غير المربحة (أي إنها الزمن المستغرق في إنتاج الخدمات في الوقت المحدد) , ومؤشراتها هي تخطيط الوقت (سرعة الإنجاز , واعتمادية التسليم التي تمثل التزام المصرف) و (تحديد الأهداف والأولويات)

العبارة التي تتعلق بمؤشر الوقت	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
1 يؤدي تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة إلى ضياع وقت العمل المصرفي الأساسي بدرجة					
2 يعمل المصرف على الالتزام في انجاز جداول تسليم الخدمات غير					

					المصرفية بالوقت المحدد بدرجة
					3 تقوم إدارة المصرف بتحديد الأولويات للأهداف الموضوعية للمصرف بكفاءة وفاعلية بدرجة
					4 حذف الخدمات المصرفية غير المربحة تقلل من الهدر في الوقت الأساسي للمصرف بدرجة
					5 تهتم إدارة المصرف بسرعة إنجاز الخدمات المصرفية غير المربحة بدرجة

6- مؤشر الربحية :- إنها ما يحصل عليه المصرف من أرباح من خلال تقديمه الخدمات المصرفية خلال فترة زمنية معينة

العبارات التي تتعلق بمؤشر الربحية					
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					1 يؤدي تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة إلى زيادة تكاليف المصرف متمثلة برواتب القائمين بالعمل على إدارتها بدرجة
					2 يؤدي تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة إلى زيادة أرباح المصرف بدرجة
					3 تقليل الخدمات المصرفية غير المربحة تؤدي إلى تقليل عوائد المصرف التي تمكنه من الاستمرار بعمله بدرجة
					4 تقديم الخدمات غير المصرفية تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على التطور والتوسع بدرجة
					5 إدارة المصرف وممارسة أنشطته المصرفية المربحة وغير المربحة بكفاءة تساهم في زيادة أرباحه بدرجة

7- المؤشر رضا الزبون :- هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحدث بعد الحصول الخدمة ومؤشراته تتمثل بالمستويات الثلاثة للرضا :- أ- الأداء أكبر من التوقعات ب- الأداء تساوي التوقعات ث- الأداء أقل من التوقعات

العبارات التي تتعلق بمؤشر رضا الزبون					
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					1 يلتزم المصرف بالتشريعات التي تنظم حقوق الزبائن بدرجة
					2 يرى المصرف إن رضا الزبون وإسعاده ربح لها بدرجة

					3	يهتم المصرف برسم سياسات فعالة تسهل للزبون تفهم إجراءات وآليات تقديم الخدمات المصرفية المربحة وغير مربحة بدرجة
					4	يسعى المصرف إلى تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية احتياجاته ورغباته بدرجة
					5	يعمل المصرف على توفير ثقة لدى الزبون لكي يشعر بالأمان بدرجة

### معلومات عامة

1	ما هي الآليات المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة	يدوي	حاسوب	يدوي + حاسوب
2	ما هي المستويات العلمية المطلوب توفرها لدى المسؤولين عن إدارة الخدمات المصرفية غير المربحة	شهادة	خبرة	شهادة خبرة +
3	ما هي المستويات العلمية المطلوب توفرها لدى المسؤولين عن تقديم الخدمات المصرفية غير المربحة	شهادة	خبرة	شهادة خبرة +

عبارات عامة						
منح وإعانات	رواتب الجيش المنحل	رواتب مهجرين	رواتب غير منتسبين	تقاعد		
					1	عدد الزبائن الذين لديهم حساب جاري او توفير
					2	عدد الزبائن الذين يحولون حقوقهم الى حسابهم في المصرف
					3	عدد الزبائن الذين يستلمون حقوقهم بشكل مباشر
					4	عدد المسؤولين عن إدارة هذه الخدمات
					5	عدد المسؤولين عن توزيع هذه الخدمات
					6	عدد الزبائن لكل خدمة من الخدمات أعلاه

### الملحق (2)

#### أسماء الخبراء والمحكمين

1	أ . د	هاشم مرزوق	جامعة كربلاء	رئيس قسم الاقتصاد
2	أ . د	علاء فرحان طالب	جامعة كربلاء	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
3	أ . د	عبد الحسين حسن	جامعة كربلاء	معاون العميد للشؤون العلمية
4	أ . د	طلال الجلجاوي	جامعة كربلاء	رئيس قسم المحاسبة

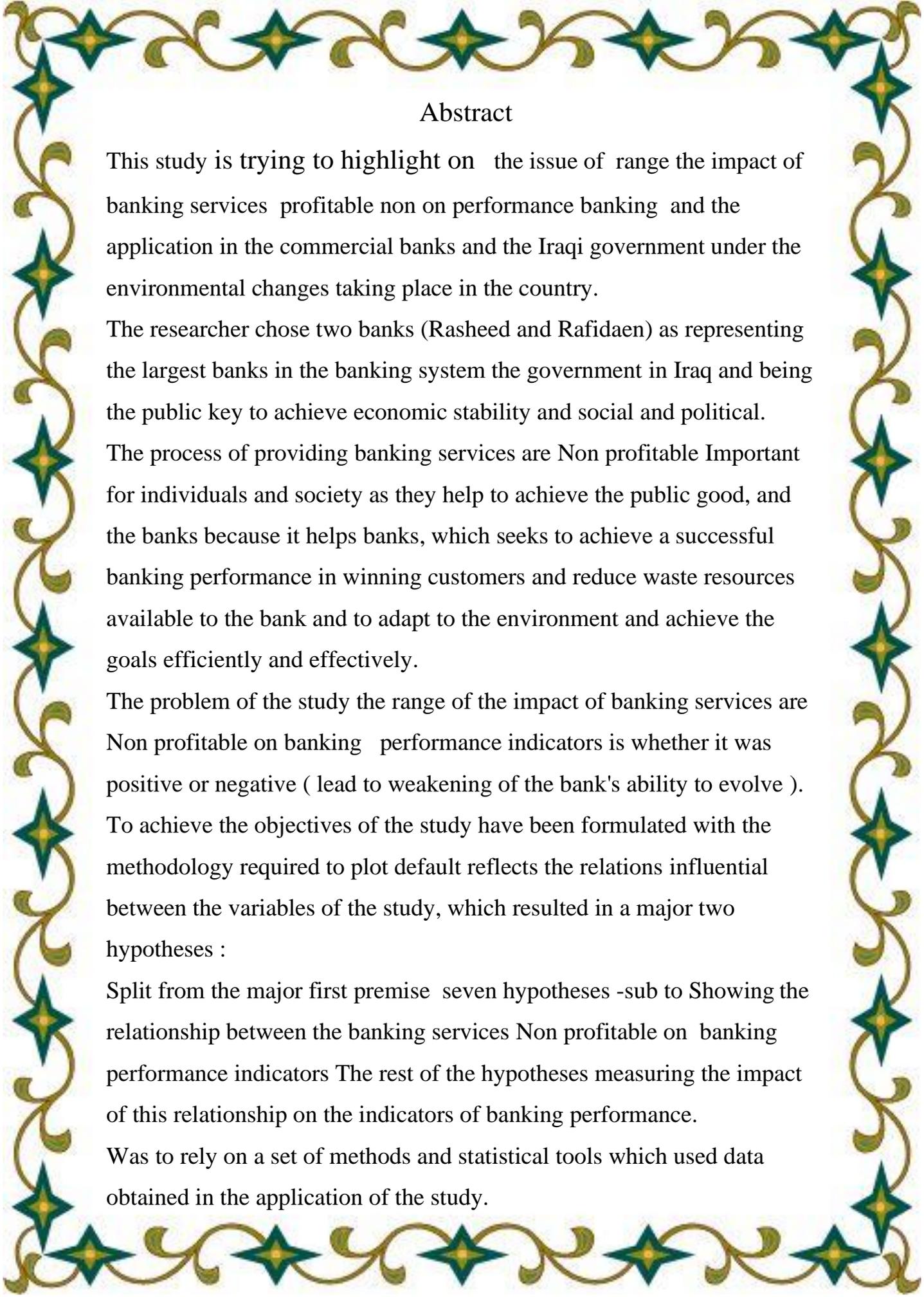
5	أ.م.د	أكرم مهدي الياسري	جامعة كربلاء	رئيس قسم إدارة الأعمال
6	أ.م.د	كريم ضمّد	جامعة كربلاء	قسم إدارة الأعمال
7	أ.م.	فؤاد حمود	جامعة كربلاء	قسم إدارة الأعمال
8	أ.م.د	صفاء الموسوي	جامعة كربلاء	قسم الاقتصاد
9	أ.م.د	مهدي سهر غيلان	جامعة كربلاء	قسم الاقتصاد
1	أ.م.د	عبد السلام لفته	جامعة بغداد	رئيس قسم إدارة الأعمال
11	أ.م.د	مجبل رفيق فرحان	جامعة بابل	عميد كلية إدارة الأعمال
12	أ.م.د	عياد محمد علي	جامعة بابل	قسم إدارة الأعمال
13	أ.م.د	إبراهيم رسول	جامعة بابل	قسم إدارة الأعمال
14	أ.م.د	خالد حسين	جامعة بابل	قسم إدارة الأعمال
15	مدرّب . د	جواد محسن راضي	جامعة القادسية	قسم إدارة الأعمال
16	أ.م.د	حامد متعب	جامعة القادسية	قسم إدارة الأعمال
17	أ.م.د	إحسان دهش جلاب	جامعة القادسية	قسم إدارة الأعمال
18	أ.م.م	ارزوقي عباس عبد	المعهد التقني بابل	تدريسي في المعهد التقني

### الملحق ( 3 )

تحليل العلاقة بين تأثير الخدمات المصرفية غير الربحية والأداء المصرفي

رضا الزبون	الربحية	الوقت	المسؤولية	الإنتاجية	الكفاءة	الفاعلية	الخدمة المصرفية غير الربحية			مدة الخدمة	التحصيل الدراسي	الجنس	العمر	المصرف	ت استمارة
							س3	س4	س7						
					mean	4س	7س	4س	3س						
4.40	3.40	3.80	4.40	3.80	4.00	3.60	5			#	1	1	50	2	1
4.40	3.60	4.20	4.60	4.80	4.00	3.80	4			#	3	1	44	2	2

4.40	3.60	4.80	4.20	4.40	4.00	3.40		5			#	1	2	47	2	3
4.40	3.80	4.80	4.60	4.80	4.40	3.60		5			#	2	1	43	2	4
4.40	4.00	4.60	4.40	3.80	4.40	4.00		4			#	1	2	50	2	5
4.20	2.20	4.00	4.00	3.60	3.60	3.60		4			#	2	1	38	2	6
4.00	3.00	3.60	4.00	3.40	3.80	3.40		4			2	3	1	37	2	7
4.00	3.80	3.80	4.00	3.60	4.60	3.40		4			#	1	2	40	2	8
4.00	3.00	4.40	4.20	3.00	3.60	3.00		4			#	3	1	49	2	9
4.20	3.20	4.00	4.40	3.00	3.60	3.40		4			8	1	2	30	2	10
4.20	2.20	4.00	4.00	3.60	3.60	3.60		4			8	3	1	40	2	11
4.40	3.80	4.60	4.60	3.80	4.40	4.00		4			#	1	2	50	2	12
4.20	3.60	4.00	4.00	4.00	4.60	3.80		4			#	1	2	42	2	13
4.00	3.80	4.00	4.40	3.60	3.40	3.60		5			#	1	2	30	2	14
4.40	3.40	3.80	4.60	3.80	4.00	3.60		5			#	1	1	50	2	15
4.00	2.80	4.40	4.20	4.20	4.40	3.20		4			#	2	2	49	1	16
5.00	3.00	5.00	4.60	4.60	5.00	4.00		5			#	2	2	40	1	17
4.20	2.20	3.20	3.80	3.60	4.60	4.00		4			1	1	1	44	1	18
4.60	3.40	4.20	4.40	4.20	4.00	3.60		5			#	3	2	43	1	19
2.40	2.80	4.00	3.20	3.40	3.20	3.60		3			#	3	1	43	1	20
4.80	3.00	4.60	4.20	3.60	4.20	4.20		5			#	3	2	52	1	21
3.80	3.00	3.80	3.80	3.80	4.20	3.20		4			#	3	1	42	1	22
3.80	2.20	3.80	3.80	4.80	4.40	2.80		4			#	3	1	50	1	23
0.723573984	0.72949644	0.6898	0.760225	0.7756	0.3091	0.41		correlation								
0.63	0.36	0.59	0.47	0.68	0.46	0.27		slope affect								
5.193043478	7.172173913	4.2574	2.68	6.0591	4.4661	2.553		6.87			adjusted s s					
52.36%	53.22%	47.58%	57.79%	60.16%	9.55%	16.71%		R2								
4.18	3.17	4.15	4.19	3.88	4.09	3.58	3.39	4.30	4.30	4.00	20.30	1.96	1.48	43.61		
0.49	0.57	0.44	0.35	0.52	0.45	0.34	0.72	0.56	0.56	0.60	9.28	0.93	0.51	6.16		



## Abstract

This study is trying to highlight on the issue of range the impact of banking services profitable non on performance banking and the application in the commercial banks and the Iraqi government under the environmental changes taking place in the country.

The researcher chose two banks (Rasheed and Rafidaen) as representing the largest banks in the banking system the government in Iraq and being the public key to achieve economic stability and social and political.

The process of providing banking services are Non profitable Important for individuals and society as they help to achieve the public good, and the banks because it helps banks, which seeks to achieve a successful banking performance in winning customers and reduce waste resources available to the bank and to adapt to the environment and achieve the goals efficiently and effectively.

The problem of the study the range of the impact of banking services are Non profitable on banking performance indicators is whether it was positive or negative ( lead to weakening of the bank's ability to evolve ). To achieve the objectives of the study have been formulated with the methodology required to plot default reflects the relations influential between the variables of the study, which resulted in a major two hypotheses :

Split from the major first premise seven hypotheses -sub to Showing the relationship between the banking services Non profitable on banking performance indicators The rest of the hypotheses measuring the impact of this relationship on the indicators of banking performance.

Was to rely on a set of methods and statistical tools which used data obtained in the application of the study.



The study found a set of conclusions, including the following : --

1. Despite the many sufferings government commercial banks than twice the modern techniques adopted in the provision of different banking services but it is in its first steps by the application of modern technology.

2. exposes The results of the statistical analysis of the existence of positive moral relationship, which refers to the Non- impact of banking services are Non profitable on banking performance.

3. exposes The results of the statistical analysis of the existence Correlation is positive and strong morale between banking services Non profitable and banking performance.

The study concluded a series of recommendations that are consistent with the findings presented and help to develop and progress in the performance of the bank's current and future , including :

1) the need to regulate the process of introducing modern techniques in a scientific manner and more structured than it is in place now.

2) the need to subjection staff to training continues to increase and maintain the efficiency and effectiveness of individual performance with a sample of the study.

3) the need to regulate the distribution of banking services Non profitable and facilitate the bank's customers through the agency of a special award to the buildings (for exchange only) belonging to the senior management of each service banking services are not profitable, for example / pensions agency agreement to a building is independent and affiliated to the Department of Retirement Assembly and is the rate for the salaries and benefits of retirees and all advances just as well as the case for the salaries of displaced persons and other services.

**The Republic of Iraq**

**Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University - Faculty of Management and Economics**

**The impact of banking services are not profitable on banking  
performance  
An Empirical Study in a sample of state-owned commercial banks in  
Iraq (Iraq - Rashid)**

**A letter of introduction  
To the College of Management and Economics at the University of  
Karbala  
It is part of the requirements of a master's degree in Management  
Sciences**

**By  
Zainab Jawed al-Obeid GaliAljleihaoi  
Under the supervision under the supervision of**

**Prof . D**

**Awed . K . Shaalan**

**Prof. Dr**

**Hakem . M . Mohammad**

**AD 2010**

**AH 1431**