

خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة  
الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف  
العراقية الخاصة  
م.د. بلال جاسم القيسي/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

### المستخلص:

**الغرض:** يسعى هذا البحث إلى تقديم وجهة النظر القائمة على خلق القيمة المستدامة للزبون من قبل المصارف في سياق ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة. وهو يهدف إلى تطوير نموذج لقياس القيمة المستدامة للزبون في ظل ادارة الجودة الشاملة ، بتوسط تسويق العلاقة ، واستكشاف اي من المتغيرات والابعاد اكثر تأثيرا في خلق القيمة المستدامة للزبون، وقد هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أهمية دور ادارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الأداء التسويقي في ظل تسويق العلاقة وأثرها في القطاع المصرفي العراقي، وتوفر هذه الدراسة نتائج وتوصيات مفيدة للمديرين لخلق القيمة المستدامة للزبون ، إذ يساعد المدراء على استخدامه لتقييم الوضع الراهن في الاداء المصرفي، إذ قد يحسن المديرين برامجهم على نحو أكثر فاعلية وكفاءة من خلال توجهاتهم الإستراتيجية نحو تعزيز العلاقة بين المصرف وبين الزبون من خلال اعطاء قيمة يستحقها الزبون مقابل الحصول على حصة سوقية كبيرة بما ينعكس على الربح في المستقبل، وكل ذلك يعتمد على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وانعكاسها على خلق القيمة للزبون.

**مشكلة البحث:** تبلورت مشكلة الدراسة الحالية من خلال ما تمت ملاحظته من خلال استطلاع الباحث المصارف العراقية لا سيما المصارف الخاصة منها ، إذ تبين وجود ضعف كبير في ادارة علاقات الزبون ، والى وجود تآمر من قبل بعض الزبائن من الخدمات المقدمة لهم ، وعلى وفق ما جرى طرحه وضعت الدراسة عدد من التساؤلات كان ابرزها هل ان ادارة الجودة الشاملة تؤثر وتعزز من القيمة المستدامة، وهل تعزز علاقة الزبائن بالمصارف عينة البحث؟ وسيجري الكشف عن هذه التساؤلات من خلال الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.

**التصميم / المنهجية:** استعمل المنهج الاستطلاعي في تطبيق الدراسة الحالية، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات من أجل تطوير نموذج قياس موثوق وصحيح لمتغيرات ادارة الجودة الشاملة و تسويق العلاقة مع ابعاد خلق القيمة المستدامة للزبون ، وجرى اختيار عينة قصدية من المديرين ورؤساء الاقسام بلغ عددهم (١١٩) شخص، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الاحصائية، كان اهمها تحليل المسار. وكانت اهم الفرضيات هي (يزداد تأثير ادارة الجودة الشاملة في القيمة المستدامة للزبون بتوسط تسويق العلاقة).



**النتائج :** تبين ان اهتمام العينة كان بالدرجة الاساس بخصوص ادارة الجودة الشاملة هي بالقيادة الادارية بالدرجة الاولى وتشير هذه النتيجة الى ان مفتاح النجاح للمصارف هي عقلية قيادية ناجحة تفقد المصارف نحو التميز والنجاح ضمن البيئة التنافسية الشديدة في القطاع المصرفي.

**الأصالة / القيمة :** يتعهد هذا البحث بمساعدة مقدمي الخدمة في القطاع المصرفي لمعالجة التحدي المتمثل في زيادة القيمة المقدمة للزبون ، وكيفية تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق افضل اداء تسويقي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** ادارة الجودة الشاملة - القيادة الادارية- التحسين المستمر - تحسين العمليات - تسويق العلاقة- الالتزام- قيمة الزبون- الثقة- التعاطف- اكتساب الزبون- ولاء الزبون- رضا الزبون- الاحتفاظ بالزبون- ربحية الزبون.

### المقدمة:

يعد مفهوم التسويق من المواضيع المهمة التي تساعد على خلق وتقديم القيمة للزبائن من خلال التواصل الناجح مع الزبائن (Chung Lo,2012: 91) ويواجه القطاع المصرفي اليوم منافسة الشديدة فضلا عن تغير حاجات الزبائن وتوقعاتهم ، مما اوجد حاجة الى الاهتمام بزيادة جودة الخدمة المصرفية (Pattanayak&Maddulety,2011:1)، والتي تعد مقياس نجاح مستوى الاعمال اليوم مما دعى ان تكون الجودة الميزة التنافسية التي لا يمكن لأية منشأة صناعية وخدمية ان تدخل سوق المنافسة الدولية دون تقديمها بمستوى مقبول من الجودة، اذ ينبغي التركيز على مفهوم ادارة الجودة الشاملة للخدمات لتحسين مستوى جودة الخدمات والعمليات المصرفية (حاوي وحسن، ٢٠٠٩ : ٩١) و يهدف تسويق العلاقة الى زيادة ربحية الزبون مع تقديم افضل الخدمات الى الزبائن فضلا عن ذلك دلت العديد من الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين تسويق العلاقة واداء الاعمال (Ileverin&Liljander,2006:237) ويساعد تسويق العلاقة على تعزيز تدفق المعلومات بين المصارف وبين الزبائن لزيادة المشاعر الايجابية تجاه المصرف ومن ثم زيادة رضا الزبائن والالتزام تجاه المنظمة (Ileverin&Liljander,2006: 235) والتي هي ابعاد القيمة المستدامة للزبون، فضا عن ذلك اجبرت البيئة التنافسية العالمية المنظمات على الاهتمام بالزبون وتقديم الخدمات بالجودة العالية، ولا يمكن تحقيق الجودة بالمستوى المطلوب الا اذا تبنت المنظمة ادارة الجودة الشاملة على جميع المستويات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Kee& Irfan,2013:61) .

تناول البحث الحالي اربعة مباحث، تضمن الاول منها منهجية البحث، فيما تخصص المبحث الثاني الاطار النظري، في حين جاء المبحث الثالث بالجانب التطبيقي، وقد اختتمت الدراسة بالمبحث الرابع والاخير الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

استعمل المنهج الاستطلاعي في تطبيق الدراسة ، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات من أجل تطوير أنموذج قياس موثوق وصحيح يربط بين متغيرات ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة مع ابعاد خلق القيمة المستدامة للزبون، وجرى اختيار عينة قصدية من المديرين ورؤساء الاقسام بلغ عددهم (١١٩) شخصا، وجرى اختبار الفرضيات من خلال استخدام بعض المعالجات الاحصائية، كان اهمها تحليل المسار.

تركزت مشكلة البحث من خلال تساؤل مهم جدا وهو (هل ان ادارة الجودة الشاملة تؤثر وتعزز من القيمة المستدامة، وهل تعزز علاقة الزبائن بالمصارف عينة البحث؟)، وقد اظهرت المنهجية ان اهمية البحث الحالي نابغة من اهمية الزبائن واهمية الادارة المتخصصة بادارة هؤلاء الزبائن المريحين ، عندما يتعرف المدراء على الفجوات ما بين الزبائن والادارات العاملة في المصارف سينجح المدراء على ردم هذه الفجوات ومد الجسور الى الزبائن المريحين في الحاضر والمستقبل، وتوطيد العلاقة عبر دراسة عناصر ادارة الجودة الشاملة وتسكين المتغيرات الاخرى غير المبحوثة.

فيما كان هدف البحث الرئيسي هو الكشف عن مدى علاقة الزبائن بالمصارف المبحوثة، والعمل على تعزيز هذه العلاقة، وقد برزت اهم فرضية وهية فرضية تحليل المسار التي نصت (يتباين تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة في قيمة الزبون بتوسط تسويق العلاقة وابعادها) ، وقد برزت مجموعة من الاستنتاجات تلخصت ان ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة بابعادها قد عززت من القيمة المستدامة للزبون)، وقد اوصت الدراسة بضرورة الدعم المستمر بقيادات الادارات العاملة في المصارف من خلال اشراك المدراء في الدورات التدريبية المستمرة وزيادة الدعم المعنوي والمادي لهم من اجل بذل المزيد من العطاء.

## المبحث الاول / منهجية البحث

### مشكلة البحث:

اصبحت اغلب المنظمات اليوم منزوية تحت قطاع الخدمات تقدم منتجات غير ملموسة والمتمثلة في الخدمات، فإن القيمة المدركة من قبل الزبائن هي التي تحدد مدى نجاح هذا النوع من المنظمات في الاحتفاظ بزبائنها لمدة أطول، علما أن مستوى هذه القيمة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية تسويق المنظمة لخدماتها ومدى تواصل المنظمة مع زبائنها فضلا عن مستوى جودة الخدمة المقدمة، والذي يكون هدفاً أساسياً لنظام إدارة الجودة الشاملة، ولبلورة مشكلة البحث وفق منهاج البحث العلمي صيغت مشكله البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف المبحوثة؟.
٢. ما مستوى اهمية تسويق العلاقة في المصارف المبحوثة؟.
٣. ما مستوى تحقيق المصارف المبحوثة للقيمة المستدامة للزبون؟.
٤. هل ان عناصر ادارة الجودة الشاملة تعزز من تحقيق القيمة المستدامة للزبون؟.
٥. هل توجد علاقة معنوية بين المتغيرات الثلاثة (ادارة الجودة الشاملة، تسويق العلاقة، قيمة الزبون) وابعادها الفرعية؟
٦. ما مستوى تأثير ادارة الجودة الشاملة بوجود او عدم وجود تسويق العلاقة في تحقيق قيمة الزبون؟.

### اهمية البحث:

ان اهمية البحث الحالي نابعة من اهمية الزبائن واهمية الادارة المتخصصة بادارة هؤلاء الزبائن المربحين ، عندما يتعرف المديرون على الفجوات ما بين الزبائن والادارات العاملة في المصارف سينجح المديرون على ردم هذه الفجوات ومد الجسور الى الزبائن المربحين في الحاضر والمستقبل، وتوطيد العلاقة عبر دراسة عناصر ادارة الجودة الشاملة وتسكين المتغيرات الاخرى غير المبحوثة، ان اهمية المتغيرات التي تناولها وهي ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة والقيمة المستدامة للزبون بشقيها الجانب العلمي وهي عرض مفاهيم المتغيرات والجانب العملي المتمثل باختبار علاقة الارتباط وتحليل تأثير المسار بين المتغيرات في المنظمة المبحوثة.

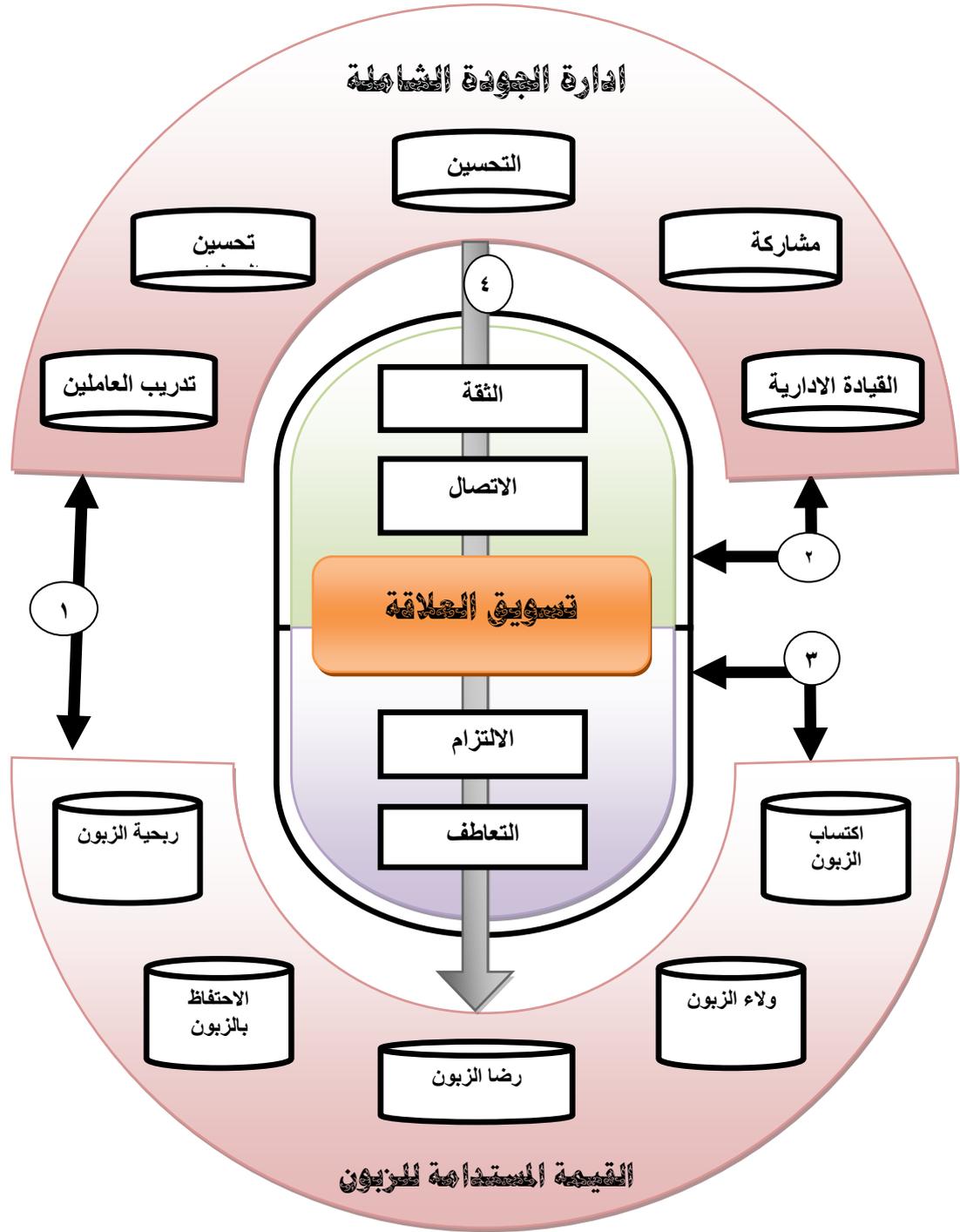
### اهداف البحث:

يهدف البحث الى معرفة مدى تطبيق المنظمة المبحوثة ادارة الجودة الشاملة، ومستوى تنفيذ تسويق العلاقة و مدى ادراك المصارف المبحوثة للقيمة المستدامة للزبون، واختبار العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة والقيمة المستدامة للزبون، وايضاح مستوى تأثير ادارة الجودة الشاملة من خلال تسويق العلاقة في القيمة المستدامة للزبون، والتوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي قد تسهم في تعزيز الارتقاء بمستوى ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة والقيمة المستدامة للزبون في المنظمة المبحوثة.

### مخطط البحث الفرضي:

جرت صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للننتاج الفكري للأدبيات ذات الصلة بموضوع إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحقيق التوازن الديناميكي بالاعتماد على الأداء التسويقي المصرفي، وبعد إجراء مراجعة واسعة للبحوث والدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة متمثلة بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على وجود إدارة علاقات الزبون من أجل تحقيق التوازن الديناميكي للتسويق في إطار الأداء التسويقي في المصارف العراقية.

يشير المخطط الفرضي للدراسة الى الفرضيات الموضوعية، إذ يمثل السهم ذو الاتجاهين علاقة الارتباط، أما السهم ذو الاتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير، لذا فإن السهم الذي يحمل الرقم (١) يمثل فرضية الارتباط الرئيسية الاولى التي تمثل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وبين القيمة المستدامة للزبون، وان (٢) يمثل فرضية الارتباط الرئيسية الثانية للعلاقة ادارة الجودة الشاملة وبين تسويق العلاقة، وان (٣) يمثل فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة للعلاقة بين تسويق العلاقة وبين القيمة المستدامة للزبون، ، في حين يمثل الاتجاه الفرضية الرئيسية الرابعة، وهي فرضية تحليل المسار وهي تأثير ادارة الجودة الشاملة في القيمة المستدامة للزبون عن طريق تسويق العلاقة.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

### فرضيات البحث:

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى : (وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر ابعاد ادارة الجودة الشاملة والقيمة المستدامة للزبون).
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق العلاقة والقيمة المستدامة للزبون).
- ٣- الفرضية الرئيسية الثالثة : (يزداد تأثير ادارة الجودة الشاملة في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة).

### حدود البحث

- ١- الحدود البشرية : المديرون التنفيذيين ورؤساء الاقسام والمستشارون للمصارف الخاصة .
- ٢- الحدود المكانية : بعض المصارف العراقية الخاصة العاملة في بغداد والمتمثلة بالادارات العامة حصرياً وعددها ١٢ مصرفاً.
- ٣- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية من بداية توزيع الاستبانة وتجميعها وتفريغ البيانات وصولاً الى تحليل البيانات واستخراج النتائج، وهي المدة المحصورة ما بين (٢٠١٣/٨/١٤ - ٢٠١٤/١/٢٧).

### عينة ومجتمع البحث

ان الاداة الاساسية للبحث الحالي هي الاستبانة، وقد جرى توزيع عدد منها على عينة بلغ قوامها (١٣٤) استبانة من مديرين تنفيذيين ومعاونين المديرين والمستشارين ورؤساء الاقسام والمشرفين ، وقد تمكن الباحث من الاعتماد على (١١٩) اجابة، وبقيّة الاستبانات البعض منها لم تسترد من المستجيب والآخرى اُهملت، وكان مجتمع البحث من المصارف الخاصة العاملة في السوق العراقية وعددها عشرة مصارف من اصل (٤٢) مصرف، وهي (الاقتصاد، اشور، الائتمان، الاستثمار العراقي، الشمال، المصرف التجاري العراقي، العراقي الاسلامي، المتحد، الشرق الاوسط، دجلة والفرات) .

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وتعني ادارة الجودة الشاملة ان جميع العاملين في المنظمة يسهمون بتحسين جودة المنتج او الخدمة المقدمة ولا تكون حصراً على قسم ضمان الجودة (Al-Shobaki et al.,2010: 304).

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفكرية والفلسفية المعاصرة التي أصبحت مصب اهتمام الباحثين منذ ما يقرب الثلاثة عقود، فلم تعد الجودة مقتصرة على جودة السلع المقدمة إلى الزبائن بل امتدت لتشمل الخدمات المقدمة لهم أيضاً. وقد جرت محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ كانت كل من هذه المحاولات تسعى لإبراز سمة محددة فيها، وعرفها (Davis (٢٠٠٣ بأنها نهج واسع الاستخدام في المنظمات التجارية وتركز على الجودة العالية في السلع والخدمات، وهي تستخدم كجزء لا يتجزأ من المنظمة وليس برنامجاً يعمل بشكل منفصل، وهي تشغل جميع الوحدات الوظيفية وعلى جميع المستويات في المنظمة (الطويل والعبدي، ٢٠١٠: ٢٣٨).

عرفها Juran & Gryna (١٩٩٣)، هي فلسفة استراتيجية رامية لتحقيق تفوق الاعمال من خلال استخدام وتطبيق العمليات والادوات والتقنيات المادية فضلاً عن الموارد البشرية Ganiyu et al. (2012:631)، وقد عرفها Stephen & Ronald بأنها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والايفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في اي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاءً بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات والمنتجات المقدمة له (اللوزي، ٢٠١٢: ٢٣٥)، وعرفها Heizer & Render (١٩٩٦) هي ادارة المنظمة بأكملها لكي تتفوق في مل نواحي المنتجات والخدمات التي تكون مهمة (النوري وآخرون، ٢٠١٠: ٥٤)، وفي هذا الإطار قدم تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة بوصفها منهجاً إدارياً للمنظمة يركز على الجودة وتعتمد على إسهام جميع الأعضاء، وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع أيضاً (البيرقدار، ٢٠١٣: ٤).

ويتضح مما سبق عدم وجود تعريف موحد عالمي لإدارة الجودة الشاملة، ولاحظ (Mann ١٩٩٤) انه يمكن تصنيف تعريف ادارة الجودة الشاملة الى نوعين هما تصنيفها من حيث الهدف النهائي والى الانشطة والوظائف التي تسعد في تحقيق الاهداف (Ganiyu et al.,2012:631).

وبالاستناد الى المفاهيم السابقة ، يمكن التوصل الى تعريف شامل لادارة الجودة الشاملة بانها " منهج شامل ومستمر لتطوير وتحسين جودة المنتجات الخدمية والسلعية من اجل الايفاء بمتطلبات الزبون المتغيرة والمتطورة بحسب البيئة والتكنولوجيا والمعرفة ، ومن اجل خلق القيمة المستدامة للزبون وزيادة ولائه"

### أهمية إدارة الجودة الشاملة



## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

تعد ادارة الجودة الشاملة مدخلا لزيادة مرونة وفاعلية المنظمة فضلا عن زيادة الميزة التنافسية المستدامة كونها تلبي حاجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة (Talib et al.,2010:113) وتمثل أهمية ادارة الجودة الشاملة في كونها من اهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المنظمة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات دون ان تلتزم بمهمة التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع أو ترتكب أخطاء صغيرة مثل إرسال كشف حساب زبون إلى زيو آخر، فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المنظمة، إذ أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرف وآخر حيث تتشابه عروض جميع المصارف تقريبا في كافة الخدمة المصرفية التي تقدمها للزبائن، ومن ثم أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات وبشكل عام والمصارف على وجه الخصوص (البيرقدار، ٢٠١٣: ٢)، تتركز أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق عدة اهداف منها تقليل شكوي الزبائن وتعزيز سمعة المنظمة، وزيادة الحصة السوقية والقدرة على المنافسة، وزيادة رضا الزبون وقناعاته بالمنتجات او الخدمات (عبد الحسين والظون، ٢٠١٢: ١٧٩):

### ابعاد ادارة الجودة الشاملة

تناول العديد من الباحثين دراسة ادارة الجودة الشاملة، وقد تطرق كل منهم الى عدد من الابعاد، والجدول ( ) يبين بعض من هذه الدراسات.

الجدول (١) ابعاد ادارة الجودة الشاملة	
اسم الباحث والسنة	الابعاد
ابو زيد وجازي، ٢٠٠٧	دعم الادارة العليا، الاهتمام بالزبون، مشاركة العاملين، تكوين فرق العمل وبنائها، التدريب على ادارة الجودة الشاملة، تقدير العاملين، تحديد معايير قياس الخدمة
عباس، ٢٠٠٨	مشاركة الافراد العاملين، التحسين المستمر، التدريب، المقارنة المرجعية
عوجة، ٢٠١٠	مبدأ الاجور والحوافز، مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التدريب وتعليم العاملين، التحسين المستمر
Loke et al.,2011	القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، ادارة العمليات، تحليل المعلومات، التركيز على الموارد البشرية
ابو زيادة، ٢٠١١	دعم الادارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي، الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات
masejane,2012	القيادة والادارة العليا، التخطيط الاستراتيجية، ادارة الموارد البشرية، ادارة العمليات، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات الادارية، الاتصالات، التحسين المستمر، رضا الزبون
إيدي، ٢٠١٣	التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة
البيرقدار، ٢٠١٣	التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية والتكنولوجية للمنافسة

ومن وجهة نظر الباحث وبالا اعتماد على المسح الميداني للمصارف والمقابلات الابتدائية في المصارف عينة

البحث، جرى اختيار واختبار الابعاد الفرعية لادارة الجودة الشاملة وكما يأتي :

١. القيادة الادارية: وي تعهد والتزام الادارة العليا بمبدأ تحسين ادارة الجودة الشاملة وحماسها لتطبيق هذا المبدأ هو الحجر الاساس في نجاح لمنمة ونجاح الافراد ونجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة (اللوزي، ٢٠١٢: ٢٣٦)

٢. مشاركة العاملين: تعد المشاركة مبدأ أساسي من مبادئ الجودة الشاملة فالعاملين أكثر قدرة من الادارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في اداء اعمالهم وايجاد الحلول المناسبة وذلك لممارستهم لهذه الاعمال بشكل يومي فضلا عن ان المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير. ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يشجع على الابداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى درجة اكبر من الانتماء للمنظمة والالتزام نحو العمل ويستلزم هذا المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين العاملين وتدريب العاملين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة (خليل واخرون، ٢٠١٢: ٩٨).

٣. التحسين المستمر: هو تحسين في الأداء من خلال تخطيط وتوثيق الإجراءات، وتعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتوثيق إجراءات التحسين، واستخدام طرائق التحليل وأدوات حل المشاكل (حسين وعبود، ٢٠٠٨: ٢٦١) وتعني ايضا امكانية تطوير مستوى الجودة باستمرار لتكون متوافقة مع توقعات الزبائن، اذ ان التحسين ينبغي ان يكون باتجاهين الاول هو تحسين الخدمات، اما الثاني يتضمن تحسين العمليات (حاوي وحسن، ٢٠٠٩: ٩٣)

٤. التركيز على تحسين العمليات المصرفية: يقصد بتحسين العمليات المصرفية هي قدرة المصرف على تحليل الانشطة اللازمة لتقديم الخدمة والغاء الانشطة ودورات العمل الزائدة او المكررة التي لا تضيف اي قيمة للخدمة، وتبسيط الاجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والانتقال من العمليات المتتابعة الى العمليات المتزامنة، وتقليل وقت الانتقال من قسم الى اخر لتقليل وقت تقديم الخدمة (البيرقدار، ٢٠١٣: ٨)

٥. تدريب العاملين: يتطلب نجاح ادارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الافراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، ويساعد التدريب الجيد على تزويد الافراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الاعمال والاساليب، واعطاء الافراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات (اللوزي، ٢٠١٢: ٢٣٧). وهناك باحثين اخرين وضعوا ابعاد اخرى لادارة الجودة الشاملة كلا بحسب منظورة وطبيعة المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

## ثانيا: تسويق العلاقة:

### مفهوم تسويق العلاقة:

يعد Berry اول من استخدم توجه تسويق العلاقة في سنة ١٩٨٣ وازدادت أهمية هذا التوجه بازيد  
التغيرات البيئية والتركيز على تسويق الخدمات اكثر من تسويق السلع التي افضت الى الاهتمام بالزبون وبناء  
علاقة طيبة معه (Jalili,2008:18) ويفضل ان يستخدم تسويق العلاقات كاستراتيجية للسلع غير الملموسة  
والخدمات التي تكون بحاجة الى قدر كبير من المصداقية وتعني الخدمات التي يكون من الصعب على الزبائن  
تقييمها اثناء شرائها وحتى بعد استهلاكها (Crosby&Stephens,1987:404) ويمكن ان تنشأ هذه  
العلاقات بين المنظمة والزبائن او بين المنظمات الاخرى او بين اصحاب المصالح (Jalili,2008:20) وهذا  
المفهوم هو انتقاله نوعية من التسويق التقليدي او التبادلي الى تسويق العلاقة مع التأكيد على الاحتفاظ  
بالزبائن وتقديم خدمة مميزة لإسعادهم واشباع حاجاتهم وتعزيز ولائهم للمنظمة وهذا يتحقق من خلال الوفاء  
بالوعد بشكل مرضي ومقبول (اسماعيل، ٢٠٠٩: ٢٤٠) والشكل (٢) الاتي يبين الفرق بين التسويق  
التقليدي وتسويق العلاقة:

التسويق التقليدي	تسويق العلاقة
١. يركز على بيع السلع والخدمات	١. يركز على المحافظة على الزبائن
٢. يركز على مميزات المنتج اكثر من خدمة الزبون	٢. يركز على فوائد المنتج فضلا عن خدمة الزبون
٣. الالتزام اتجاه الزبائن قليل	٣. الالتزام اتجاه الزبائن عالي
٤. الاتصال مع الزبون متوسط	٤. الاتصال مع الزبون عال
٥. الجودة هي الاهتمام بالمنتج فقط	٥. الجودة هي الاهتمام بالكل.

الشكل (٢) الفرق بين التسويق التقليدي وتسويق العلاقة  
Sours : Drysdale, Lawrie, (1999). Relationship marketing: A new paradigm for marketing schools. Principal Matter: The Official Journal of Secondary Principals Association of Australia, Vol. 36, No.1, pp37

لقد عرف (Gronroos, 1997) تسويق العلاقة بوصفه عملية خلق وصيانة وتعزيز وانهاء العلاقة  
الضرورية مع الزبائن واصحاب المصالح بعد ان يتم تبادل المنفعة والوفاء بالوعد (palmatier,2008:5)  
وعرفه (Gummesson, 1994) بأنه عبارة عن علاقات وشبكات وتفاعلات (Gummesson,1994:5)،  
وعرفه (Kotler 1997) بأنه عملية اجتماعية وادارية يحصل الفرد والجماعة من خلالها على ما يريدونه  
ويحتاجونه من خلال عرض وتقديم او تبادل المنتجات ذات القيمة مع الزبون (علي، ٢٠١١: ٢٥٣) ، وعرفه  
(Gordon, 1998) بأنه عملية مستمرة متعلقة بخلق قيمه مضافة جديدة للعملاء وتبادل المنفعة للمدى  
البعيد (Hien,2006:6)، وعرفه (Palmer, 1994) هي الاستراتيجيات التي تعزز الربحية من خلال التركيز  
على قيمة العلاقات بين البائع والمشتري عبر مدة زمنية (Shammout,2007:18)، وعرفها الملحم  
(٢٠٠٧) وهي فلسفة اداء العمل القائم على سياسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلا من التركيز والاهتمام  
بجذب زبائن جدد وذلك عن طريق تحديد وفهم ما يريده الزبون سعيا الى تحقيق عوائد مرضية للمنظمة في  
الامد الطويل (ال مراد والدليمي، ٢٠١٢: ٣٠) .

وعرفها (Walsh&et al, ٢٠٠٤) هي الانشطة التي تقوم بها المصارف من اجل جذب وتفاعل والاحتفاظ بالزبائن اصحاب الثروات (Leverin&Liljander, 2006: 237). ومن وجهة نظر الباحث فان تسويق العلاقة "هو جميع الانشطة والبرامج الكفيلة على بناء وصيانة وتعزيز علاقات وطيدة مع الزبائن الحاليين والمرتبين ، والعمل على تقديم افضل الخدمات لهم وارضائهم واشباع حاجاتهم المتطورة والمستمرة".

### اهمية تسويق العلاقة

يساعد تسويق العلاقة المنظمات على تجاوز التحديات التسويقية التي تعكسها التغيرات البيئية، فهو يحقق منافع لكل من المنظمة والزبون في ان او احد، ويعمل تسويق العلاقة على كسب ولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال تقديم القيمة المضافة للزبون فضلا عن اشباع حاجاته (اسماعيل، ٢٠٠٩: ٢٤٠)، والقدرة على زيادة الحفاظ على الزبائن الحاليين : فالمحافظة على الزبائن الحاليين يقلل بمقدار ٥ الى ١٠ مرات كلفة الحصول على زبائن جدد، فان ارتفاعا بنسبه ٢% في المحافظة على الزبائن يقلل من كلفة التشغيل بمقدار ١٠% ، وان ارتفاعا بنسبه ٥% في المحافظة على الزبائن يزيد بمقدار ٨٤% في الارباح على المدى الطويل و يؤدي الى ارتفاع القيمة المدركة للزبائن زيادة الميزة التنافسية للمنظمة (Ramkumar&Saravana, 2007: 454)

### العلاقة بين ادارة علاقة الزبون وتسويق العلاقة

تعد ادارة علاقة الزبون جذرا لتسويق العلاقة، ويعد تسويق العلاقة فلسفة وتوجه المنظمة نحو المحافظة على الزبائن وتعمل ادارة علاقة الزبون على تنفيذ تلك الفلسفة والتوجه على ارض الواقع، بعبارة اخرى تعد ادارة علاقة الزبائن البنى التحتية والمكونة من البرامجيات والاجهزة لادارة بيانات الزبائن، فضلا عن كونها وسيلة لاداء الاعمال، ولكن من دون فهم حاجات واذواق الزبائن لن تنجح ادارة علاقة الزبائن وان مفتاح نجاحها يكمن في تعاضدها مع تسويق العلاقة (Ramkumar&Saravana, 2007: 454)، ويعتبر كل من المفهومين التسويق بالعلاقات وادارة علاقات الزبون نشاطين مكملين لبعضهما بعضاً، تربطها علاقة وطيدة، حيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر، وان من أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالاً إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن ، وحتى يكون هناك حواراً واتصالاً فعالاً لا بد ومن وجود آلية تطبق وسائل الاتصال بشكل جيد وهذه الآلية تتمثل بمفهوم إدارة علاقة الزبون الذي يصب جل اهتمامه في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المنظمة من جهة والزبون من جهة آخر (ياسين، ٢٠١٠: ٣٣).

### أبعاد تسويق العلاقة:

تناول عدد من الباحثين ابعاد تسويق العلاقة من وجهات نظر متعددة بحسب البيئة التي ينتمون لها وبحسب طبيعة الدراسة، والجدول (٢) يبين وبشكل ملخص توجهات بعض الباحثين.

الجدول (٢) ابعاد تسويق العلاقة من وجهة نظر بعض الباحثين	
اسم الباحث والسنة	الابعاد
(Leverin&Liljander,2006)	الرضا، تطوير العلاقة، ولاء الزبون
(dithan,2009)	الثقة، الالتزام، الاتصال، المعاملة بالمثل reciprocity، الرضا،
(Bolajoko et al.,2010)	الثقة، الالتزام، الاتصال، التسويق الداخلي، الدعم والتعاون
(Gilaninia,2011)	الثقة، الالتزام، الاتصال، ادارة الصراع
(Taleghani,2011)	الثقة، الالتزام، الاتصال، ادارة الصراع، الترابط bonding، القيم المشتركة، التعاطف، المعاملة بالمثل
(Sohail,2011)	الثقة، الالتزام، الاتصال، ادارة الصراع
(Jumaev et al.,2012)	التعاطف، الالتزام، الثقة، القيمة، ادارة الصراع.
(Jesri,2013)	الثقة، الالتزام، الاتصال، ادارة الصراع، المقدرة competence

ومن وجهة نظر الباحث جرى اختيار ابعاد تسويق العلاقة الاكثر ملائمة مع طبيعة الدراسة الحالية ومع طبيعة عمل المصارف الخاصة في البيئة العراقية، وهي كما يأتي :

١.الاتصال: ويقصد به جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية الهادفة بين المصرف والزيائن في الوقت المناسب وتقاس من خلال الاتصال في الوقت المناسب والمعلومات المناسبة ومصادقية المعلومات والدقة في المعلومات وموعد اتمام الخدمة. ويعمل نظام الاتصالات المناسب على تقليل الصراع (Sohail,2012:237) ; (Jesri et al.,2013:306) :

٢.الالتزام: يقصد بالالتزام نية الأستمرار والحفاظ على العلاقة مع الطرف الاخر ويقاس الالتزام بمدى مطابفة الخدمة المصرفية مع حاجات الزبون ومدى مرونتها لخدمه الحاجات المختلفة، وهو التضحيات التي يقدمها البائع والمشتري للحفاظ على العلاقة او هو الرغبة للاحتفاظ بعلاقة طويلة الامد ، ويعد الالتزام عنصراً أساسياً في تسويق العلاقة (Sohail,2012: 237) ; (Jesri et al.,2013: 306).

٣.الثقة: يقصد بالثقة الى اي مدى يثق الزبون بالخدمة المصرفية من خلال الايفاء بالوعدود و تقاس الثقة من خلال الضمان المصرفي وجودة الخدمة المصرفية ومصادقية الوعدود وسلوك العاملين الموجهة نحو الزبون والتزام المصرف نحو الزبائن (Jesri et al.,2013: 306)

٤.التعاطف: يمكن كل من الاطراف الاطلاع على أحوال الطرف الاخر، وتتبع أهمية هذا العنصر كونه عنصراً يسعى إلى فهم حاجات ورغبات العملاء من جهة ثانية اعتبرت ان عنصر التعاطف يركز على فهم وادراك حاجات الزبائن ومشكلاتهم والعمل على حلها، وتقديم الخدمات الاضافية المرافقة للمنتجات، والعمل الدؤوب على مواكبة توقعات العملاء مع التركيز على ان عملية صيانة العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة (ياسين، ٢٠١٠: ٢٢)، ويوضح الجدول (٢) ابعاد التسويق العلائقي تم طرحها من قبل مجموعة باحثين وكما يأتي:

### ثالثاً: القيمة المستدامة للزبون :

#### مفهوم القيمة المستدامة للزبون

يعد مفهوم قيمة الزبون من المفاهيم المهمة والحديثة نسبياً في ادبيات التسويق المعاصر، بحيث اضحى فيه التسويق يعرف لدى كل من (Anderson&Narus, 1999) بانها الوظيفة التي تهتم بخلق قيمة الزبون، وبدا بنصب اهتمام التسويق في ايجاد فرصه تسويقية من شأنها تعزيز قيمة الزبون بوصفه نشاطات الاكثر اتصالاً بالزبون من خلال سعيه الى تشخيص وتلبية متطلباته عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة تحقق من خلالها المنظمة اهدافها (الموسوي، 2007: 71)، وقد عرف (Kotler 1999) قيمة الزبون بانها الفرق بين قيمة الزبون الاجمالية وكلفة الزبون الاجمالية (الجنابي وطاهر، 2009: 183)، وعرفها Anderson بأنها فهم متطلبات الزبائن وتفضيلاتهم كي تتمكن المنظمات من الايفاء بتلك المتطلبات والتفضيلات (عبدالله، 2011: 159).

ناقش (Kotler, 2006) قيمة الزبون المستدامة هي صافي القيمة الحالية للتدفقات المستقبلية المتوقعة من اجمالي مشتريات الزبون مدى الحياة اي انها صافي العائد المتوقع من الزبون مخصوم بمعدل خصم ملائم يحدد وفق كلفة راسمال وهامش المخاطرة (الرفيعة، 2011: 268)، وعرفها نجم (2008) بانها القيمة الحالية الصافية للربح الذي ستحققه المنظمة على متوسط الزبون الجديد خلال عد من السنوات (الشريفي، 2009: 87).

لذا فان القيمة المستدامة للزبون هي "الوظيفة التي تهتم ببناء قيمة الزبون وتعزيزها من خلال الايفاء بحاجات وتفضيلات الزبائن واسعادهم، ومن ثم ضمان استمرار تعامل الزبون مع المنظمة ومن ثم ضمان تحقيق عائد على الاستثمار وربحية عالية ونمو كبير"

#### اهمية القيمة المستدامة للزبون

بدأ الاهتمام بقيمة الزبون في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، بعدما اقترح (Mitchell, 1983) مقياس القيم واسلوب الحياة وتعد دراسته أساس الدراسات التي تناولت موضوع القيم والتي استقاها من نظرية سلم ماسلو للحاجات و الخصائص الاجتماعية وجزء المستهلكين الى 9 انواع من اسلوب الحياة (He, 2001: 1168) ، وهناك عدة اسباب تدعو المنظمات لفهم القيمة المستدامة للزبون وهي معرفة الاحتياجات المالية للمنظمة التي ستنفقها المنظمة على الجهود التسويقية ، وقياس ربحية المنظمة، ومعرفة كيف ستعزز من مبيعاتها ومقدار الحوافز التي ستدفعها لعامليها ، وتحسين اتخاذ القرار فيما يتعلق بنوعيه الجهد التسويقي المتوجة نحو اكتساب الزبون ام الاحتفاظ به، فضلا عن ذلك معرفة كيف التعامل مع الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم (الشريفي، 2009: 87).

### ابعاد القيمة المستدامة للزبون:

بالاستناد الى المصادر التي جرى الاطلاع عليها من قبل الباحث، جرى اختيار بعض الابعاد لدراستها ضمن البحث الحالي، وهي كما يأتي :

١. اكتساب الزبون: يعد الزبائن الاستثمارات التي تحاول المنظمة اكتسابها من اجل الوصول الى الربح ، ويعد اكتساب الزبون من اهم الاهداف التي تسعى اليه المنظمات للتنافس (Ang&Buttle,2004:2) ولكي تتم عملية اكتساب الزبائن بنجاح يجب على المنظمة ان تفهم سلوك الزبون من اجل التأثير في عملية كسبه من خلال فهم الحالة النفسية للزبون، والاكتساب هي عملية ربح زبائن جدد او هي عملية الشراء لاول مرة للزبائن الجدد، وتختلف اهمية اكتساب الزبائن باختلاف دورة حياة المنظمة فالمنظمة في مرحلة النشوء تركز على اكتساب الزبائن بينما مرحلة النضج تركز على كيفية الاحتفاظ بالزبائن (الشريفي، ٢٠٠٩: ٩٦).

٢. ولاء الزبون: يرجع اختلاف الباحثين في وضع تعريف واضح للولاء، إلى اختلاف الأسس التي ينطلق منها كل واحد منهم في نظريته إلى هذا المفهوم. ففي حين يرى فريق من الباحثين أن تحقيق الولاء يكون من خلال وجود سلوك فعلي متمثل في تكرار الشراء، أي أن الزبون الوفي هو الذي يقوم بشراء العلامة نفسها بشكل متتالي لثلاث مرات أو اربع، نجد فريقاً آخر ينظر إلى الولاء على أنه " درجة اعتقاد ايجابي للزبون تجاه العلامة، والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها، أي أن الولاء يتمثل في وجود مواقف ومشاعر نحو العلامة، ويعرف الولاء كذلك على أنه " تمسك الزبون ورغبته في شراء علامة معينة، الاحتفاظ بها والحرص على طلبها دون غيرها من المنتجات (فتيحة، ٢٠٠٩: ١٠٢).

٣. رضا الزبون : لقد عرف (Evrard&Aurier, 1998) رضا الزبون بوصفها الحالة النفسية الناتجة عن عملية الشراء او الاستهلاك وهو حالة ذاتية صادرة عن عملية التقييم الشعوري والمعرفي الذي يحدث خلال عملية الشراء (سيدي محمد، ٢٠١٠: ٢٤)، ووجدت العديد من الأبحاث أن الرضى الإيجابي يرفع من درجة الوفاء لدى الزبون، الذي يوفر بدوره للمؤسسة أرباح وفوائد وتخفف من تكلفة المبادلات المستقبلية، وتقلل من مرونة السعر، وتؤدي إلى الرّفْع من الحصة السوقية، وأيضاً إلى جلب أرباح طائلة للمؤسسة . فهناك بعض الدراسات التي أخذت بعين الاعتبار العلاقة بين الرضى والوفاء، وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين، في حين توصلت دراسات أخرى إلى نتائج فحواها أن هناك علاقة إيجابية بين حالة عدم الرضى والاحتجاج لدى الزبون (سيدي محمد، ٢٠١٠: ٢٢).

٤. الاحتفاظ بالزبون: لكي تقوم المنظمة ببناء علاقة متينة وقوية مع الزبائن والاحتفاظ بهم لاطول مدة زمنية ممكنة يتوجب على المنظمة تفهم حاجات الزبائن لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، والاهتمام بالعاملين من ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن، وتحقيق عملية التنسيق بين اقسام المنظمة لضمان تقديم خدمات افضل للزبون (علي، ٢٠١١: ٢٥٧)

٥. ربحية الزبون: تعرف ربحية الزبون بشكل عام على انها تحديد او مطابقة او تخصيص عوائد المنظمة وكلفها حسب الزبائن من اجل فهم ربحية كل زبون من زبائن المنظمة. وبالاعتماد على عدد من الدراسات الميدانية هناك اقل من ثلث الشركات فقط تدعي بأنها تعرف ربحية زبائنها، والعديد من هذه الشركات تستعمل طرائق اعتباطية لاحساب ربحية الزبون، وذلك ما قد ينتج عنه اتخاذ قرارات خاطئة، وفي بعض الحالات، قد يعتقد ان مجموعة من الزبائن هي المجموعة المربحة اكثر من غيرها بالنسبة للشركة، ولكن يتضح بعد فترة انها غير مربحة بتاتا، وبشكل عام قد تسعى منظمات الاعمال لتحديد ربحية الزبون الحالية والسابقة من اجل التنبؤ بربحية الزبون المستقبلية (وناس واخرون، ٢٠١٠، ١٩٨).

#### رابعا العلاقة بين المتغيرات:

عندما تبنت المنظمات ادارة الجودة الشاملة والتي الزمت المنظمات اشراك الموردين والزبائن في عمليات التصنيع والتسويق لاستدامة نجاحها (Hollensen&Opresnik,2010: 5)، ولكي تكون المنظمة ناجحة يجب ان يعمل كل جزء من اجزائها بشكل صحيح نحو الهدف نفسه، وان تنضوي تحت حقيقة مؤداها ان كل جزء من اجزاء المنظمة يتأثر وموثر في الجزء الاخر، وان المنظمات التي تعي ذلك هي تلك المنظمات التي تنتهج ادارة الجودة الشاملة، وهناك عوامل تساعد على نجاح تنفيذ ادارة الجودة الشاملة وهي القيادة الادارية و مشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، وتدريب العاملين، وتسمى هذه العوامل المدخلات الاولية لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة، بينما العوامل المخرجات المساعدة وهي تحقيق رضا الزبون ورضا العاملين والتأثير الايجابي للمجتمع، والتي لا يمكن تحقيقها من دون تحقيق عوامل المدخلات الاولية (Baidoun,2003:156)، وتسهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير تسويق العلاقات (Gummesson,1994:7).

إن مدخل تسويق العلاقة يلفت الانتباه ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن وإنما أيضا إلى أهمية استقطاب الزبائن مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمة مع الزبائن القانمين أو الحاليين مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون، وتقديم خدم راقية ومتميزة لإسعاد وإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بالمنظمة، فالجودة هنا سواء أكانت في الإدارة أو المنتجات والخدمات أو في مدى توافر المخزون الكافي والجيد الذي يلبي متطلبات السوق في ضوء المنافسة في سوق العمل هي الشغل الشاغل للأطراف كافة، وفي هذا الإطار، فإنه لم يعد مقبولاً أو ملائماً التركيز على التعاملات التجارية منفردة، أو خدمات التزامات محددة كما لم يعد مقبولاً ربط الجودة بإنتاج الخدمة حصراً (العتوم واخرون، ٢٠١٢ : ٢٣٠)

ومن خلال الطرح الذي جرى ذكره انفاً، يمكن التوصل الى ان هناك ترابطاً وتداوياً بين المتغيرات والابعاد التي جرى اختيارها وتطبيقها ودراستها عملياً من اجل التوصل الى افضل السبل وكافة الاسباب التي تؤدي الى تقوية العلاقة مع الزبائن والاهتمام بهم واشباع حاجاتهم واسعادهم وبناء قيمة مستدامة معهم وبالتالي تحقيق العوائد الكفيلة بديمومة المنظمات ونموها وتحقيق اهداف اصحاب المصالح.

## المحور الثالث/ الجانب العملي

### أولاً : تشخيص واقع متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة

نحاول في هذا البحث تشخيص واقع متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية من خلال أجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات الاستبانة، وذلك باستخدام معدلات التكرار ونسبها المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

### ترتيب أهمية متغيرات البحث

#### أولاً: ادارة الجودة الشاملة (X)

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات، ادارة الجودة الشاملة (X) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وصولاً الى معامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول عينة البحث، والجدول (٣)، يوضح ان بعد (القيادة الادارية) والذي جرى ترميزه بـ(X1) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع بقية الابعاد، اذ ظهر ان قيمة الوسط الحسابي له (3.92)، وقيمة الانحراف المعياري (0.44) ، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (11.1%).

جدول (٣) ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير التفسيري ادارة الجودة الشاملة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف					
الابعاد	Mean	Std. Deviation	معامل الاختلاف C.V	ترتيب الأهمية	
x1	3.92	0.44	11.1%	الاول	القيادة الادارية
x2	3.89	0.49	13%	الرابع	مشاركة العاملين
x3	3.73	0.51	14%	الخامس	التحسين
X4	4.00	0.43	11.7%	الثاني	تحسين العمليات
X5	3.96	0.46	12%	الثالث	تدريب العاملين
x	3.90	0.36	9%		ادارة الجودة الشاملة

اما (تحسين العمليات) الذي عبّر عنه بـ(X4) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغت قيمته (4.00)، وانحراف معياري بقيمة (0.43)، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (11.7%) ، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً لتحسين العمليات ، وجاء المتغير الثالث من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (تدريب العاملين) الذي جرى ترميزه بـ(X5)، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.96)، وانحراف معياري بقيمة (0.46). وبلغت قيمة معامل الاختلاف (12%)، وجاء المتغير الرابع من ترتيب الأهمية هو البعد ( مشاركة العاملين ) الذي جرى ترميزه بـ(X2)، بوسط حسابي بلغت قيمته (3.89)، وانحراف معياري بقيمة (0.49)، وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (13%).

### أولاً: ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير الوسيط تسويق العلاقة (Z)

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات تسويق العلاقة (Z) جرى استخدام معامل الاختلاف، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (٩) يوضح ان بعد الالتزام والذي جرى ترميزها بـ(Z3) احتلت المرتبة الاولى مقارنة مع بقية الابعاد ، اذ ان الوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (0.55)، وكان معامل الاختلاف قد بلغ (0.160)، اما الثقة الذي عُبّر عنه بـ(Z1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.54) وبذلك فان معامل الاختلاف بلغ (0.164)، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للثقة. وجاءت العملية الثالثة من ترتيب الأهمية الاتصال الذي جرى ترميزه بـ(Z2)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.55)، وانحراف معياري (0.76)، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (0.214) .

ويوضح الجدول (4) ان التعاطف والتي جرى ترميزه بـ(Z4) احتل المرتبة الرابعة مقارنة مع باقي الابعاد ، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.74)، وكان معامل الاختلاف قد بلغ (0.214).

الابعاد	Mean	Std. Deviation	C.V معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
Z1	3.32	0.54	0.164	الثاني
Z2	3.55	0.76	0.214	الثالث
Z3	3.40	0.55	0.160	الاول
Z4	3.44	0.74	0.215	الرابع
Z	3.43	0.55	0.161	تسويق العلاقة

### ثانياً: ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير الاستجابي القيمة المستدامة للزبون (Y)

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات القيمة المستدامة للزبون (Y) جرى استخدام معامل الاختلاف، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (١١) يوضح ان (ولاء الزبون) والذي جرى ترميزه بـ(Y2) احتل المرتبة الاولى مقارنة مع بقية الابعاد ، اذ ان الوسط الحسابي (4.24) والانحراف المعياري (0.48) ، وكان معامل الاختلاف قد بلغ (11.2%)، اما (رضا الزبون) الذي عُبّر عنه بـ(Y3) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.57) وبذلك فان معامل الاختلاف بلغ (14.6%)، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للاستجابة.

ويوضح الجدول (5) ان بعد (اكتساب الزبون) جاء من حيث ترتيب الأهمية بلمرتبة الثالثة والتي جرى ترميزه بـ(Y1)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.54) ، وانحراف معياري (0.62) ، وكانت نتيجة معامل الاختلاف (17.4%)، اما بعد (الاحتفاظ بالزبون) ويعد (ربحية الزبون) فقد حلا بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي

جدول (٥) ترتيب الاهمية على وفق معامل الاختلاف والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير القيمة المستدامة للزبون					
ترتيب الاهمية	معامل الاختلاف CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	
الثالث	17.4%	0.62	3.54	اكتساب الزبون	y1
الاول	11.2%	0.48	4.24	ولاء الزبون	y2
الثاني	14.6%	0.57	3.92	رضا الزبون	y3
الرابع	20.0%	0.61	3.02	الاحتفاظ بالزبون	y4
الخامس	25.5%	0.71	2.77	ربحية الزبون	o y
	13.0%	0.46	3.50	القيمة المستدامة للزبون	y

### ثانياً : اختبار فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية الاولى

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر أبعاد ادارة الجودة الشاملة والقيمة المستدامة للزبون)، وبالاستناد على هذه الفرضية، وضعت فرضيات فرعية تابعة لهذه الفرضية، وهي :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الادارية وبين القيمة المستدامة للزبون وابعادها (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير الثقة والقيمة المستدامة للزبون (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير التحسين والقيمة المستدامة للزبون (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير تحسين العمليات والقيمة المستدامة للزبون (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير تدريب العاملين والقيمة المستدامة للزبون (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

يوضح الجدول (٦) أن علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى، وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين ادارة الجودة الشاملة والقيمة المستدامة للزبون، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (\*\*0.34)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.76) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠.٠١)، اما قيمة معامل الارتباط بين ادارة الجودة الشاملة وبين ابعاد القيمة المستدامة للزبون (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).



## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

فقد ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية لادارة الجودة الشاملة مع كل من (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون ، ربحية الزبون) ( $0.27^{**}$ ,  $0.34^{**}$ ,  $0.20^*$ ,  $0.27^{**}$ ) على التوالي ، وكانت قيم قيمة (t) المحتسبة ( $2.91$ ,  $1.47$ ,  $3.76$ ,  $2.12$ ) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة ( $1.6$ ) بمستوى دلالة ( $0.05$ )، في حين لم تتحقق العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وبين (الاحتفاظ بالزبون)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.14$ ) ، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة ( $1.47$ ) وهي اصغر من قيمتها الجدولية البالغة ( $1.6$ ) بمستوى دلالة ( $0.05$ )، ومن النتائج المذكورة انفا تسمح بتحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر أبعاد ادارة الجودة الشاملة والقيمة المستدامة للزبون).

اما بخصوص الفرضيات الفرعية، فهي كآلاتي :

١- اثبرت في منهجية الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الادارية والقيمة المستدامة للزبون وابعاها (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون))، إذ يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة الادارية وبين اكتساب الزبون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.27^{**}$ )، وبلغت قيمة (t) المحتسبة ( $2.91$ ) وكذلك اشار الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة الادارية وبين ولاء الزبون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.20^*$ ) وبلغت قيمة (t) المحتسبة ( $2.12$ ) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة ( $1.6$ ) بمستوى دلالة ( $0.05$ )، كذلك اشار لوجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة الادارية وبين كل من (رضا الزبون و ربحية الزبون) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.27^{**}$ ,  $0.37^{**}$ ) على التوالي وبلغت قيمة (t) المحتسبة ( $2.91$ ,  $4.14$ ) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة ( $2.3$ ) بمستوى دلالة ( $0.01$ )، اما بخصوص المتغير الفرعي (الاحتفاظ بالزبون)، فلم تظهر علاقة ارتباط بين (القيادة الادارية) وبين (الاحتفاظ بالزبون)، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.16$ ) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة ( $1.5$ ) ، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت اربعة علاقات ارتباط من اصل خمسة ، بما يشكل ( $80\%$ ) من الفرضية الفرعية، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الادارية والقيمة المستدامة للزبون).

٢- اشارت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير مشاركة العاملين والقيمة المستدامة للزبون)، إذ يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين مشاركة العاملين وبين كل من (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.35^{**}$ ,  $0.21^*$ ,  $0.19^*$ ) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة ( $3.88$ ,  $2.23$ ,  $2.01$ ) كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( $1.6$ ) وبمستوى دلالة ( $0.05$ ) ، في حين لم تظهر علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين مشاركة العاملين وبين كل من (الاحتفاظ بالزبون ، ربحية الزبون)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.18$ ,  $0.14$ ) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة ( $1.56$ ,  $1.47$ ) كانت اصغر من قيمتها الجدولية البالغة ( $1.6$ ) وبمستوى دلالة ( $0.05$ ).



## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

		القيمة المستدامة للزبون											
الاجمالي		ربحية الزبون		الاحتفاظ بالزبون		رضا الزبون		ولاء الزبون		اكتساب الزبون			
y		y5		y4		y3		y2		y1			
		r	t	t	r	r	t	r	t	r	t		
r = 0.34** t = 3.76	x	.27**	2.91	.14	1.47	.34**	3.76	.20*	2.12	.27**	2.91	ادارة الجودة الشاملة	
	x1	.27**	2.91	.16	1.5	.37**	4.14	.20*	2.12	.27**	2.91	القيادة الادارية	
	x2	.18	1.56	.14	1.47	.5**	3.88	.2	2.23	.19*	2.01	مشاركة العاملين	
	x3	.40**	4.54	.11	1.15	.32**	3.51	.18*	1.90	.25**	2.68	التحسين المستمر	
	x4	.26**	2.80	.13	1.36	.31**	3.39	.13	1.36	.22*	2.34	تحسين العمليات	
	x5	.09	0.94	.16	1.36	.18*	1.90	.25**	2.68	.27**	2.91	تدريب العاملين	
مجموع علاقات الارتباط (21) = 64%													
n = 119				قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6						** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05	

٣- اما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير التحسين والقيمة المستدامة للزبون بإبعادها (اكتساب الزبون، ولاء الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون)) ، إذ يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التحسين وبين اكتساب الزبون، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.25\*\*) ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.68) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣) بمستوى معنوية (٠.٠١) ، وكذلك اشار الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التحسين وبين ولاء الزبون قيمة معامل الارتباط (0.18\*) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.90) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠.٠٥) ، كذلك اشار لوجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التحسين وبين كل من (رضا الزبون وربحية الزبون) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.32\*\*, 0.40\*\*) على التوالي وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.54, 3.51) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) ، اما بخصوص المتغير الفرعي (الاحتفاظ بالزبون) ، فلم تظهر علاقة ارتباط بين (التحسين المستمر) وبين (الاحتفاظ بالزبون) ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.11) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.15) ، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠.٠٥) ، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بانه تحققت اربعة علاقات ارتباط معنوية من اصل خمسة ، بما يشكل (80%) من الفرضية الفرعية ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير التحسين المستمر والقيمة المستدامة للزبون).

٤- أشارت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى الى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحسين العمليات وبين القيمة المستدامة للزبون) ، ويبين الجدول (٦) مصفوفة ارتباطات وموضحة في

المستوى الافقي، وقد ظهرت علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين تحسين العمليات وبين كل من (اكتساب الزبون، رضا الزبون، ربحية الزبون)، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٦) (\*0.22, \*0.31, \*\*0.26) على التوالي، إذ نجد أن قيمة (t) المحسوبة للمتغيرات (2.80, 3.39, 2.34) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠.٠٥). بهذه النتيجة نتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى، في حين لم تظهر علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الملموسة وبين كل من (ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.13, 0.13) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.36, 1.36) كانت اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.6) وبمستوى دلالة (٠.٠٥).

٥- اشارت الفرضية الفرعية الخامسة والاخيرة من الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تدريب العاملين والقيمة المستدامة للزبون)، إذ يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تدريب العاملين وبين كل من (اكتساب الزبون، ولاء الزبون)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (\*0.27, \*\*0.25, \*0.18) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢.٠٩، ٢.٦٨، ١.٩) كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.6) وبمستوى دلالة (٠.٠٥)، في حين لم تظهر علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تدريب العاملين وبين كل من (الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.16, ٠.٠٩) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.36, 0.94) كانت اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.6) وبمستوى دلالة (٠.٠٥).

لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت ثلاثة علاقات ارتباط معنوية من اصل خمسة، بما يشكل نسبة (60%) من الفرضية الفرعية الخامسة، وبهذه النتيجة يمكن ان التوصل الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تدريب العاملين والقيمة المستدامة للزبون).

### الفرضية الرئيسية الثانية

افترضت الدراسة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق العلاقة والقيمة المستدامة للزبون " ، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية وعلى ستة محاور اساسية، وهي :

- يرتبط متغير الثقة ايجابيا ومعنويا مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).
- يرتبط متغير الاتصال ايجابيا ومعنويا مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).
- يرتبط متغير الالتزام ايجابيا ومعنويا مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

- يرتبط متغير التعاطف ايجابيا ومعنويا مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).



## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

- يرتبط متغير توزيع المعرفة ايجابيا ومعنويا مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

- يرتبط متغير تطبيق المعرفة ايجابيا ومعنويا مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون).

وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها:

١- افترضت الدراسة الفرضية الرئيسية الأولى " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تسويق العلاقة و القيمة المستدامة للزبون".

تشير معطيات الجدول (٧) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين المتغير التفسيري الرئيس (تسويق العلاقة) وبين المتغير الاستجابي ( القيمة المستدامة للزبون)، إذ بلغت قيمة الارتباط ( $0.67^{**}$ )، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.0) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.6) بمستوى دلالة (٠.٠١).

٢- يبين الجدول (٧) مصفوفة الارتباطات بين القيمة المستدامة للزبون مع متغيراته الفرعية الخمسة الموضحة في المستوى العمودي وهي اكتساب الزبون (Y1)، ولاء الزبون (Y2) ، رضا الزبون (Y3)، الاحتفاظ بالزبون (Y4) ، ربحية الزبون (Y5)، وفي المستوى الافقي المتغير التفسيري الرئيس تسويق العلاقة (Z) ومتغيراته الفرعية الاربعة المتمثلة بالثقة، والذي جرى ترميزه بالرمز (Z1) ، الاتصال (Z2) ، الالتزام (Z3) ، التعاطف (Z4) ، وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرضيات الفرعية :

جدول (7) علاقات الارتباط بين أبعاد تسويق العلاقة وأبعاد القيمة المستدامة للزبون									
تسويق العلاقة (Z)								r = 0.67**	القيمة المستدامة للزبون (Y)
الثقة		الاتصال		الالتزام		التعاطف			
Z1		Z2		Z3		Z4		t = 11.0	
t	r	t	r	t	r	t	r		
2.9	.23**	6.1	.45**	6.0	.44**	4.8	.37**	اكتساب الزبون (Y1)	
3.1	.25**	7.0	.50**	8.4	.57**	6.5	.47**	ولاء الزبون (Y2)	
3.0	.24**	7.4	.52**	8.9	.59**	7.2	.51**	رضا الزبون (Y3)	
4.4	.34**	8.0	.55**	8.2	.56**	7.6	.53**	الاحتفاظ بالزبون (Y4)	
4.0	.31**	8.9	.59**	8.9	.59**	8.2	.56**	ربحية الزبون (Y5)	
n=119								قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = ٢.٣	
								قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = ١.٦	

١. أشارت الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية الى (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الثقة مع كل من (اكتساب الزبون ، ولاء الزبون ، رضا الزبون ، الاحتفاظ بالزبون ، ربحية الزبون)). ويبين الجدول (٧) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط ايجابية

ومعنوية بين الثقة وبين أبعاد القيمة المستدامة للزيون المتمثلة بـ(اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٧) ،  $0.24^{**}$  ،  $0.23^{**}$  ،  $0.25^{**}$  ،  $0.34^{**}$  ،  $0.31^{**}$  على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (2.9 ، 3.1 ، 3.0 ، 4.4 ، 4.0) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.6) بمستوى دلالة (٠.٠١) . بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية .

٢. أشارت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية الى (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاتصال مع كل من (اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون)). إذ يبين الجدول (٧) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاتصال وبين أبعاد القيمة المستدامة للزيون المتمثلة بـ(اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٧) ،  $0.52^{**}$  ،  $0.45^{**}$  ،  $0.50^{**}$  ،  $0.55^{**}$  ،  $0.59^{**}$  على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (6.1 ، 7.0 ، 7.4 ، 8.0 ، 8.9 ، 7.4 ، 5.2) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.6) بمستوى دلالة (٠.٠١) . بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية .

٣. أشارت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الالتزام مع كل من (اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون). ويبين الجدول (٧) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين الالتزام وبين أبعاد القيمة المستدامة للزيون المتمثلة بـ(اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٧) ،  $0.59^{**}$  ،  $0.57^{**}$  ،  $0.59^{**}$  ،  $0.44^{**}$  ،  $0.56^{**}$  ،  $0.59^{**}$  على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (6.0 ، 8.4 ، 8.9 ، 8.2 ، 8.9) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.6) بمستوى دلالة (٠.٠١) . بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية .

٤. أشارت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التعاطف مع كل من (اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون). ويبين الجدول (٧) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي، وقد ظهرت علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين التعاطف وبين أبعاد القيمة المستدامة للزيون المتمثلة بـ(اكتساب الزيون ، ولاء الزيون ، رضا الزيون ، الاحتفاظ بالزيون ، ربحية الزيون). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٧) ،  $0.51^{**}$  ،  $0.47^{**}$  ،  $0.53^{**}$  ،  $0.56^{**}$  ( على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (4.8 ، 6.5 ، 7.2 ، 7.6 ، 8.2) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.6) بمستوى دلالة (٠.٠١) . بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية .

#### ثانياً : فرضية تحليل المسار (Path Analysis)

وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها (يزداد تأثير ادارة الجودة الشاملة في القيمة المستدامة للزيون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة)، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات

الفرعية الاتية :

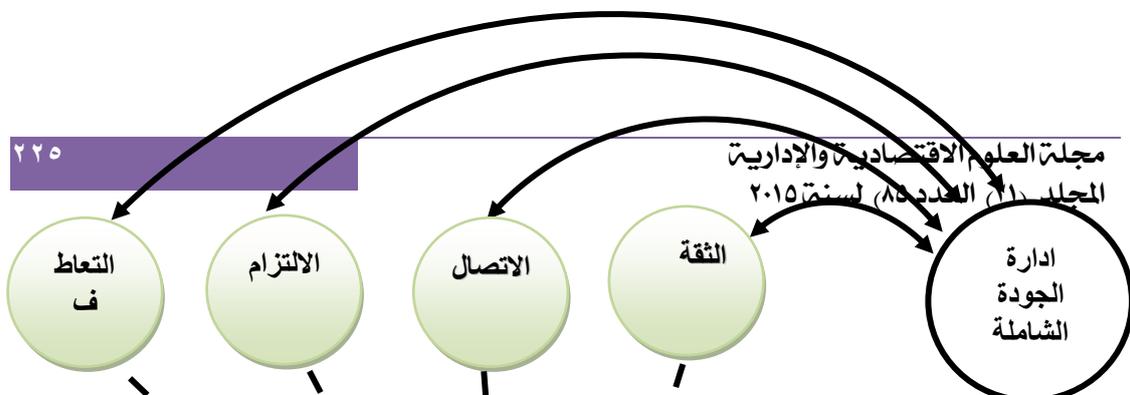
- ١- يزداد تأثير القيادة الادارية في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة.
  - ٢- يزداد تأثير مشاركة العاملين في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة.
  - ٣- يزداد تأثير التحسين المستمر في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة.
  - ٤- يزداد تأثير تحسين العمليات في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة.
  - ٥- يزداد تأثير تدريب العاملين في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة.
- تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (٨) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي، وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جدول (٨) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري ادارة الجودة الشاملة (X)، عبر أبعاد متغير تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون (Y)	
اتجاهات التأثير	غير المباشر لـ X
تأثير ادارة الجودة الشاملة (X) عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون	0.10
تأثير ادارة الجودة الشاملة (X) عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون	0.12
تأثير ادارة الجودة الشاملة (X) عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون	0.18
تأثير ادارة الجودة الشاملة (X) عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون	0.06
المباشر لـ X = 0.21	0.67 = X التأثير الكلي لـ R <sup>2</sup> =0.52
	القيمة المعنوية > 0.00

في إطار التوجه الفكري للدراسة يمكن استقراء وتفسير نتائج الشكل (٣) والتي تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير ادارة الجودة الشاملة (X) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال ابعاد تسويق العلاقة إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.21).

ومن خلال معطيات الجدول (٨) يظهر ان التأثير غير المباشر لادارة الجودة الشاملة عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.10)، بينما سجل التأثير غير المباشر لادارة الجودة الشاملة عبرالاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.12)، في حين بلغ التأثير غير المباشر لادارة الجودة الشاملة عبرالالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.18)، في حين أشارت قيمة التأثير غير المباشر لادارة الجودة الشاملة عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.06).

من خلال القيم المذكورة انفا نستدل على ان التأثير الكلي لادارة الجودة الشاملة عبر أبعاد تسويق العلاقة قيمة مقدارها (0.21) ، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها (R<sup>2</sup>=0.52)، والذي يعبر عن قيمة التأثير لادارة الجودة الشاملة في متغير القيمة المستدامة للزبون ، وان (0.48) لعوامل أخرى لم تدخل الانموذج، وقد بلغت القيمة المعنوية لأنموذج (0.00)، تشير النتائج الى ان تأثير ادارة الجودة الشاملة يزداد عبر الالتزام، في حين بلغت أقل قيمة للتأثير عبر التعاطف.





## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

اما بخصوص تحليل المسار للأبعاد الفرعية فهي كما يأتي :

١- وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يزداد تأثير القيادة الادارية في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة)، إذ تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (٩) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي، وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

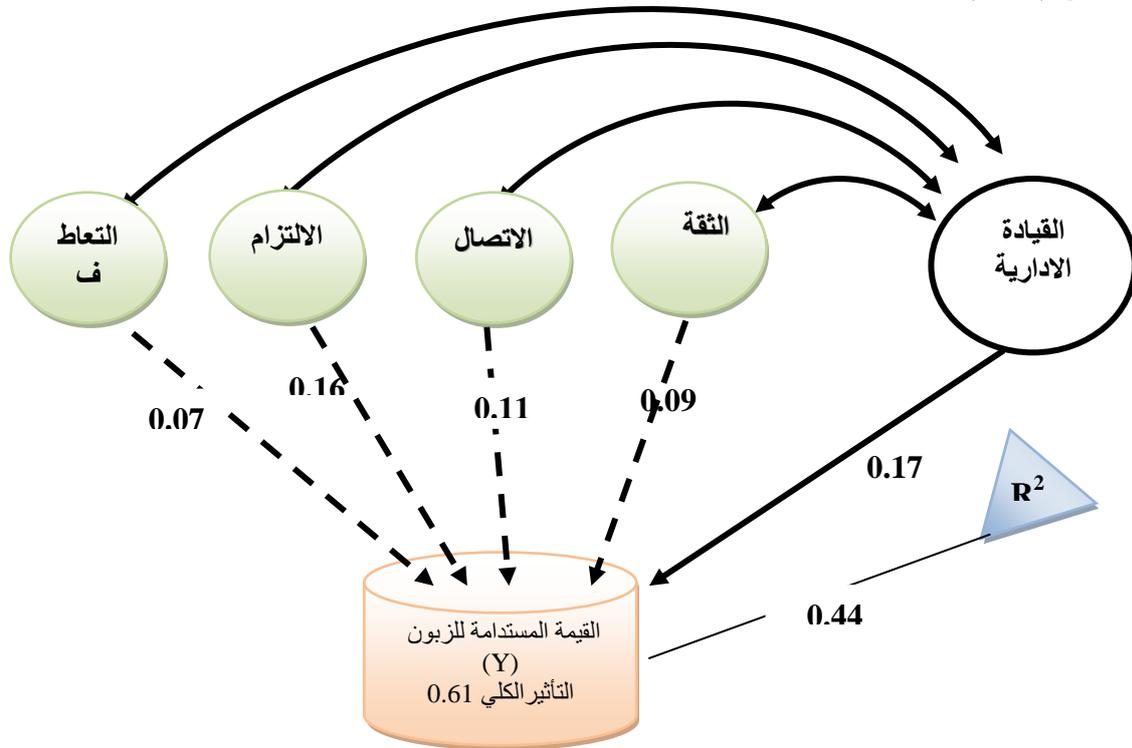
جدول (٩) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري القيادة الادارية (X1)، عبر ابعاد متغير تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون (Y)	
اتجاهات التأثير	غير المباشر لـ X1
تأثير القيادة الادارية (X) عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون	0.09
تأثير القيادة الادارية (X) عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون	0.11
تأثير القيادة الادارية (X) عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون	0.16
تأثير القيادة الادارية (X) عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون	0.07
المباشر لـ X1= 0.17	R <sup>2</sup> =0.44
التأثير الكلي لـ	القيمة المعنوية ٠.٠٠

تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير القيادة الادارية (X1) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال ابعاد تسويق العلاقة إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.17).

وتؤكد النتائج ان تأثير القيادة الادارية (X1) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال الثقة (Z1) إذ حقق تأثيراً غير مباشراً بلغ (0.09)، ومن خلال معطيات الجدول (٩) يظهر ان التأثير غير المباشر للقيادة الادارية

عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.11)، بينما سجل التأثير غير المباشر للقيادة الادارية عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.16)، في حين اشارت قيمة التأثير غير المباشر للقيادة الادارية عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.07).

خلال القيم المذكورة انفا نستدل على ان التأثير الكلي للقيادة الادارية عبر أبعاد تسويق العلاقة قيمة مقدارها (0.61)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها ( $R^2=0.44$ )، والذي يعبر عن قيمة التأثير للقيادة الادارية في متغير القيمة المستدامة للزبون ، وان (0.46) لعوامل أخرى لم تدخل الانموذج، وقد بلغت القيمة المعنوية للانموذج (0.000).



شكل (٤) تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر والكلي للقيادة الادارية (X1) عبر أبعاد تسويق العلاقة في القيمة المستدامة للزبون (Z)

٢- وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يزداد تأثير مشاركة العاملين في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة)، إذ تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (١٠) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي، وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

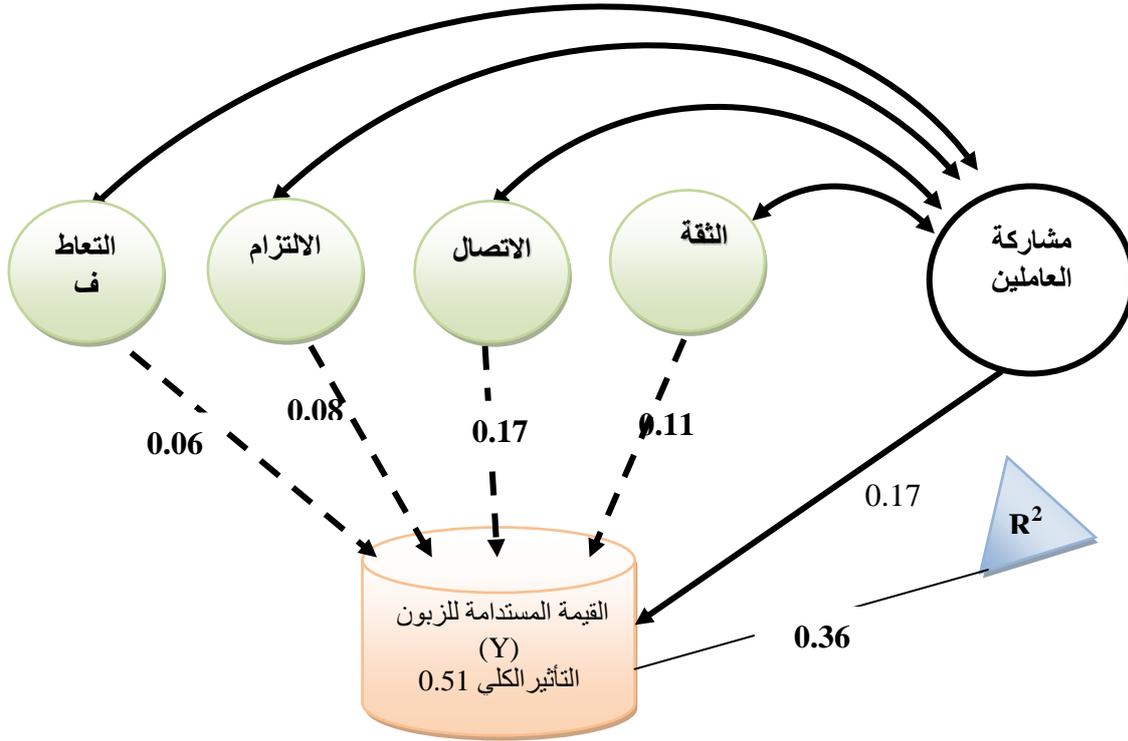
جدول (١٠) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري مشاركة العاملين (X2)، عبر أبعاد متغير تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون (Y)

اتجاهات التأثير		غير المباشر X2
تأثير مشاركة العاملين (X2) عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون		0.11
تأثير مشاركة العاملين (X2) عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون		0.17
تأثير مشاركة العاملين (X2) عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون		0.08
تأثير مشاركة العاملين (X2) عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون		0.06
المباشر X2 = 0.09	0.51 = X2 التأثير الكلي لـ	R <sup>2</sup> =0.36
القيمة المعنوية ٠.٠٠		

تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير مشاركة العاملين (X2) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال ابعاد تسويق العلاقة إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.17).

وتؤكد النتائج ان تأثير مشاركة العاملين (X2) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال الثقة (Z1) إذ حقق تأثيراً غير مباشراً بلغ (0.11)، ومن خلال معطيات الجدول (١٠) يظهر ان التأثير غير المباشر لمشاركة العاملين عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.17)، بينما سجل التأثير غير المباشر لمشاركة العاملين عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.08)، في حين أشارت قيمة التأثير غير المباشر لمشاركة العاملين عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.06).

خلال القيم المذكورة انفا نستدل على ان التأثير الكلي لمشاركة العاملين عبر ابعاد تسويق العلاقة قيمة مقدارها (0.51)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها (R<sup>2</sup>=0.36)، والذي يعبر عن قيمة التأثير لمشاركة العاملين في متغير القيمة المستدامة للزبون، وان (0.64) لعوامل أخرى لم تدخل الأنموذج، وقد بلغت القيمة المعنوية للأنموذج (٠.٠٠٠).



شكل (٥) تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر والكلي للقيادة الادارية (X2) عبر أبعاد تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون

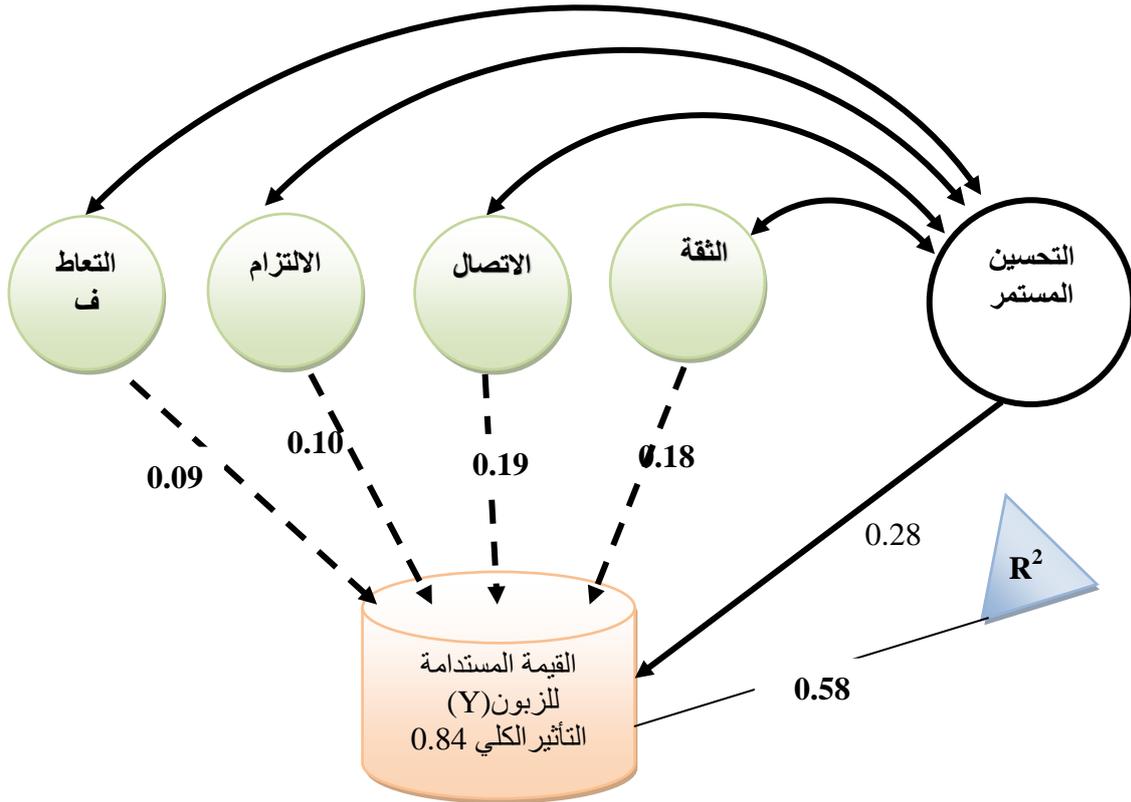
٣- وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يزداد تأثير التحسين المستمر في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة)، إذ تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (١١) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي، وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جدول (١١) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري التحسين المستمر (X3)، عبر أبعاد متغير تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون (Y)			
اتجاهات التأثير		غير المباشر لـ X3	
تأثير التحسين المستمر (X3) عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون	0.11		
تأثير التحسين المستمر (X3) عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون	0.17		
تأثير التحسين المستمر (X3) عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون	0.08		
تأثير التحسين المستمر (X3) عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون	0.06		
المباشر لـ X3 = 0.09	0.51 = X3 التأثير الكلي	R <sup>2</sup> = 0.36	القيمة المعنوية ٠.٠٠

تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير التحسين المستمر (X3) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال ابعاد تسويق العلاقة إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.28).

وتؤكد النتائج ان تأثير التحسين المستمر (X3) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال الثقة (Z1) إذ حقق تأثيراً غير مباشراً بلغ (0.18)، ومن خلال معطيات الجدول (١١) يظهر ان التأثير غير المباشر للتحسين المستمر عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.19)، بينما سجل التأثير غير المباشر للتحسين المستمر عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.10)، في حين أشارت قيمة التأثير غير المباشر للتحسين المستمر عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.09).

خلال القيم المذكورة انفا نستدل على ان التأثير الكلي للتحسين المستمر عبر ابعاد تسويق العلاقة قيمة مقدارها (0.84)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها ( $R^2=0.58$ )، والذي يعبر عن قيمة التأثير للتحسين المستمر في متغير القيمة المستدامة للزبون، وان (0.42) لعوامل أخرى لم تدخل النموذج، وقد بلغت القيمة المعنوية للنموذج (0.000)، تشير النتائج ان تأثير التحسين المستمر يزداد عبر الالتزام، في حين بلغت أقل قيمة للتأثير هي عبر التعاطف.



شكل (٦) تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر والكلية للتحسين المستمر (X3) عبر ابعاد تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون

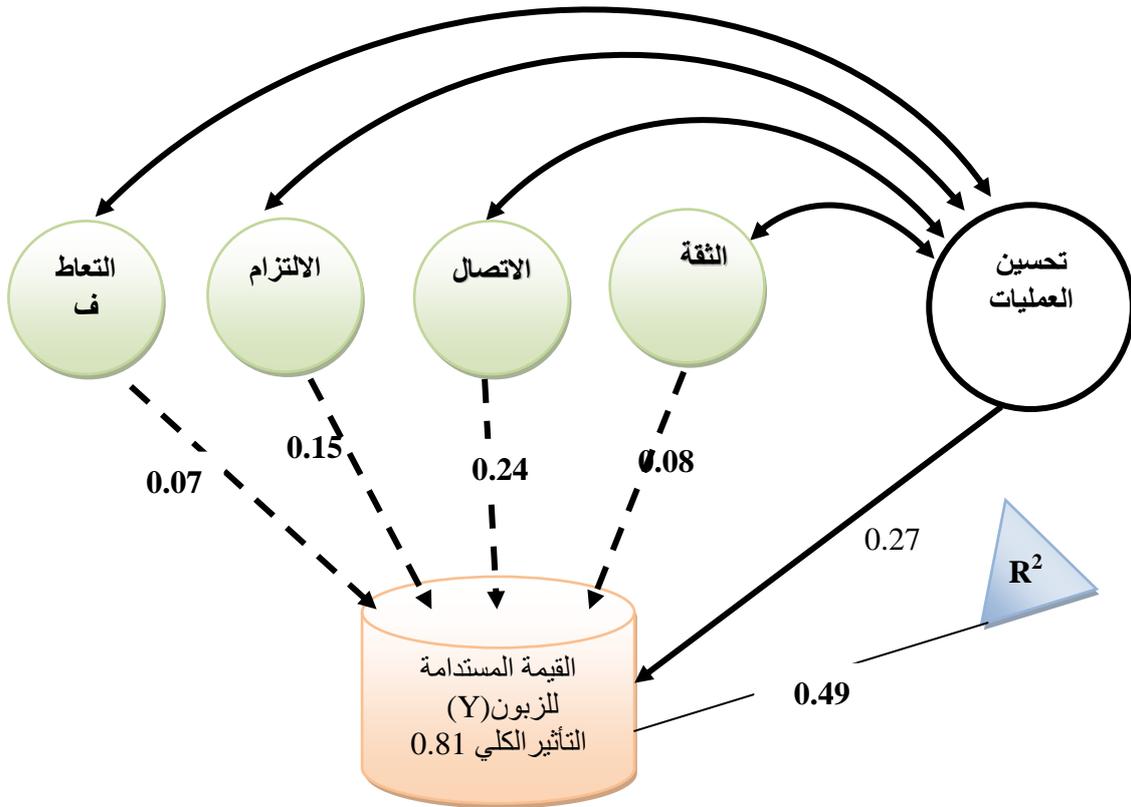
٤- وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يزداد تأثير تحسين العمليات في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة)، إذ تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (١٢) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلية، وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جدول (١٢) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري تحسين العمليات (X4)، عبر أبعاد متغير تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون (Y)			
اتجاهات التأثير		غير المباشر X4	
تأثير تحسين العمليات (X4) عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون		0.08	
تأثير تحسين العمليات (X4) عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون		0.24	
تأثير تحسين العمليات (X4) عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون		0.15	
تأثير تحسين العمليات (X4) عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون		0.07	
المباشر X4 = 0.27	X4 = 0.81 التأثير الكلية	R <sup>2</sup> =0.49	القيمة المعنوية ٠.٠٠٠

تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير تحسين العمليات (X4) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال ابعاد تسويق العلاقة إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.27).

وتؤكد النتائج ان تأثير تحسين العمليات (X4) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال الثقة (Z1) إذ حقق تأثيراً غير مباشراً بلغ (0.08)، ومن خلال معطيات الجدول (١٢) يظهر ان التأثير غير المباشر لتحسين العمليات عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.24)، بينما سجل التأثير غير المباشر لتحسين العمليات عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.15)، في حين أشارت قيمة التأثير غير المباشر لتحسين العمليات عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.07).

خلال القيم المذكورة انفا نستدل على ان التأثير الكلية لتحسين العمليات عبر ابعاد تسويق العلاقة قيمة مقدارها (0.81)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها (R<sup>2</sup>=0.49)، والذي يعبر عن قيمة التأثير لتحسين العمليات في متغير القيمة المستدامة للزبون.



شكل (٧) تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر والكلي لتحسين العمليات (X4) عبر أبعاد تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون

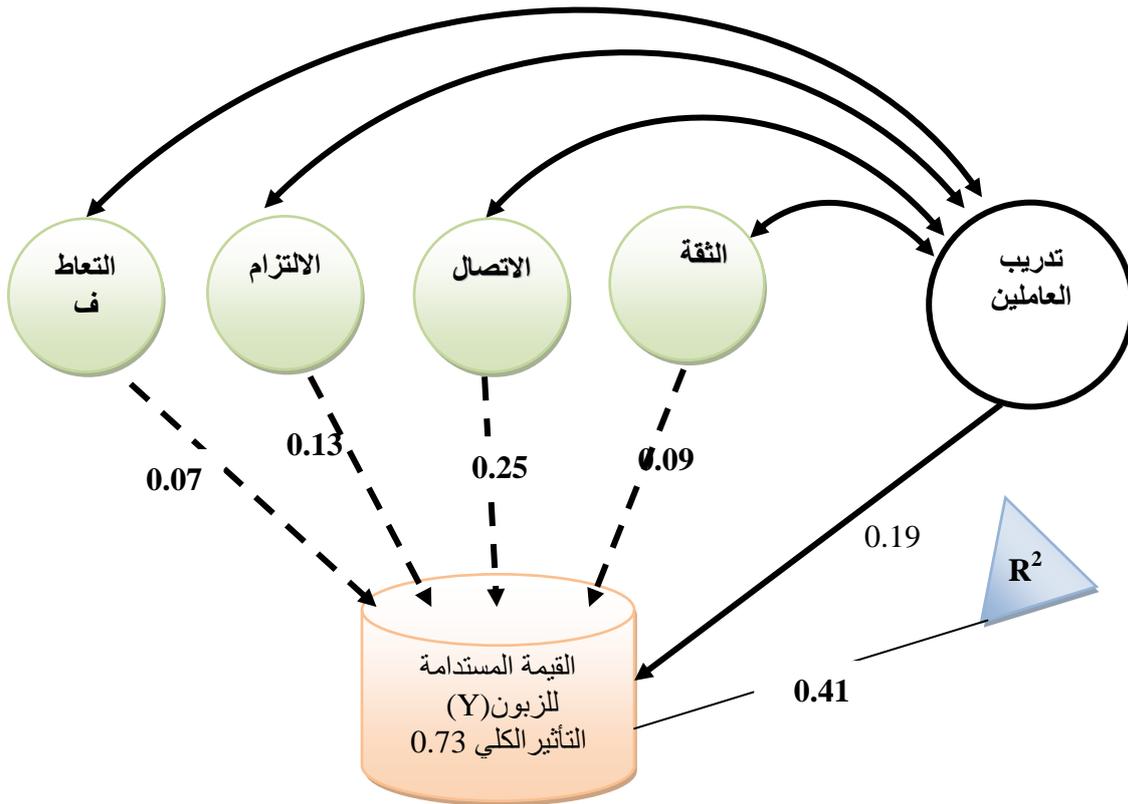
٥- وضعت في الدراسة الحالية الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يزداد تأثير تدريب العاملين في القيمة المستدامة للزبون بتوسط مؤشرات تسويق العلاقة)، إذ تبنت هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، ويشير الجدول (٨) الى تفصيل اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر والكلي، وفيما يأتي تفصيلاً للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جدول (١٣) وصف اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري تدريب العاملين (X5)، عبر أبعاد متغير تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون (Y)			
اتجاهات التأثير		غير المباشر لـ X5	
تأثير تدريب العاملين (X5) عبر الثقة (Z1) في القيمة المستدامة للزبون	0.09		
تأثير تدريب العاملين (X5) عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون	0.25		
تأثير تدريب العاملين (X5) عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون	0.13		
تأثير تدريب العاملين (X5) عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون	0.07		
المباشر X5 = 0.19	X5 = 0.73	R <sup>2</sup> = 0.41	القيمة المعنوية ٠.٠٠٠

تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير تدريب العاملين (X5) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال ابعاد تسويق العلاقة إذ حقق تأثيراً مباشراً بلغت (0.19).

وتؤكد النتائج ان تأثير تدريب العاملين (X5) بالقيمة المستدامة للزبون من خلال الثقة (Z1) إذ حقق تأثيراً غير مباشراً بلغ (0.09)، ومن خلال معطيات الجدول (١٣) يظهر ان التأثير غير المباشر لتدريب العاملين عبر الاتصال (Z2) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.25)، بينما سجل التأثير غير المباشر لتدريب العاملين عبر الالتزام (Z3) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.13)، في حين أشارت قيمة التأثير غير المباشر لتدريب العاملين عبر التعاطف (Z4) في القيمة المستدامة للزبون بلغ قيمة مقدارها (0.07).

خلال القيم المذكورة انفا نستدل على ان التأثير الكلي لتدريب العاملين عبر ابعاد تسويق العلاقة قيمة مقدارها (0.73)، وبلغ معامل التحديد قيمة مقدارها ( $R^2=0.41$ )، والذي يعبر عن قيمة التأثير لتدريب العاملين في متغير القيمة المستدامة للزبون، وان (0.59) لعوامل أخرى لم تدخل الأنموذج، وقد بلغت القيمة المعنوية للأنموذج (0.000).



شكل (٨) تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر والكلي لتدريب العاملين (X5) عبر أبعاد تسويق العلاقة (Z) في القيمة المستدامة للزبون

## المبحث الرابع

### أولاً : الاستنتاجات

- ١- تبين ان اهتمام العينة كان بالدرجة الاساس بخصوص ادارة الجودة الشاملة يتمثل بالقيادة الادارية بالدرجة الاولى وتشير هذه النتيجة الى ان مفتاح النجاح للمصارف هي عقلية قيادية ناجحة تقود المصارف نحو التميز والنجاح ضمن البيئة التنافسية الشديدة في القطاع المصرفي.
- ٢- ظهر ان الالتزام هو افضل متغير واهم متغير من وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تسويق العلاقة من بين بقية الابعاد الاربعة المتمثلة بـ(الثقة، الاتصال، الالتزام، التعاطف).
- ٣- ان ولاء الزبون هو اهم متغير واولها من بين ابعاد متغير القيمة المستدامة للزبون، إذ ان ولاء الزبون يعزز من ربحية المنظمة بسبب زيادة الحصة السوقية للزبائن.
- ٤- ظهر ان ادارة الجودة الشاملة وابعادها (القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تحسين العمليات، تدريب العاملين) قد عززت من عملية اكتساب الزبون.
- ٥- تبين ان ادارة الجودة الشاملة وابعادها (القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تدريب العاملين) قد عززت من عملية ولاء الزبون، في حين لم يعزز تحسين العمليات من ولاء الزبون.
- ٦- تبين ان ادارة الجودة الشاملة وابعادها (القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تحسين العمليات، تدريب العاملين) قد عززت من عملية رضا الزبون.
- ٧- ظهر ان ادارة الجودة الشاملة وابعادها (القيادة الادارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تحسين العمليات، تدريب العاملين) لم تدعم وتعزز من عملية الاحتفاظ بالزبون.
- ٨- تبين ان ادارة الجودة الشاملة وابعادها (القيادة الادارية، تحسين العمليات، التحسين المستمر) قد عززت من عملية ولاء الزبون، في حين لم يعزز (مشاركة العاملين، تدريب العاملين) من ولاء الزبون.
- ٩- ظهر ان تسويق العلاقة وابعادها (الثقة، الاتصال، الالتزام، التعاطف) قد عزز من عملية اكتساب الزبون.
- ١٠- تبين ان تسويق العلاقة وابعادها (الثقة، الاتصال، الالتزام، التعاطف) قد عزز من عملية ولاء الزبون.
- ١١- ظهر ان تسويق العلاقة وابعادها (الثقة، الاتصال، الالتزام، التعاطف) قد عزز من رضا الزبون.
- ١٢- تبين ان تسويق العلاقة وابعادها (الثقة، الاتصال، الالتزام، التعاطف) قد عزز من عملية الاحتفاظ بالزبون.
- ١٣- ظهر ان تسويق العلاقة وابعادها (الثقة، الاتصال، الالتزام، التعاطف) قد عزز من ربحية الزبون.

## ثانياً : التوصيات

- ١- الدعم المستمر بقيادات الادارات العاملة في المصارف من خلال اشراك المديرين في الدورات التدريبية المستمرة وزيادة الدعم المعنوي والمادي لهم من اجل بذل المزيد من العطاء.
- ٢- ينبغي على المصارف المبحوثة تعزيز الثقة بشكل مستمر والعمل على طمأنة الزبون على امواله واستثماراته، ولاسيما بعد افلاس مصرف الوركاء الاهلي وضياع اموال المواطنين وخسارتها، فقد اصبح المواطن يتوجس الحذر من المصارف الخاصة على اثر هذه الحادثة.
- ٣- دعم الاتصال المستمر بين المصارف والزبون من خلال قنوات الاتصال الالكترونية المتعددة (الانترنت) من اجل تعزيز الثقة والتواصل والطمأنة المستمرة والاهتمام بالزبون وتقوية الاواصر معه، وكمثال على هذه الاتصالات ان يقوم المصرف بارسال تعليمات وضوابط وخطط واستثمارات المصرف بشكل مستمر مما يشعر الزبون ان المصرف مهتم به ومتواصل معه.
- ٤- العمل على ايجاد كافة السبل من اجل زيادة ولاء الزبون ، لان ولاء الزبون يعمل على الاحتفاظ بالزبون الحالي والمحتمل لفترات طويلة مما يضمن ثبات وزيادة الارباح.
- ٥- العمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبون ، وتنويع التشكيلة الخدمية، وهذه يساعد على كسب الزبائن المرتقبين في السوق المصرفي العراقي وكذلك يزيد من رضا الزبون الحالي والاحتفاظ به .
- ٦- ان تدريب العاملين بشكل مستمر على كيفية التعامل مع الزبون، وترسيخ فكرة ان الزبون هو الملك ، وهو مفتاح النجاح والارباح لكل الصناعات الخدمية وبخاصة صناعة الخدمات المصرفية يزيد ذلك من كسب والاحتفاظ بالزبون وزيادة رضاه وبالتالي ولاء الزبون، ويكون ذلك من خلال زج العاملين بدورات تدريبية مستمرة على ادارة علاقات الزبون وتحت اشراف متخصصين في هذا المجال.

## المصادر:

١. ال مراد، نجلة يونس محمد والدليمي، عمر ياسين محمد الساير، (٢٠١٢)، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، تنمية الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٧، ص٢٣-٤٧.
٢. اسماعيل، عواطف يوسف، (٢٠٠٩)، متطلبات التسويق بالعلاقات واثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لاراء عينة من الزبائن في معمل الالبان في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣١، العدد ٥٩، ص ٢٣٥-٢٥٤.
٣. البيرقدار، حسين نور الدين عزت، (٢٠١٣)، ابعاد ادارة الجودة الشاملة في المصارف: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ١، ص١-٢٢.
٤. الجنابي، اميرة هاتف، وظاهر، ناجحة محمد، (٢٠٠٩)، اثر ابعاد جودة التعليم التقني في تعزيز قيمة الزبون: دراسة تطبيقية في معهد التقني في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ص١٧٣-١٩٦.



## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

٥. حاوي، ايمان عسكر و حسن، علاء الدين حسين، (٢٠٠٩) ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين : بصرة بفروعه الثلاثة، مجلة التقني، المجلد ٢٢، العدد ٥، ص ٨٩-١٠
٦. خليل، اريج سعيد، وحرز، اثير هاني وعبد اللطيف، اصيل صباح، (٢٠١٢)، اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة، ص ٩٠-١٠٥.
٧. الرفيعي، علي عبود علي حسون، (٢٠١١)، متطلبات تنفيذ نظام الايضاء الواسع و اثرها في تحسين قيمة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الالبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ١٨، ص ٢٤٩-٢٨٤.
٨. سيدي محمد، بن اشنهو، (٢٠١٠)، دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة : دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلة، اطروحة دكتوراة في علوم التسويق، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - ، كلية العلوم الاقتصادية التيسير والعلوم التجارية.
٩. الشريفي، زينب هادي معيوف، (٢٠٠٩)، اخلاقيات العمل واثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لانتاج المشروبات الغازية المحدودة - الكوفة، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
١٠. الطويل، اكرم احمد، والعبيدي، محمد نائر، (٢٠١٠)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مستشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٢، العدد ١٠٠، ص ٢٣١-٢٥٣.
١١. عبد الحسين، صفاء جواد و الطون، نوال حسيب، (٢٠١٢)، مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة فاين واثره في نسبة التالف من المنتجات، مجلة كلية المامون، العدد ٢٠، ص ١٧٤-١٩٣.
١٢. عبد الله، انيس احمد، (٢٠١١)، قيمة الزبون باعتماد تقانة ادارة علاقات الزبون: دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٣، العدد ١٠٤، ص ١٥٣-١٧٠.
١٣. عبود، رشا عباس و حسين، سحر عباس، (٢٠٠٨)، امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة كربلاء: دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٤، العدد ٢٢، ص ٢٥٦-٢٧٥.
١٤. العتوم، فراس جميل و الزعبي، عبد الكريم و بطاينة، عبد الكريم، (٢٠١٢)، ادارة المخزون واثرها على الاحتفاظ بالزبائن في ظل المنافسة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٣، ص ٢٢١-٢٤٨.
١٥. علي، مصدق حنون، (٢٠١١)، العلاقة بين تسويق العلاقة والاحتفاظ بالزبون: دراسة حالة في بعض المصارف الاهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٨، ص ٢٤٩-٢٧٩.
١٦. فتيحة، ديليمي، (٢٠٠٩)، تنمية العلاقة مع الزبون كاساس لبناء ولاءه للعلامة: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكاله المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.



## خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة

١٧. اللوزي، موسى، (٢٠١٢)، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط٥، دار وائل للنشر، عمان.
١٨. الموسوي، احمد منصور محسن، (٢٠٠٧)، استخدام ادارة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون: دراسة حالة في الشركة العلمة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
١٩. النوري، مرتضى جبار و حسين، سوسن جواد و دوشة، طالب اصغر ، (٢٠١٠)، استخدام الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة. مجلة الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد ٨٣، ص٤٦-٦٧.
٢٠. وناس، خلود عاصم و جميل، احمد نزار و ابراهيم، محمد عبدالله، (٢٠١٠)، استعمال مدخل تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في ادارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٣، ص١٨٧-٢٠٨.
٢١. ياسين، محمود يوسف، (٢٠١٠)، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات واثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة اربد، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
22. Al-Shobaki, Salman D., Fouad, Rami H & Al-Bashir, Adnan, (2010), The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan, Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Vol.4, No.2, pp.304-313.
23. Ang, Lawrence & Buttle, Francis, (2004), Managing for Successful Customer Acquisition : An Exploration, Journal of marketing management, Vol. 22 , No. 3-4, p.295-317.
24. Baidoun, Samir, (2003), An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations, Logistics Information Management Vol. 16 . No 2, pp. 156-171.
25. Bolajoko Nkemdinim Dixon-Ogbechi, Elizabeth M. Haran, Joseph Aiyeku, (2010) "Customers' Perception of Relationship Marketing as a Strategic Tool in the Nigerian Food and Beverages Industry," Journal of Management Policy and Practice, Vol. 11, Iss. 5, pp.124 -132
26. Chung Lo, Sheng, (2012), A Study of Relationship Marketing on Customer Satisfaction, Journal of Social Sciences, Vol.8, No.1,pp. 91-94
27. Crosby, Lawrence A & Stephens, Nancy, (1987), Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry, Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 4, pp. 404-411
28. Drysdale, Lawrie, (1999). Relationship marketing: A new paradigm for marketing schools. Principal Matter: The Official Journal of Secondary Principals Association of Australia, Vol. 36, No.1,pp.36-37.
29. Gummesson, Evert, (1994), Making Relationship Marketing Operational, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No. 5, pp. 5-20.
30. He, Gao, (2001), Research on the Measurement of Customer Value: The Case of Cell Phone Industry, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, pp.1168- 1172.



31. Hien, Nguyen thi thu, (2006), A Study of Relationship Marketing in The Vietnamese Banking Sector, A Dissertation presented in part consideration for the degree of MA Marketing, Nottingham university.
32. Hollensen, Svend & Opresnik, Marc Oliver, (2010), Marketing A Relationship Perspective, [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de).
33. Irfan,S.M & Kee,D.M.H, (2013), Critical Success Factors of TQM and its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan, Middle-East Journal of Scientific Research, Vol.15, No.1, pp.61-74.
34. Jalili, Pantea Pezeshkan, (2008), the impact of customer relationship marketing on performance: A study among Iranian telecommunication service providers, A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, Tarbiat Modarres University.
35. Jesri, Peyman., Ahmadi, Freyedon & Fatehipoor, Motreza, (2013), Effects of Relationship Marketing (RM) on Customer Loyalty (Case Study: Mehr Bank, Kermanshah Province, Iran), Vol.4, No.11, interdisciplinary Journal of contemporary research in business, pp, 304- 312
36. Leverin, Andreas & Liljander, Veronica , (2006) "Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?", International Journal of Bank Marketing, Vol. 24 Iss: 4, pp.232 – 251
37. Palmatier, Robert W., (2008), Relationship Marketing, Published by Marketing Science Institute, Printed in the USA, Cambridge.
38. Ramkumar.D & Saravanan.S, (2007), The Dark Side of Relationship Marketing, International Marketing Conference on Marketing & Society, 8-10 April, pp.453-457.
39. Shammout, Ahmad Bahjat, (2007), Evaluating an Extended Relationship Marketing Model for Arab Guests of Five-Star Hotels, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Hospitality, Tourism and Marketing, Faculty of Business and Law Victoria University, Melbourne.
40. Sohail, Sadiq, (2012), The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Conceptual Framework to Determine Outcomes, International Conference on Economics, Business Innovation, vol.38, Singapore, pp.236-240.
41. Talib, Faisal., Rahman, Zillur & Qureshi, M.N, (2010), The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128.



**Create sustainable value to the customer through the integration of the  
relationship between total quality management and relationship marketing**

**Abstract :**

**Purpose:** This research seeks to provide a point of view based on the creation of sustainable value to the customer of the banks in the context of total quality management and relationship marketing. It aims to develop a model to measure the value of sustainable customer peduncular under total quality management PAL (administrative leadership, involvement of employees, continuous improvement, process improvement, staff training), through the mediation of relationship marketing and objective dimensions (administrative leadership, involvement of employees, continuous improvement, improving processes , staff training), and to explore any of the variables and dimensions more influential in the creation of sustainable value to the customer, this study aimed to discuss the importance of the role of total quality management and its role in achieving the marketing performance in light of relationship marketing and its impact on the Iraqi banking sector, and this study provides scale mode is useful to create sustainable value for the customer, it helps managers to use to assess the current situation in the banking performance, may improve managers their programs more effectively and efficiently through orientation strategy towards strengthening the relationship between the bank and the customer by giving the value they deserve the customer in exchange for a large market share, including reflects on the profitability in the future, all of which depends on the indicators total quality management and its impacts on the creation of value for the customer .

**Find a problem:** the problem of the study summarizes a series of questions, and it was the most important: the elements that enhance the total quality management to achieve sustainable value to the customer of the banks operating in Iraq? What level of impact of total quality management presence or absence of relationship marketing in achieving customer value ?

**Design / methodology:** Use approach pilot in the application of the current study, has used the questionnaire to collect data in order to develop a model to measure reliably and correctly to the variables total quality management and marketing relationship with the dimensions of creating sustainable value to the customer, and was selected an intentional sample of managers and heads of departments numbered (119 ) person, and hypotheses were tested through the use of some statistical processors, was the most important path analysis. The most important assumptions are (increasing the impact of total quality management in sustainable value to the customer through the mediation of relationship marketing

**Results:** The sample shows that the interest of the class basis concerning TQM is primarily administrative leadership This finding suggests that the key to success for banks is the mentality of successful leadership is leading banks towards excellence and success within a very competitive environment in the banking sector .

**Originality / value:** undertake this research with the help of service providers in the banking sector to address the challenge of increasing the value provided to the customer, and how to keep the impact of total quality management in order to achieve the best performance marketing .

**Keywords:** total quality management, administrative leadership, continuous improvement, process improvement, relationship marketing, commitment, customer value, confidence, compassion, customer acquisition, customer loyalty, customer satisfaction, customer retention, customer profitability.