

انجمهوس بة العربية السوس بة جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إداس الأعمال

دوس استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة المخدمة المصرفية

دراسة مقارنة بين المصارف العامة واكخاصة العاملة في السوق السورية

The Role of Market Orientation Strategy in Improving Banking Service Quality

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: حسام درعزيني

إشراف الدكتور: بسام التزه أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ {٣٢}

البقرة: ٣٢



الجمهورية العربية السورية

جامعتى دمشق

كليته الاقتصاد

قسمرإدارة الاعمال

دوس استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الحدمة المصرفية

دراسة مقارنة بين المصارف العامة واكخاصة العاملة في السوق السورية

The Role of Market Orientation Strategy in Improving Banking Service Quality

مرسالة مقدمة للحصول على دمرجة الماجستير في إدامة الأعمال

إعداد الطالب: حسام درعزيني

تم مناقشة هذه الرسالة يوم الأحد الموافق ٢٠١٣/١٢/٠١ ، وأجيزت أمام لجنة الحكم المؤلفة من السادة:

الدكتور بسام التزه

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق عضواً ومشرفاً

الدكتور سامر المصطفى

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق عضواً

الدكتور زكوان قريط

مدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق عضواً

إلى من في كفها الإحسان . . . إلى بسنان يموج بالفل والياسمين والريخان أمي الغالية

إلى الذي كان لي السند المنين . . . إلى الذي كان لي نعم الناصح مالمعين

أبي العزيز

إلى من هم عوني وسندي في إكمال مسيرتي

أخوتي (ريمر، حازمر، جاد، ميس)

إلى روح أختي الشهيلة رامية وابنها رحهما الله

إلى مدينتي الغالية حلب الشهباء

إلى من لمرتسعهم صفحتي . . . عذمراً . . . ففي القلب احنوقم محبتي

الاحث

مراز وانقرار مازر وانقرار مان سرسان شوارر

الحمد شرالذي يس لي السيل لإنجاز هذه الرسالة المنواضعة.

أنقدم بالشكر الخالص للدكنوس المشنف بسام النزلاعلى الإسشادات التي أناس لي الطريق وسهلت الصعاب.

كما أتقدم بالشك بأسمى آيات الشك والنقدير إلى:

اللك كنوس سامس المصطفى

اللكنوس زكوان قريط

لفضلهم بنحمل أعباء قراءة وتصويب الرسالة وإظهارها بالشكل الفضلهم بنحمل أعباء قراءة وتصويب الرسالة وإظهارها بالشكل العلمي الصحيح.

ولا يفوتني أن أشك كل من ساعدني على إلجاز هذا السالة.

الاحث



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية، وقد أجريت هذه الدراسة على المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك للمقارنة بينهم، وقد ضمت المصارف العامة (المصرف التجاري، المصرف العقاري)، أما المصارف الخاصة قد ضمت (بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سوريا والمهجر، بنك عودة، فرنسبنك).

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي والتحليلي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج. كما تم الاعتماد على مقياس MARKOR فيما يخص قياس استراتيجية التوجه بالسوق، ومقياس SERVQUAL فيما يخص قياس جودة الخدمة المصرفية، بغرض جمع المعلومات وتحليلها والوصول إلى نتائج

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية، وكانت العلاقة قوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، ومتوسطة بين التوجه بالربون وجودة الخدمة المصرفية، وضعيفة بين التوجه بالمنافس وجودة الخدمة المصرفية.

كما بينت الدراسة بأن كلا قطاعي المصارف العامة والخاصة تطبق استراتيجية التوجه بالسوق، إلا أن المصارف الخاصة تطبق هذه الاستراتيجية بشكل أكبر.

كما أن كلا قطاعي المصارف تطبق جودة الخدمة المصرفية مع أفضلية للمصارف الخاصة.

وقد قدم الباحث عدد من التوصيات وأهمها أحداث قسم أو إدارة تسويق في المصارف تعنى بتطبيق هذه الاستراتيجية لما لها دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية وبالتالي خلق ميزة تنافسية تساعدها على الاستمرار في السوق.



رقم	العنوان
الصفحة	
Í	• صفحة الغلاف
ب	• أية قرآنية
ح	 قرار لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
7	• الإهداء
هـ	• شكر وتقدير
و	• ملخص البحث باللغة العربية
ز-ي	• فهرس المحتويات
ك _ ل	 فهرس الجداول
م	 ■ فهرس الأشكال
ن	• فهرس الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
۲	المقدمة
۲	١. مشكلة البحث.
٣	٢. أهداف البحث.
٣	٣. أهمية البحث.
٤	٤. متغيرات الدراسة
٤	٥. نموذج الدراسة
0	٦. فرضيات البحث
0	٧. منهجية البحث
٦	٨. مجتمع وعينة البحث
٦	٩. أساليب التحليل الاحصائي
٧	١٠. مصطلحات البحث
٧	١١. حدود البحث

٨	١٢. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: استراتيجية التوجه بالسوق
	المبحث الأول: استراتيجية التوجه بالسوق
۲۱	١- المفهوم التسويقي
۲ ٤	١-١ مراحل تطور المفهوم التسويقي
۲٦	١-٢ العوامل التي أدت إلى ظهور المفهوم التسويقي في المصارف
۲۸	٢- مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق
۲۸	١-٢ مفهوم الاستراتيجية
۲۸	٢-٢ مفهوم التوجه بالسوق
٣٢	٢-٢ مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية أعمال للمنظمة المعاصرة
٣٤	٢-٤ خصائص استر اتيجية التوجه بالسوق
٣٦	٢-٥ العوامل المؤثرة على استراتيجية التوجه بالسوق
	المبحث الثاني: أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق
٤٣	١ ـ التوجه بالزبون
٤٣	١-١ مفهوم الزبون
٤٤	۲-۱ مفهوم التوجه بالزبون
٤٥	١-٣ أهمية وفوائد التوجه بالزبون
٤٥	١-٤ تحليل الزبائن
0 •	٢- التوجه بالمنافس
0 •	١-٢ مفهوم المنافسون
٥١	۲-۲ مفهوم التوجه بالمنافس
٥٢	٢-٢ تحليل المنافسين
٥٧	٣- التنسيق الوظيفي الداخلي
٥٧	١-٣ مفهوم التنسيق الوظيفي الداخلي
٥٨	٢-٣ مفهوم الاتصالات
٥٩	٣-٣ أهداف الاتصال في المنظمة
٦٠	٤-٣ أشكال الاتصالات التنظيمية

	الفصل الثالث: تحسين جودة الخدمة المصرفية		
	المبحث الأول: جودة الخدمة المصرفية		
70	١ ـ الخدمات		
٦٦	١-١ مفهوم الخدمة		
٦٨	٢-١ خصائص الخدمة		
٧٠	٦-١ تصنيف الخدمات		
٧٣	١-٤ مفهوم الخدمة المصرفية		
٧٥	٢- مفهوم الجودة		
٧٦	٢-١ أهداف الجودة		
٧٦	٢-٢ أهمية الجودة		
٧٨	٣-٢ أبعاد الجودة		
۸١	٢-٤ قياس جودة الخدمات		
	المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات		
٨٦	١ - التخطيط الاستراتيجي للجودة		
٨٦	١-١ أهداف التخطيط الاستراتيجي للجودة		
۸٧	٢-١ خطوات التخطيط الاستراتيجي للجودة		
٨٨	١-٣ التخطيط لجودة الخدمات		
٩,	١-٤ فجوات تخطيط الجودة		
91	٢- تحسين جودة الخدمات		
9 7	١-١ أهداف التحسين المستمر		
97	١-٢ نماذج لتطبيق التحسين المستمر في المنظمات		
97	۱-۳ أدوات تحسين جودة الخدمات		
9 7	١-٤ معوقات تحسين جودة الخدمات		
	المبحث الثالث: دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية		
1.1	١ - دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية		
1.7	١-١ التوجه بالزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية		
1.0	١-١ التوجه بالمنافس وتحسين جودة الخدمة المصرفية		

١٠٦	١-٣ التنسيق الوظيفي الداخلي وتحسين جودة الخدمة المصرفية
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
	المبحث الأول: لمحة عن القطاع المصرفي في سورية
11.	١- مصرف سورية المركزي
11.	٢- المصرف التجاري السوري
117	٣- المصرف العقاري
١١٣	٤- بنك بيمو السعودي الفرنسي
۱۱٤	٥- بنك سورية والمهجر
110	٦- بنك عودة
117	٧- فرنسينك
	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات
۱۱۸	١- مجتمع وعينة البحث
177	٢- اختبار ثبات وصلاحية المقياس
177	 ٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أسئلة محور الدراسة
177	٤- التأكد من مدى توفر التوزيع الطبيعي
1 7 9	٥- تحديد حزمة الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث
17.	٦- اختبار الفرضيات
	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
107	١- النتائج
17.	٢- التوصيات
171	ABSTRACT
	المراجع
١٦٢	١- المراجع العربية
177	٢- المراجع الإنكليزية
1 7 7	الملاحق

وارتران المرتبية الم

رقم	عنوان الجدول	رقم
الصفحة		الجدول
77	تطور المفهوم التسويقي	(1-1)
۸١	أبعاد جودة الخدمة	(۱-۳)
١١٩	عدد العاملين في المصارف عينة البحث	(1-£)
119	مقياس مدى كفاية حجم العينة	(Y-£)
١٢.	توزيع الاستبيانات على عينة البحث	(٣-٤)
١٢.	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	(٤-٤)
171	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	(0-5)
171	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(٦-٤)
171	توزيع أفراد العينة وفق متغير الموقع الوظيفي	(Y-£)
177	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	(A-£)
١٢٣	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	(9-٤)
١٢٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل الدراسة	()·-ξ)
١٢٨	معامل الالتواء والتفلطح لاستراتيجية التوجه بالسوق	(11-5)
179	معامل المصرفية الالتواء والتفلطح جودة الخدمة	(17-٤)
۱۳.	تقطع التكرارات بين التوجه بالزبون والملموسية	(17-٤)
14.	العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية	(1 ٤-٤)
177	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والاعتمادية	(10-5)
177	العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية	(١٦-٤)
١٣٢	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والاستجابة	(۱ Y - £)
١٣٢	العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة	(۱ ۸- E)
177	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والتعاطف	(١٩-٤)
١٣٣	العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف	(٢٠-٤)
188	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والأمان	(۲۱-٤)
188	العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان	(۲۲-٤)
185	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والملموسية	(۲۳-٤)
١٣٤	العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية	(٢٤-٤)
170	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والاعتمادية	(Y0-E)
170	العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية	(۲٦-٤)
170	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والاستجابة	(۲۷-٤)
١٣٦	العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة	(۲۸-٤)
١٣٦	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والتعاطف	(۲۹-٤)
١٣٦	العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف	(٣٠-٤)
۱۳۷	تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والأمان	(٣١-٤)
۱۳۷	العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان	(٣٢-٤)
١٣٨	تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية	(٣٣-٤)
١٣٨	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية	(٣٤-٤)

189	تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية	(٣٥-٤)
179	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية	(٣٦-٤)
١٤٠	تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة	(٣٧-٤)
١٤٠	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة	(٣٨-٤)
1 £ 1	تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف	(٣٩-٤)
1 £ 1	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف	(٤٠-٤)
1 £ Y	تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان	(٤١-٤)
1 £ Y	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان	(٤٢-٤)
1 2 8	العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية تبعأ لجهة المصرف	(٤٣-٤)
1 2 4	العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية تبعأ لجهة المصرف	(٤٤-٤)
1 £ £	العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة تبعأ لجهة المصرف	(٤٥-٤)
150	العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف تبعاً لجهة المصرف	(٤٦-٤)
150	العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان تبعأ لجهة المصرف	(٤٧-٤)
1 2 7	العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية تبعأ لجهة المصرف	(٤٨-٤)
١٤٧	العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية تبعاً لجهة المصرف	(٤٩-٤)
١٤٧	العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة تبعاً لجهة المصرف	(0 5)
١٤٨	العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف تبعأ لجهة المصرف	(01-5)
1 £ 9	العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان تبعاً لجهة المصرف	(07-5)
1 £ 9	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي و الملموسية تبعاً لجهة المصرف	(0٣-٤)
10.	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية تبعأ لجهة المصرف	(0 ٤-٤)
101	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة تبعاً لجهة المصرف	(00-5)
101	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف تبعأ لجهة المصرف	(07-8)
107	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان تبعأ لجهة المصرف	(°Y-٤)
108	متوسط الرتب لأبعاد استراتيجية التوجه بالسوق	(°A-٤)
108	مدى معنوية الفروقات في الجدول رقم: (٤-٥٨)	(09-٤)
108	متوسط الرتب لأبعاد جودة الخدمة المصرفية	(٦٠-٤)
108	مدى معنوية الفروقات في الجدول رقم: (٢٠-١)	(٦١-٤)
101	مصفوفة نتائج اختبار الفرضيات	(٦٢-٤)



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
		استدن
٤	نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة	(1-1)
70	الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي	(1-٢)
٣.	أبعاد التوجه بالسوق	(۲-۲)
٣١	ربط مفهومي التوجه بالسوق (السلوكي والثقافي)	(٣-٢)
٣٣	التوجه بالسوق بصفتها استراتيجية أعمال	(٤-٢)
٥٤	موقف منظمتنا بين باقى المنظمات المنافسة	(٥-٢)
०१	عناصر عملية الاتصال	(۲-۲)
٦٧	مفهوم مثلث الخدمة	(1-4)
٧٤	أبعاد مفهوم الخدمة	(۲-۳)
٧٩	أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون	(٣-٣)
٨٢	فجوات جودة الخدمة	(٤-٣)
١١٨	مصارف عينة الدراسة	(۱-٤)



رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
177	الاستبيان	(١)
140	فائمة محكمي الاستبيان	(٢)
140	مصفوفة استخلاص عوامل استراتيجية التوجه بالسوق (التحليل العاملي)	(٣)
١٧٦	مصفوفة المكونات المدورة لعوامل استراتيجية التوجه بالسوق	(٤)
١٧٦	اختبار ألفا كرونباخ لعوامل استراتيجية التوجه بالسوق	(0)
١٧٧	مصفوفة استخلاص عوامل جودة الخدمة (التحليل العاملي)	(٦)
١٧٨	مصفوفة المكونات المدورة لعوامل جودة الخدمة	(Y)
١٧٨	اختبار ألفا كرونباخ لعوامل جودة الخدمة	(^)
1 / 9	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(٩)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- ١. مشكلة البحث
- ٢ أهداف البحث
- ٣ أهمية البحث
- ٤ متغيرات البحث
- ٥ نموذج الدراسة
- ٦. فرضيات البحث
 - ٧ منهجية البحث
- ٨. مجتمع وعينة البحث.
- ٩. أساليب التحليل الاحصائي.
 - ١٠. مصطلحات البحث
 - ١١. حدود البحث
 - ١٢. الدراسات السابقة.

المقدمة:

شهدت الصناعة الخدمية في الأونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً، مثل: الخدمات المصرفية وخدمات التعليم، وخدمة الاتصالات، وغيرها من الخدمات الأخرى.

وتعد الخدمات المصرفية من أهم القطاعات الاقتصادية التي تعتمد عليها الكثير من الاقتصاديات وخاصة الدول المتقدمة، وقد شهد القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل رجال التسويق وذلك بعد الأزمة المالية العالمية التي تسببت فيها المصارف وأطلق عليها "أزمة الرهن العقاري"، وبالتالي تحاول المصارف إعادة الثقة لزبائنها من خلال تحسين خدماتها المصرفية.

كانت الخدمة المصرفية في سورية تقتصر على المصارف العامة المتمثلة بالمصرف التجاري، والمصرف العقاري، والمصرف الصناعي، المصرف الزراعي، ومصرف التسليف الشعبي. لكن هذه المصارف كانت بطيئة النمو في ظل تزايد عدد الزبائن والخدمات التي كان السوق بحاجة إليها، ونتيجة تزايد الطلب على الخدمات المصرفية أنشئت أولى المصارف الخاصة في عام ٢٠٠٤ التي أحدثت نقلة نوعية في الخدمات المصرفية في سورية.

إن دخول المصارف الخاصة إلى السوق السورية أعطى هذا السوق طابعاً تنافسياً بينها وبين المصارف الخاصة والعامة.

لذا تعمل المصارف على تحسين جودة الخدمات المقدمة لكي تعطيها ميزة عن المصارف الأخرى والتي تؤدي إلى زيادة في حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها.

يأتي هذا البحث كمحاولة لدراسة كيفية تحسين الجودة من خلال اتباع المصارف السورية لاستراتيجية التوجه بالسوق التي قد تكون مناسبة للمصارف الوليدة وخاصة في هذه المرحلة (مرحلة البناء والنمو) من عمرها، وتقوم هذه الاستراتيجية على:

- 1. البحث عن المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبائن نحو الخدمات المقدمة، من قبل المصارف لكي يتم تقديم خدمات ذات قيمة عالية بالنسبة للزبون.
- ٢. البحث عن المعلومات المتعلقة بتوجهات المنافسين، وذلك من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف لدى المنافس، لكي تعرف قدرة المنافس على المنافسة في المدى القصير والمدى الطويل.
- ٣. من ثم تأتي عملية التنسيق الوظيفي الداخلي التي تقوم بتحويل المعلومات المتاحة عن الزبائن والمنافسين إلى خطط وبرامج تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم.

١. مشكلة البحث:

تشهد الخدمات المصرفية في سورية نمواً متسارعاً ويرافق هذا النمو درجة عالية من التنافس بين المنظمات المصرفية الخاصة والعامة، فالمصارف الناجحة والمتميزة في العالم، هي المصارف التي تركز على نوعية وجودة تقديم الخدمات المقدمة لأنها تتشابه جميعها في ذلك، لكنها تختلف فيما بينها من حيث نوعية، وكيفية تقديم هذه الخدمات، ونظراً لحداثة عمل المصارف الخاصة في السوق السورية يمكن القول بناءً على استطلاع آراء عدد من الزبائن الذين يتعاملون مع هذه المصارف أن هناك فجوة بين توقعات الزبائن لجودة الخدمة المطلوبة

والجودة المقدمة فعلاً من قبل هذه المصارف. وربما يعود ذلك إلى عدم اتباع إدارات تلك المصارف لاستراتيجية التوجه بالسوق في عملها التسويقي بغية تحسين جودة خدماتها المصرفية.

من خلال ما سبق يمكننا طرح مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الأتى:

ما هي العلاقة بين تبني استراتيجية التوجه بالسوق، وتحسين جودة الخدمة المصرفية للمصارف العامة والخاصة في السوق السورية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية الآتية:

- ا. هل تختلف العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية باختلاف جهة المصرف (عام كان أم خاص)؟
 - ٢. ما مستوى تبنى إدارة المصارف العامة والخاصة لاستراتيجية التوجه بالسوق؟
 - ٣. هل تختلف جودة الخدمة المصرفية بين المصارف العامة والخاصة؟
 - ٤. هل يختلف تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق بين المصارف العامة والخاصة؟

٢. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلى:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين تبني استراتيجية التوجه بالسوق وتحسين جودة الخدمة المصرفية في كل من المصارف العامة والخاصة.
- ٢. معرفة فيما إذا كانت العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية تختلف باختلاف جهة المصرف (عام كان أم خاص).
 - ٣. التعرف على مدى تبني إدارة المصارف العامة والخاصة لاستراتيجية التوجه بالسوق.
- ٤. التعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في جودة الخدمة المقدمة بين المصارف العامة و الخاصة.
- التعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في تبني استراتيجية التوجه بالسوق بين المصارف
 العامة و المصارف الخاصة .

٣. أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من الناحيتين الآتيتين:

أ. من الناحية النظرية:

أ-١ التطرق إلى مفهوم حديث نسبياً في عالم التسويق وهو استراتيجية التوجه بالسوق، فقد طرح هذا المصطلح في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وأخذ حيزاً واسعاً من اهتمام الباحثين و رجال التسويق لما حققه من تطوير في سياسات المنظمة الخدمية.

أ-٢ محاولة تعميق المعرفة النظرية في هذا المجال، حيث سيتم ربطه مع جودة الخدمة المصرفية، وضع إطاراً نظرياً للعلاقة القائمة بينهما.

ب من الناحية العملية:

ب- ١ معرفة مدى نجاح إدارة المصارف المدروسة في تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق، ومدى انعكاس ذلك على تحسين جودة خدماتها المصرفية.

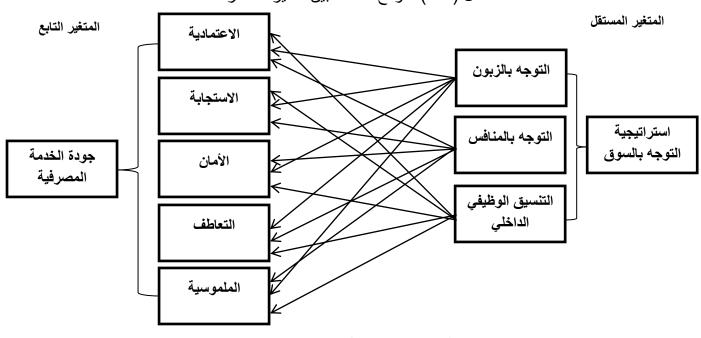
ب-٢ تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد إدارة المصارف العامة والخاصة على تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق بما يخدم تحسين جودة خدماتها المصرفية، وبالتالى زيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية.

٤. متغيرات الدراسة:

- أ. المتغير المستقل: استراتيجية التوجه بالسوق ويشمل العناصر الفرعية التالية:
 - أ-١ التوجه بالزبون.
 - أ-٢ التوجه بالمنافسين.
 - أ-٣ التنسيق الوظيفي الداخلي.
 - ب. المتغير التابع: جودة الخدمة وتشمل المتغيرات الفرعية التالية:
 - ب- ١ الاعتمادية
 - ب-٢ الاستجابة
 - ب-٣ الأمان
 - ب-٤ التعاطف
 - ب-٥ الملموسية

٥. نموذج الدراسة:

الشكل (١-١) نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة



٦. فرضيات البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة بين استراتيجية التوجه بالسوق وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف العاملة في السوق السورية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ا. توجد علاقة ذات دلالة بين التوجه بالزبون وجودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية).
- توجد علاقة ذات دلالة بين التوجه بالمنافسين وجودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية).
- توجد علاقة ذات دلالة بين التنسيق الوظيفي الداخلي وتحسين جودة الخدمة المصرفية
 (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية).

الفرضية الرئيسة الثانية:

تختلف العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية باختلاف جهة المصرف.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والمصارف الخاصة من حيث تطبيقها لاستراتيجية التوجه بالسوق.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد اختلافات جوهرية بين المصارف السورية العامة و الخاصة من حيث جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

٧. منهجية البحث:

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعة لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني الأسلوب الوصفي والتحليلي كما يلي:

أ الأسلوب الوصفي:

سيتم إتباع هذا الأسلوب من خلال الكتب والدوريات والدراسات المرتبطة بكل من التوجه بالسوق و جودة الخدمة.

ب. الأسلوب التحليلي:

سيتم إتباع هذا الأسلوب من خلال جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS,21).

٨. مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث بجميع المصارف العاملة في السوق السورية حتى 2011/1/1.

عينة البحث:

 المصارف: سوف يتم تحديد المصارف الخاصة التقليدية التي تعمل في السوق السورية وهي:

عام بدء العمل في السوق السورية	اسم المصرف	
۲٠٠٤	بنك سورية والمهجر	١
۲٠٠٤	بنك بيمو السعودي الفرنسي	۲
79	فر نسبنك	٣
70	بنك عودة	٤

٢. المصارف العامة فسوف تتم الدراسة على المصرف التجاري والمصرف العقاري، وذلك لتنوع خدماتهما المصرفية أكثر من باقى المصارف العامة الأخرى.

وسوف تجري هذه الدراسة على فروع هذه المصارف في مدينة دمشق، كما سوف يقوم الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة قصدية مختارة من العاملين والذين لهم صلة بالموضوع المتعلق بالبحث .

٩ أساليب التحليل الإحصائية

سوف يتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 18) وهي :

الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- .Factor Analysis -
- .Cronbach's Alpha -
 - .Frequency -
 - .Kruskal-Wallis -
 - .Kendall's tau-b -
 - .Kendall's tau-c -
 - .Gamma -
- .Kolmogorov-Smirnova -
 - .Shapiro-Wilk -

١٠ مصطلحات البحث:

اعتمدت الدراسة على المصطلحات العلمية التالية:

- ا. استراتيجية التوجه بالسوق: هي رؤية وثقافة الأعمال للمنظمة، وتعني إيجاد قيمة عالية للزبون من خلال السلوكيات المكونة لها والتي هي: التوجه بالزبون والتوجه بالمنافسين والتنسيق الوظيفي الداخلي، وذلك من خلال الحصول على المعلومات ونشرها ، ثم القيام بالنشاط الإداري. (
- التوجه بالزبون: وهو سلوكيات البيع التي تتبعها المنظمة من خلال التركيز على الزبون ومعرفة احتياجاته وتقديمها بشكل يخلق للزبون قيمة عالية. ٢
- ٣. التوجه بالمنافسين : وهو فهم المنظمة لنقاط القوة والضعف للمنافسين على المدى القريب والبعيد وتأثيرها على قدرة المنافسين على المدى القريب والبعيد أيضاً. "
- ٤. التنسيق الوظيفي الداخلي :ويقصد بها قدرة المنظمة في استخدام مصادرها الداخلية وتوظيفها في إيجاد قيمة عالية للزبائن المستهدفين.³
- ٥. جودة الخدمة المصرفية: هي الانطباع الكلي للزبون لضعف أو كفاءة المصرف في تقديم خدماته المصرفية. °

١١. حدود البحث:

- أ- الحدود الموضوعية: يتناول البحث دراسة استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في السوق السورية.
- ب- حدود مكانية: تمت الدراسة على عينة من المصارف العامة والخاصة في مدينة دمشق.
- ت- حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة مختارة من العاملين في المصارف العامة والخاصة.
- ث- حدود زمانية: تمت الدراسة في المدة الواقعة من عام ١٠١١-١١-١ وحتى ١-٩- ٢٠١٣

¹ Jaw Orski, Bernard & Kohli Ajay, Market orientation: The construct, research proposition, and managerial Implications. Journal of marketing, 1993, p3.

² Narver J , Slater S, The effect of a Market Orientation on Business Profitability , Journal of Marketing, ,1990 , vol 54, p 22

³ Staqnley F.Slater & John C.Naver, The Effect of Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, Journal of Business Research, 2000, p 70

⁴ Kevin Zheng Zhou et al, The Effect of customer and competitor orientation on performance in global markets: a contingency analysis, Journal (.of international Studies, 2007, Vol: 38, p 305.

[°] توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤ , ص ٤٥

١٢. الدراسات السابقة

٢ ١-١ الدراسات التي لها علاقة بمتغير استراتيجية التوجه بالسوق:

نتائج الدراسة	أهداف الدراسة	مكان الدراسة	اسم الدر اسة
١. توصلت هذه الدراسة إلى أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمستشفيات	١. التعرف على أهمية مفهوم التوجه بالسوق، والتعرف على درجة	السعودية	أثر التوجه نحو السوق على
القطاع الخاص، حيث اختلفت الأهمية النسبية لكل عنصر من	تبني مستشفيات القطاع الخاص السعودية لهذا المفهوم		الأداء الكلي لمستشفيات القطاع
عناصر هذا المفهوم حسب درجة مساهمتها في تحسين الأداء الكلي	٢. أهمية هذا المفهوم في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة		الخاص في المملكة العربية
لكل منها.	المنافسة الحادة من مستشفيات القطاع العام.		السعودية (ساعاتي وأمين،
٢. أوصت الدراسة بضرورة ابتكار متغيرات جديدة لمفهوم التوجه	٣. التعرف على أثر التوجه بالسوق على الأداء الكلي للمستشفيات		(7.17
بالسوق وإعادة النظر في سياسات التسعير المعتمدة لإضافة ميزة	القطاع الخاص والمتمثل في زيادة الحصة السوقية ونمو		-
تنافسية أخرى من حيث السعر.	ارباحها، إضافة المحافظة على صورتها المشرقة في أذهان		
	الزبائن المرضى والمراجعين لها.		
١. إن مستوى الثقافة التنظيمية مقبول، إلا أن هناك ضعف	١. دراسة أثر التوجه بالسوق على أداء الأعمال.	Iceland	Market Orientation
في التنسيق والتكامل بين أقسام المصرف.	٢. دراسة فيما إذا كانت عدم التوجه بالسوق يشرح سبب	(التوجه بالسوق	and The Banking
 المصرف لدیه ترکیز نحو الاستقرار. 	الانهيار الذي حصل في مصارف إيسلندا	والأزمة	Crisis in Iceland T
٣. إن التوجه بالسوق له علاقة إيجابية ضعيفة مع مؤشرات	٣. قياس شكل الهيكل التنظيمي للمصارف في إيسلندا،	المصرفية في	(Gudlaugsson &
الأداء الخمسة من ستة، وعلاقة قوية متوسطة مع رضا	ومستوى التوجه بالسوق فيها.	إيسلندا)	Schalk, 2012)
العاملين في المصرف.		`	Seriain, 2012)
٤. إن المصارف في إيسلندا متوجهة بالربحية وهذا ما يفسر			
أنخفاض بعض المؤشرات.			
,,			
think Circ AAABKOB II al A	the state of the s	01	- 1
 أن مقياس MARKOR يوفر قدر كبير من ثقافة التوجه 	١. قياس مستوى التوجه بالسوق في البلدان النامية مثل	Ghana	Employee
بالسوق للمصارف الغانية.	غانا.	(إدراك العاملين	Perception of
٢. إن إدراك الإدارة العليا لمفهوم التوجه بالسوق أعلى من	٢. كيف ينظر العاملين لمفهوم التوجه بالسوق، وكيف	للتوجه بالسوق	Market Orientation

ا ساعاتي عبد الإله سيف الدين غازي و أمين شكر تركي، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد ١٠، ٢٠١٢، ص ٣٤١-٣٥٦ Gudlaugsson Thrhallur & P.Schalk Adrianus, Market Orientation and The Banking Crisis in Iceland, International Journal of Business Strategy, Vol.12, No. 4, 2012, p 28-35

العاملين في الإدارة الدنيا. ٣. أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجه بالسوق في مصارف الدول النامية.	يختلف هذا المفهوم فيما يتعلق بنظام المصارف داخل المصارف في البلدان النامية.	في الصناعة المصرفية)	in The Banking Industry: A case from developing country (Opoku,
 أن العناصر الأساسية في تبني مفهوم التوجه بالسوق في مصارف بنغلادش هي (توكيد الإدارة العليا، ونظام المكافآت القائمة على السوق، والترابط بين أقسام المصرف، والتدريب التسويقي) لا يمكن تعزيز أداء المصارف من خلال تبني مفهوم التوجه بالسوق. 	 ا. تهدف هذه الدراسة إلى تبني مفهوم التوجه بالسوق في مصارف بنغلادش. ٢. تحديد العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرار تبني هذا المفهوم والنتائج التي تنشأ عنها. ٣. تحديد العوامل البيئية المؤثرة على تبني مفهوم التوجه بالسوق و هي اضطرابات السوق وحدة المنافسة. 	Bangladesh (التوجه بالسوق في تطوير المصارف في البلدان النامية، الأسباب والنتائج والتأثير الوسيط للعوامل البيئية)	2011) Market Orientation in a developing Nation Antecedents, Consequences and Moderating Effect of Environmental Factors (Zebal &
 ان الشركات محل الدراسة تطبق التوجه بالسوق بدرجة عالية. ٢. يؤثر التوجه بالسوق في الشركات على قدرتها التنافسية. ٣. الثقافة التنظيمية للتوجه بالسوق موجودة وبنسبة مقبولة. 	1. دراسة الواقع الميداني ومدى تطبيق مفهوم التوجه بالسوق في الشركات الصناعية الحاصلة على الآيزو في الساحل السوري. ٢. التعرف على أثر التوجه بالسوق بأبعاده الثلاثة (التوجه بالزبون والمنافسين و التنسيق الوظيفي الداخلي)، ومعدل العائد على الاستثمار وعلى الربحية بوصفها من مؤشرات القدرة التنافسية مضافاً إليها مقياس رضا الزبائن لكونه أهم ميزة تنافسية تسعى لتحقيقها الشركات الصناعية حالياً.	سورية	(Goodwin, 2011 التوجه بالسوق وأثر في تعظيم القدرة التنافسية " (سيجر، ۱۲۰۱)

¹ Opoku, Robert, Employee perception of Market Orientation in The Banking Industry: A case from developing country, Journal of Financial Service Marketing, Vol.16, No.2, p 139-152

² Zebal Mostaqu & Goodwin David, Market Orientation in a developing Nation Antecedents, Consequences and Moderating Effect of Environmental Factors, Murket Bullet, 2011, vol.22, p 1-23

[&]quot; سيجر، لبني درغام، التوجه بالسوق وأثره في تعظيم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، ٢٠١١

	to to to the first section of		
	التوجه بالسوق في الشركات الصناعية في الساحل السوري،		
	ودور الإدارة العليا في إيجادها ونشرها		
١. إن النمط الاستراتيجي المستخدم لا يتوسط العلاقة بين	اقترح بأن الميزة التنافسية تتحقق بأحد الأمرين:	USA	Configuration of
التوجه بالسوق وأداء المنظمة بل يؤثر مباشرة على	١. التركيز على تسليم خدمات عالية الجودة للعملاء.	(ثقافة التوجه	Market Oriented
العلاقة بينهم.	٢. التركيز على البحث عن الكفاءة (عن طريق تطبيق	بالسوق والهيكل	Culture,
٢. وجد أن الاضطراب في السوق يلعب دور المعترض في	ممارسات معيارية تهدف إلى تحقيق أقل التكاليف لتعزيز	التنظيمي ونمط	Organizational
العلاقة ما بين النمط الاستراتيجي المستخدم و أداء	الأداء).	استراتيجية	Structure and
المنظمة .	فتهدف هذه الدراسة إلى البحث في كيفية تطبيق	الأعمال	Business Strategy
٣. لا يلعب الاضطراب في السوق دور المعترض في	الاستراتيجيتين لتحقيق أداء تنظيمي عالي باستخدام كلأ	وتطبيقاتهم على	Type and there
العلاقة ما بين التوجه بالسوق والنمط الاستراتيجي	من التوجه بالسوق والهيكل التنظيمي.	الأداء في	Performance
المستخدم.		المنظمات	Implications in
		الخدمية)	Services
			Organizations'.
			(Gokus, 2008)
١. اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التسويقية المؤثرة في التوجه	تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق على عينة من	مصر	تحليل العلاقة بين الثقافة
بالسوق وفقاً لنمط ملكية المصرف	مصارف القطاع العام والخاص	<i></i>	التسويقية والتوجه بالسوق
٢. مستوى التوجه بالسوق للمصارف الخاصة أعلى من المصارف	03		"دراسة تطبيقية بين البنوك
العامة.			التجارية العامة والخاصة في
٣. على المصارف العامة معالجة القصور في أداء الخدمة وتدعيم			محافظة الدقهلية" (الهنداوي،
التجديد والابتكار بين العاملين.			(۲۰۰۸
١. إن التوجه بالسوق والتوجه بالريادة في مراحلهما الأولية	ا. توسیع دراسة Jawarski & Kohli 1993 عن	Jordan	The Moderating
في المصارف الأردنية.	دراستهم في التوجه بالسوق ووضع نموذج لتطبيقها	(الدور الوسيط	Roles of National
٢. إن الإدارة العليا والتنظيم والعوامل الهيكلية في المصارف	في المصارف الأردنية وذلك من خلال:	للثقافة الوطنية	Culture and the
تحدد درجة التوجه بالسوق والريادة في أداء المصارف	-		

¹ Gokus , Omer . **Configuration of Market Oriented Culture, Organizational Structure and Business Strategy Types and Their Performance Implications in service organizational** , PHD dissertation , Norfolk , Old Dominion University,2008.

[ً] الهنداوي، محمد عبد الله، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٣٠، ٢٠٠٨، ص ٥٣٨-٦٢٠

أداء المصارف ت . دراسة علاقة أخرى للتوجه بالسوق في الصناعة المصارف الأردنية. المصرفية في الأردن. ث. تشرح بعض المتغيرات الوسيطة بعض ث. تلعب الأنماط المؤسساتية دوراً وسيط هاماً في العلاقة المحارف الأردنية، بينما التعارضات في التأثير المباشر لأداء المصارف للا تلعب النماط البنيوية للبلد دوراً في العلاقة بين التوجه السوق والريادة في السياق العالمي. Oriental Homologie أداء المصارف الأردنية وأداء المصارف الأردنية وأداء المصارف الأردنية وأداء المصارف الأردنية وأداء المصارف الأردنية.
--

٢ - ١ الدراسات التي لها علاقة بمتغير جودة الخدمة المصرفية:

نتائج الدراسة	أهداف الدراسة	مكان الدراسة	عنوان الدراسة
١. أن جودة الخدمات المصرفية في المصارف الايرانية	١. التحقق من مستوى جودة الخدمات المصرفية في	Iran	Bank Service Quality
مناسب.	المصارف الايرانية.	(جودة الخدمة	in private sector:
٢. يعتبر تطوير خدمات التجارة الالكترونية وخدمات	٢. قياس جودة الخدمات المصرفية من خلال مقياس	المصرفية في	Evidence from Iran
المصارف عبر الانترنت بديلاً لتطوير عمليات في	.SERVQUAI	المصارف	(Asgarian, 2013)
الخدمات المصرفية.		الخاصة)	
١. إن توقعات رضا الزبائن المتعاملين مع المصارف	١. التعرف إلى الفجوة بين توقعات وإدراكات جودة	India	A comparative
الخاصة أكبر من توقعات ورضا الزبائن المتعاملين مع	الخدمة المصرفية لزبائن المصارف العامة والخاصة	(دراسة مقارنة	study of customers'
المصارف العامة.	في المصارف الهندية.	بين المصارف	

¹ Dwairi, Musa . The Moderating Roles of National Culture and the country institutional Profiles on The effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on The Performance of Banks in Jordan: An Empirical Study, PHD dissertation, College of Administration and Business, Louisiana Tech University, 2004.

Asgarian Niloufar, Bank Service Quality in Private Sector: Evidence from Iran, Management Science Letters, Vol. 3, 2013, 463-468

 يحب على المصاف العامة التحسين في خدماتها في ما يتعلق بالملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف 	التحقيق أن الالتناء التناه في تحسن مردة الخدية	العامة والخاصة لإدراكات الزبائن) الأردن	perceptions of service quality dimensions between public and private Banks in Iran (Benerjee & Sah, 2012)
 ا. وجود أثر واضح و عالم للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الأردنية. ٢. إن شعور الموظف بالانتماء إلى المصرف ينعكس إيجاباً في الالتزام في سياسات المصرف العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء. ٣. إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في المصرف يطور لديه قدرة التوجيه الذاتي لسلوك، وبالتالي يؤسس الالتزام في سياسات المصرف العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للزبائن. ٤. إن منظومة القيم التي يحملها الموظف تنسجم مع قيم المنظمة بشكل عام وتنعكس إيجاباً على الالتزام في سياسات المصرف العليا وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم خدمات بمواصفات مرتفعة وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم خدمات بمواصفات مرتفعة الزبائن. 	 التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. تحديد أثر الالتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الأردنية. تحديد أثر الالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الأردنية. تحديد أثر الالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الأردنية. 	5-721	الر الانترام الوطيقي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (آل قاسم، ٢٠١٢)
 ١. أن قرار المصرف التجاري السوري بنظام الأتمتة الشاملة هو قرار صائب جداً بغية مواجهة المنافسة الحادة للمصارف الخاصة. 	 دراسة أثر تطبيق نظم المعلومات على العمليات المصرفية. التعرف على نظام الأتمتة الشاملة الذي يطبق في المصرف 	سورية	أثر تطبيق نظام المعلومات الإدارية على العمليات وجودة

¹ Banerjee Neelotpaul & Sah Santosh, A comparative study of customers' perceptions of service quality dimensions between public and private Banks in Iran, International Journal of Business Administration, Vol. 3, No.5; 2012, p 33-44

[.] . رؤى رشيد سعيد أل قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢

تبين من الدراسات أن أغلبية الموظفين العاديين العاملين على النظام	۲.	التجاري من خلال عرض مكوناته ، و ألية عمل وعمليات		الخدمات في المصبر ف
الجديد (نظام الأتمتة الشاملة) ليس لديهم فكرة واضحة عن أهمية و		بعض مكوناته.		التجاري السوري'
فوائد تطبيق النظام الجديد ولا يتمتعون بالخبرات والمؤهلات		٣. تحديد أثر تطبيق هذا النظام على العمليات المصرفية وجودة		(سام، ۲۰۰۹)
اللازمة للعمل عليه.		الخدمة في المصرف التجاري السوري.		
وجد أن مدراء الفروع هم من أصحاب الخبرات والكفاءات التي	٣	٤. اقتراح بعض التوصيات عن طريق تحليل البيانات التي سوف		
تلائم متطلبات العمل كمدير فرع.		يتم جمعها و ملاحظتها.		
لا يوجد هناك إجماع من قبل جميع الموظفين العاملين على النظام	٤.	·		
الجديد في المصرف على أهمية و فوائد النظام الجديد.				
أن تطبيق نظام الأتمتة الشاملة أدى إلى زيادة عدد الخدمات المقدمة،	٥.			
تبسيط و تسهيل إجراءات تقديم الخدمات المصرفية ، وتحسين بعض				
جوانب الخدمة فيها.				
أظهرت الدراسة عند استطلاع أراء الزبائن المتعاملين مع	٠,١	 ا. تشخيص وتحديد العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي 	العراق	التخطيط الاستراتيجي التسويقي
المصارف عينة البحث بشأن آفاق رضاهم عن الخدمات المقدمة		التسويقي وجودة الخدمة المصرفية وحدود هذه العلاقة على		وأثره في جُودة الخدمية
إليهم من حيث الجودة والسرعة والأمان، بأن غالبيتهم تحكمهم		مستوى المصارف.		المصرفية . "
ظاهرة التردد أو عدم التأكد من هذه الخدمات وهذا يسجل تأثيراً		٢. التعرف على طبيعة التأثير المعنوي لمتغيرات التخطيط		"دراسة استطلاعية في فروع
سلبياً يؤكد عدم معرفة هؤلاء الزبائن بالنواحي الخاصة بجودة		الاستراتيجي التسويقي في تحديد معالم جودة الخدمة		مصرفي الرافدين والرشيد في
الخدمة المصرفية وعواملها وأبعادها.		المصر فية.		مدينة الموصل" (آل مراد
بينت الدراسة الدور المهم الذي تلعبه الرسالة التسويقية في عملية	۲.	٣. التعرف على طبيعة التباين بين المصارف عينة البحث بتبنيها		والملاحس، ۲۰۰۸)
التخطيط الاستراتيجي التسويقي والمتمثلة بأنه هناك تصور واضح		التخطيط الاستراتيجي التسويقي في عملياتها المصرفية.		,
لدى إدارة المصرف عن الأنشطة التي تمارسها من خلال وجود				
رسالة وأضحة لدى المصرف يهتدي بها ومن خلالها تستطيع إدارة				
المصرف تعريف الزبائن بمختلف الخدمات التي تقدمها.				
عدم قدرة المصارف على الاستجابة لطلبات الزبائن عند مراجعتهم	٣			
لإنجاز معاملاتهم من خلال السرعة في تقديم الخدمة ومعالجة				
المشكلات التي تواجههم في الوقت المناسب				
هناك فروق معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي	٤.			
ومتغيرات جودة الخدمة المصرفية.				
هناك تُأثير مُعُنوي بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي وجودة				

لسام محمد سعد،**أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية على العمليات وجودة الخدمات في المصرف التجاري السوري**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة دمشق، ٢٠٠٩ ⁷نجلة يونس آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن،(٢٠٠٨)، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد ٢٣، ص ٢١-٣٥

الخدمة المصر فية.			
 أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات. 	١. النعرف على الأهمية التي توليها إدارة المصارف للتسويق	سورية	أثر التسويق الداخلي و جودة
٢. إن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثر في رضا	الداخلي.		الخدمة في رضا الزبون. ا
الزبائن.	٢. العمل على تفعيل و تحسين أساليب التسويق الداخلي في		(الحريريّ، ٢٠٠٦)
٣. هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمة و رضا الزبائن.	المصارف.		
٤. أن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات و نيل رضا الزبائن	٣. التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المصارف		
تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام	المدروسة وتحديد الأساليب الهادفة إلى تحقيق هذا الرضا.		
المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة.			
١. أظهرت النتائج بأن تمكين العاملين، والمعلومات،	١. الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين	Malaysia	TQM practices,
والاتصالات، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر	ممارسة إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة.	(تطبيق إدارة	service quality, and
ذات تأثير هام على جودة الخدمة.	٢. معرفة العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة و	ر بين أو الشاملة وجودة	market orientation:
ر . بينما فقط تمكين العاملين والتركيز على الزبون لهم تأثير .	التوجه بالسوق.	الخدمة والتوجه	
'	التوجيه بالشوق.		Some empirical
هام على التوجه بالسوق.		بالسوق)	evidence from a
			developing country
			(Samat et al, 2006)
			(Samat Ct al, 2000)
١. نقص المرونة والفاعلية ، لأن تحديد اختصاص كل مصرف أضعف	المادية الأمال الفكيم بالفلاية المادية	سورية	طريقة جديدة لدراسة جودة
	١. عرض وتقديم الإطار الفكري و الفلسفي لعناصر الطريقة	سوريد	
المرونة في التعامل مع المتغيرات والمستجدات في البيئة المصرفية	الجديدة (العولمة، وجودة الخدمة والخدمة المصرفية)		الخدمات في القطاع المصرفي
، لا سيما العالمية منها وبالتالي عدم القدرة على مواكبة التطورات	 ٢. التعرف على مفاهيم وعناصر الطريقة الجديدة المتمثلة في ١١ ١ ت در الدرة الدرة المحادث المحا		ا (الصرن، ۲۰۰۵)
المصرفية العالمية وتقليص فاعلية المصارف في خدمة القطاعات	العولمة وجودة الخدمة والخدمة المصرفية، وتحديد العلاقات		
الأخرى.	والروابط فيما بينها تمهيداً للمقارنة مع بعضها بعضاً ، وكشف		
٢. ضعف خبرات وكفاءات موظفي المصارف ، فالعمل الإداري يغلب	بعض الثغرات والمعوقات التي تحول دون تحقيق عولمة جودة		
على العمل المصرفي إذ لا يوجد سوى نسبة قليلة جداً تحمل	الخدمة المصرفية ووضع السبل الكفيلة للتغلب عليها و		

صالح عمرو الحريري. أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة دمشق،٢٠٠٦.

² Nusrah Samat, T. Ramayah, Norizan Mat Saad, (2006) "TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country", Management Research News, Vol. 29 Iss: 11, pp.713 - 728

رعد الصرن، **طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمة في القطاع المصرفي**،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق، ٢٠٠٥.

مؤهلات علمية مصرفية متخصصة . 7. ضعف عنصر المراقبة والمحاسبة ، وضعف الالتزام والتهرب من المسؤولية . 3. الافتقار لتقديم الخدمات المصرفية الحديثة . 4. غياب الخدمات المصرفية الإسلامية التي تشجع الكثير من الأفراد على العمل في ظلها . 5. تسرب الخبرات المصرفية بسبب تدني الأجور . 6. عدم إقدام المصارف للحصول على شهادات الجودة الدولية (9000) .	معالجتها. 7. تحليل العلاقات والارتباطات بين عناصر الطريقة الجديدة من خلال التعرف على الأدوات السبع الجديدة لتحسين وتطوير الجودة. 3. التعرف على كافة الطرائق المستخدمة في إدارة و تحسين جودة الخدمات المصرفية ، وتحديد مدى انسجامها مع عناصر الطريقة الجديدة. o. التأكيد على إتباع و تكامل كافة العناصر الرئيسية والفرعية للطريقة الجديدة في دراسة جودة الخدمة المصرفية.		
 المصارف الاستجابة إلى التغيرات التي تحدث في الصناعة المصرفية وذلك من خلال تحسين خدمات الصف الأمامي للمصرف والخدمات الالكترونية. على المصارف ضبط عملياتها وتكييفها لتحقيق رضا الزبون التي سوف تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والأرباح وبالتالي ضمان البقاء في السوق. تبين الدراسة بأنه على المصارف التحول من التركيز على عملياتها إلى التركيز على الدور الهام الذي يلعبه العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية. كما بينت الدراسة الدور الذي يلعبه العاملين في التوسط بين القوة الدافعة للأنظمة مثل (إدخال التكنولوجيا) والحاجة للإبقاء على ولاء الزبون، ذلك من خلال جودة الخدمة المقدمة عبر العاملين في الصفوف الأمامية. يعتبر التحسين المستمر وجودة الخدمة الأساس في وجود إدارة ناجحة للتغيير في المنظمة. 	 التحقق بأن جودة الخدمة المصرفية هي العامل الرئيس لرضا الزبون. التعرف على مدى التزام وتركيز المصارف على جودة الخدمة المصرفية. مدى تركيز المصارف على الخدمات التي يقدمها الصف الأمامي للمصرف. وضع نموذج للخدمة المصرفية في بيئة الخدمات المصرفية. وضع نموذج للتحسين والبحث عن تطبيقاتها. 	Thailand (تحسين جودة الخدمة في المصرف العقاري في تايلند وتطبيقاته الإدارية)	Service quality Improvement in Thai Retail Banking and its Management Implications ¹ (Chaoprasert&Elsey, 2004)

¹ Chaoprasert Chaisomphol & Elsey Barry, Service Quality Improvement in Thai Retail Banking and its Management Implications, ABAC Journal, Vol.24, No.1, 2004, pp 47-66

١. تعتبر الاستجابة من العوامل الهامة في الجودة، لذلك على	١. تزويد المديرين بنتائج تجريبية لمساعدتهم على تقييم	United	Identifying the
المصارف زيادة سرعة معالجة المعلومات وسرعة	جودة خدماتهم المصرفية	Kingdom	critical
الاستجابة لطلبات الزبائن، وبذلك فأن الاستجابة لها تأثير	٢. تصنيف أبعاد تبعاً لأهميتها في التأثير على رضا	(تحديد أبعاد	determinates of
إيجابي على رضا الزبون.	وعدم رضا الزبون.	جوُدة الخدمة في	service quality in
٢. حدد هذا البحث عدد من العوامل الأخرى للجودة مثل		لمصارف	retail banking:
الآلية الوظيفية، واعتمادية العمليات، استقامة العاملين،		العقارية	importance and
وخصوصية الخدمة، وعلى الرغم أن العوامل السابقة لا			effect
تقود إلى رضا الزبائن، لكنها تساعد في خفض الوقت			
لمعالجة العمليات وخفض التكلفة، وبذلك تنعكس على			(Johnston, 1997)
رضا الزبائن بشكل خير مباشر.			
٣. يتكون عدم رضا الزبائن عندما يكون هناك مشكلة في			
عدم وجود تعامل جيد أو مشكلة في السرية المصرفية.			
٤. لكي يحقق المصرف ميزة تنافسية يجب عليه أن يتوجه			
بعاملين وهما: الالتزام والانتباه، وذلك عبر مقدمي الخدمة			
في المصارف.			
٥. هناك عوامل أخرى تؤثر على رضا الزبون لكن تأثيرها			
ليس كبير وهي: المرونة، والمجاملة، والتواصل،			
والكفاءة، ممكن الاستعانة بالعوامل السابقة للحصول على			
رضا اكبر.			

¹ Johnston Robert, Identifying the critical determinates of service quality in retail banking: importance and effect, International Journal of Bank Marketing, vol: 15/4, 1997, p 111-116

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1. ركزت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية على قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية وطرق تحسين هذه الجودة من خلال ردم الفجوة بين توقعات وإدراكات الزبون كما في دراسة (Johnston,1997; Chaoprasent & Elsey, 2004; Benerjee & Sha, والصرن، 2013 (الصرن، 2013) & (الصرن، 2013) هذه الدراسة على استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
- أما في دراسات أخرى فقد تم دراسة دور الموارد البشرية ونظم المعلومات و التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية (آل قاسم ٢٠١٠: سعد، ٩٠٠٠: الحريري، ٢٠٠٦: آل المراد والملاحسن، ٢٠٠٨)، إلا أن استراتيجية التوجه بالسوق تحتوي على المتغيرات السابقة، وبالتالي دورها الهام في تحسين جودة الخدمة المصرفية.
- ٣. إن الدراسات المتعلقة بالتوجه بالسوق بينت دور هذا التوجه في أداء المنظمات الخدمية كما في دراسة (ساعاتي وأمين، ٢٠١٢) و (٢٠١٢) و (Gokus,2008;Dwariri,2004) وفي دراسة أخرى بينت دوره في تحقيق ميزة تنافسية (سيجر،٢٠١١) وفي دراسة أخرى تناولت مستوى التوجه بالسوق في المصارف (Opuku,2011) والعوامل المؤثرة في التوجه بالسوق (Zeba & Goodwin, 2011)، إلا أن هذه الدراسة تدرس العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وتحسين جودة الخدمة المصرفية.
- 3. هناك دراسة وحيدة تناولت المتغيرين جودة الخدمة المصرفية والتوجه بالسوق (Samat et) لكن تناولت تأثير إدارة الجودة الشاملة على التوجه بالسوق ، إلا أن هذه الدراسة تقيس دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية في السوق السورية.

الإطار النظري للبحث

الفصل الثاني استراتيجية التوجه بالسوق

المبحث الأول مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق

المبحث الثاني أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق

المبحث الأول مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق

١ - المفهوم التسويقي

- ١-١ مراحل تطور المفهوم التسويقي.
- ٢-١ العوامل التي أدت إلى ظهور المفهوم
 التسويقي في المصارف.
 - ٢- مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق
 - ١-٢ مفهوم الاستراتيجية.
 - ٢-٢ مفهوم التوجه بالسوق.
- ٣-٢ مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية أعمال للمنظمة المعاصرة
- ٢-٤ خصائص استراتيجية التوجه بالسوق
- ٢-٥ العوامل المؤثرة على استراتيجية التوجه بالسوق

تمهيد:

مع تزايد حدة المنافسة في عالم الأعمال، وازدياد تعقيدها كان لا بد للمنظمات من تطوير عملها في السوق تبعاً للظروف المحيطة، فظهرت عدة مفهومات تسويقية أصبحت تعمل من خلالها، فكان المفهوم التسويقي الذي يركز جوهره على السوق المستهدف واحتياجات الزبون والتنسيق بين الأنشطة التسويقية والربحية.

أصبح الاهتمام الرئيس هو الزبون نظراً لأهميته ولكونه ملك السوق، فكان لابد من التعرف على حاجاته ورغباته المستقبلية، والعمل على تلبيتها. لأن رضا الزبون يعني استمرار وبقاء المنظمة، فكانت استراتيجية التوجه بالسوق هي المنطلق لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

سنتناول في هذا الفصل أحد المفهومات الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات الرائدة في مجال الأعمال، فقد قسم إلى مبحثين، تناول المبحث الأول المفهوم التسويقي وتطوره، والعوامل التي أدت إلى ظهور المفهوم التسويقي في المصارف، ومفهوم استراتيجية التوجه بالسوق، ومفهوم التوجه بالسوق بصفتها استراتيجية أعمال في المنظمات المعاصرة، وخصائص التوجه بالسوق، وماهى العوامل المؤثرة به.

أما المبحث الثاني، فقد تناول مكونات استراتيجية التوجه بالسوق وهي: التوجه بالزبون، والتوجه بالتسيق الوظيفي الداخلي.

المبحث الأول

مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق

١- المفهوم التسويقي:

مع تزايد اعتراف منظمات الأعمال بالدور الحيوي للتسويق في تحقيق النجاح و النمو و الاستمرار، بدأت فلسفة جديدة تبرز إلى السطح أطلق عليها المفهوم التسويقي. وقد ظهر المفهوم التسويقي في خمسينيات القرن الماضي حيث بينت الدراسات تبني المنظمات للمفهوم التسويقي اما بشكل كلي أو بشكل جزئي، ومنذ ذلك الوقت حظي المفهوم التسويقي باهتمام واسع لدى الأوساط الأكاديمية و منظمات الأعمال على حد سواء، فقد عد حجر الاساس الذي ترتكز عليه فلسفة الأعمال في تلك المنظمات.

سنتناول فيما يلي بعض الدراسات التي تناولت المفهوم التسويقي.

يُعد بيتر دراكر (Peter Drucker) من أول الباحثين الذين أعطوا للمفهوم التسويقي أبعاداً أخرى تختلف عن سابقاتها حيث لاحظ قناعات المديرين بأن قسم المبيعات سوف يتولى بيع ما ينتجه المصنع قد تبدلت وأصبح المديرون متوجهين بالزبائن من خلال التركيز على حاجاتهم

الفصل الثاني: استراتيجية التوجه بالسوق

ورغباتهم وعد أن إدارة المنظمات التي تركز على إنتاجها أكثر من زبائنها هي إدارة قصيرة النظر '

ومن أولى التعريفات المقدمة للمفهوم التسويقي تعريف فيلتون (Felton) كما يشير غوس (Gokus) حيث عرف المفهوم التسويقي بأنه "الحالة العقلية السائدة في المنظمة والتي تركز على التكامل و التنسيق بين جميع الأنشطة التسويقية و من ثم تكييفها مع باقي الأنشطة في الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك بهدف تحسين الربح على المدى الطويل".

نرى مما تقدم أن هذا التعريف يركز على ضرورة التكامل والتنسيق الداخلي لأنشطة التسويق مع أنشطة وظائف المنظمة الأخرى لتحقيق هدف الربح، وهو بذلك يركز على جانب واحد فقط من المفهوم التسويقي.

أما ماكنامارا (McNamara، 1972) فقد نظر إلى المفهوم التسويقي نظرة أكثر شمولية فعرفها بأنها: "فلسفة الإدارة التي ترتكز على الاعتقاد والقبول بالحاجة للتوجه بالزبون و تحقيق الأرباح والاعتراف بدور التسويق في مخاطبة مختلف أقسام المنظمة بحاجات السوق والتغيرات الحاصلة فيه."

نرى مما سبق أن ماكنمارا "McNamara" بين ضرورة التوجه بالزبون بصفته جزءاً مهما من المفهوم التسويقي وهو بذلك أعطاه بعد أشمل من تعريف فيلتون "Felton" الذي اقتصر تعريفه للمفهوم التسويقي على التكامل بين التسويق وباقي الوظائف في المنظمة، إلا أن هذا التعريف يعتبر قاصراً لأنه اقتصر على التوجه بالزبون على قسم التسويق أما ديسفاند ويبستر (1989 Vebster)، فقد عرفا المفهوم التسويقي كما يشير بارتومو (Partomo,2001) من وجهة نظر ثقافية " إن المفهوم التسويقي ثقافة تنظيمية تعتمد على مشاركة الأقسام في المعتقدات، والقيم التي تضع الزبون محور استراتيجياتها و عملياتها. يبين التعريف السابق بأن التوجه بالزبون مسؤولية جميع أقسام المنظمة وهو مالم تُشر إليه التعريفات سالفة الذكر.

وقد عرض كوتلر (1994،Kotler) المفهوم التسويقي و تطبيقاته، وكان عرضه للمفهوم التسويقي الأكثر شيوعاً. فقد بيّن أنه يتوقف على أربع ركائز رئيسة هي: °

١. السوق المستهدف.

٢. احتياجات الزبون.

¹ Ratanapornsiri Verayos, The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance, Doctorate dissertation, Nova Southeastern University, Florida, The USA, 2003, P.17

² **Gokus** Omer, Configuration of Market Oriented Culture, Organizational Structure and Business Strategy Types and Their Performance Implications in Service Organizations, Doctorate Dissertation, Old Dominion University, Virginia, The USA, 2008,P.19

E.Smith Beverly, An Investigation of the Market orientation of the Colleges and Council of Christian Colleges and Universities, doctorate dissertation, Capella University, Minneapolis, the USA, 2003, P 15
 Partomo Rd. Tiktik Satika, Investigation of Market Orientation of Small and Medium-scale, doctorate dissertation, Nova Southeastern University, Florida, The USA, 2001, P 26
 Ibid.

- ٣. التنسيق بين الأنشطة التسويقية.
 - ٤. الربحية.

وقد وضّح بأنه كي تحصل المنظمة على أرباح في المدى الطويل، فإن عليها التوجه بالزبون أولاً وقبل أي شيء. انظر الجدول (١-١) الذي يظهر تطور المفهوم التسويقي.

جدول رقم: (١-١) تطور المفهوم التسويقي

النتائج	هدف الدراسة	الباحث
رضا الزبون هو تعريف لفلسفة الاعمال	المفهوم التسويقي هو فلسفة الاعمال	Peter Drucker 1954
التنسيق بين الوظائف المنظمة بهدف تحسين الأرباح	المفهوم التسويقي	1959 Felton
 التوجه بالزبون التوجه بالربح الاتصالات الداخلية بين الاقسام للوصول إلى تحقيق حاجات الزبائن 	المفهوم التسويقي التطبيقي	1972 McNamara
تطبيق المفهوم التسويقي	تعريف المفهوم التسويقي من خلال قيمة ومنفعة الثقافة التنظيمية	Desphande & 1989 Webster
 السوق المستهدف احتياجات الزبون تنسيق وظائف التسويق الربحية 	الأعمدة الأربعة للمفهوم التسويقي	1994 Kotler

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسة النظرية السابقة

يرى الباحث مما تقدم أن المفهوم التسويقي يعد الأساس عند تطبيق مفهوم التوجه بالسوق الذي يعني العمل وفق متطلبات السوق، والزبائن، والمنافسة، والتنسيق الوظيفي الداخلي في المنظمة وأن المفهوم التسويقي يركز على رضا الزبون بوصفه السبب الذي أنشأت من أجله المنظمة لتلبية احتياجاته. وبالتالي عندما تقوم الإدارة بتطبيق المفهوم التسويقي فإنها تكون قد بدأت بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق، والذي يعد استراتيجية المنظمة في مواجهة تحديات السوق المعاصر.

١-١ مراحل تطور المفهوم التسويقي:

قبل البدء بعرض هذه المفهومات لابد من الإشارة إلى النقاط الآتية: ١

- تمثل هذه المفهومات تطوراً تاريخياً متعاقباً، وذلك بالنسبة للمنظمات التي مرت بها جميعاً.
- إن تبني أي منها إنما يأتي انعكاساً لمجموعة من العوامل البيئية و الداخلية للمنظمة، و التي تؤثر على اتجاه الإدارة نحو الطريقة التي يجب أن تحكم أداء النشاط التسويقي.
- يوجد من بين المنظمات المعاصرة من يعتنق واحدة أو أكثر من هذه المفهومات، وهو ما يعني تباين تلك المنظمات من حيث اعتناقها للمفهوم التسويقي، ومن ثم اختلافها من حيث درجة التقدم في تطبيق هذا المفهوم.

يجمع أغلب الباحثين على أن المفهوم التسويقي مرّ خلال تطوره بالمراحل الآتية:

أ- مفهوم التوجه بالإنتاج: ٢

يُعدّ من أقدم المفهومات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها للتسويق، و يقوم هذا المفهوم على إنتاج أكبر كمية من السلع المطلوبة من قبل الزبائن، حيث يفترض هذا المفهوم أن الزبائن على استعداد لشراء كل ما يمكن انتاجه، وأن الزبون منحاز للسعر. لذلك تقوم المنظمة بإنتاج أكبر كمية ممكنة بهدف تخفيض التكلفة، وبالتالي جذب الزبائن.

ب-مفهوم التوجه بالمنتج: "

يقوم مفهوم التوجه بالمنتج على فكرة الشعار القائل: إن السلع و الخدمات مرتفعة الجودة والأداء هي التي تبيع نفسها في السوق دون الحاجة للترويج عنها. بالتالي فأن المنظمة تعتمد على تطوير و تحسين منتجاتها دون النظر إلى احتياجات السوق.

ت-المفهوم البيعى:

بدأ هذا المفهوم مع نهاية الحرب العالمية الأولى حيث نمت المنافسة و ازداد العرض على الطلب و ساد اعتقاد مؤداه بأن الزبائن لا يقبلون على الشراء إلا إذا كان هناك جهد بيعي ملموس يهدف إلى إثارة اهتمام الزبائن بالسلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة .

ويمكن تلخيص أهم الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي بالآتي°:

- إذا لم ندفع بالزبون للتعامل مع المنظمة من خلال الجهود الترويجية المكثفة فإنه لن يقوم من تلقاء نفسه بالتعامل معها.
- هناك فرص بيعيه كبيرة في السوق، وهو ما يقتضي الاهتمام بتحقيق أكبر حجم مبيعات، دون النظر لمسألة رضا الزبون عن أداء المنظمة.

الدريس ثابت عبد الرحمن، محمد المرسي جمال الدين، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٤٠ أ المرجع السابق ص ٤١

المه، طارق إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ٥٥

[·] الصيرفي محمد ، التسويق، حورس الدولية، الاسكندرية مصر، ٢٠٠٥، ص ١٤

[°]طه، طارق، مرجع سبق ذکره، ص ٥٦

• إن المنظمة بهذا المفهوم تسعى لفرض منتجاتها في السوق مستخدمة الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع، مما أدى إلى الاعتقاد بأن التسويق هو عبارة عن الإعلان و البيع بالضغط.

ث-المفهوم التسويقي:

وفيه انتقل اهتمام الإدارة بالمنتج إلى اهتمامه بالزبائن فأصبحت نقطة البداية للمنظمة هو الزبون و ذلك من خلال التعرف على حاجاته ورغباته المستقبلية و العمل على تلبيتها ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس هي':

- أ. اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- ب. التركيز على متطلبات و احتياجات الزبائن. لذلك تستطيع المنظمة أن تميز منتجاتها عما يعرضه المنافسون.
 - ت. تكامل الأنشطة التسويقية مع باقى الأنشطة في المنظمة و ذلك لإشباع حاجات الزبائن.
- ث. إن رضا الزبائن عن حاجاتهم، ورغباتهم يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى المعدد

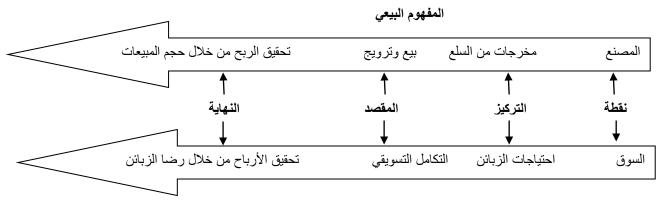
الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي: ٢

يوجد حتى الآن من لا يفرق بين المفهومين، فالبعض مازال يرى أنهما يحملان نفس المعنى، رغم أن الحقيقة تشير إلى عكس ذلك تماماً. كما يبين الشكل رقم (٢-١).

ففي ظل المفهوم البيعي تقوم المنظمة بصنع المنتج ثم تبحث بعد ذلك عن أفضل الأساليب البيعية التي تستطيع إقناع وحث العملاء على شرائه.

أما المفهوم التسويقي فالمنظمة تكتشف أولاً احتياجات العملاء ثم تحاول بعد ذلك تطوير المنتج الذي يستطيع إشباع تلك الاحتياجات والذي يحقق في نفس الوقت عائداً للمنظمة.

الشكل رقم (٢-١) الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي



المفهوم التسويقي

(Keller & Kotler, 2006) Marketing Management

 $^{^{1}}$ McDanile Carl , W.Lamp Charles and F.Hair Joseph, Introduction to Marketing, Cengage Learning, USA, 2011, P 5

ادريس ثابت عبد الرحمن و محمد المرسى جمال الدين، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ٤١-٤٧.

ج- المفهوم الاجتماعي':

قام هذا المفهوم على فرض أساس مؤداه: على إدارة المنظمة أن تحدد حاجات ورغبات الأسواق التي تتعامل فيها، وأن تعمل على التكيف معها بما يمكنها من إشباع الحاجات والرغبات بشكل أكثر فاعلية وبتأثير أكثر من المنافسين، وذلك باعتبار أن المستهلك هو جزء من المجتمع.

ويسعى المفهوم الاجتماعي في التسويق إلى لفت نظر واضعي القرارات التسويقية ليس فقط إلى إشباع حاجات الزبون. ولكن إلى تحقيق هذا الشباع في إطار مصلحة المجتمع بالطريقة التي لا تعطي أية مؤثرات سلبية على المجتمع ويعكس هذا المفهوم ما يلي:

- إن رغبات الزبائن لا يمكن أن تتطابق بالضرورة مع مصالح ورغبات المجتمع في الأجل الطويل.
- إن الزبون سوف يرحب بسياسات المنظمة التي من شأنها أن تشبع حاجاته ومصالحه في الأجل الطويل وبما يتواءم مع تحقيق مصالح المجتمع.
- إن واجب المنظمة الرئيسي هو خدمة الأسواق المرتقبة ليس فقط بتقديم المنتجات التي تحقق الإشباع للأفراد. ولكن يجب أن تسعى أيضاً إلى مصلحة الفرد والمجتمع في الأجل الطويل، كضرورة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.

وبذلك أضاف مفهوم التسويق الاجتماعي شيئاً أساسياً جديداً وهو الرغبة بالاحتفاظ بالزبائن للأجل الطوبل.

نرى مما سبق أن المفهوم التسويقي مرّ بعدة مراحل وكان لكل مرحلة أسلوبها التي تتميز مع طبيعة الإنتاج و احتياجات الزبائن فقد مرّ بأبسط المراحل وهو الإنتاج واهتمامه بكميات الإنتاج وكان ذلك نتيجة تقوق الطلب على العرض، أما في عصرنا الحالي فإن العرض لكثير من المنتجات و الخدمات يتقوق على الطلب مما تطلب تطور المفهوم التسويقي ليصل إلى خلق احتياجات جديدة للزبائن بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم بأفضل أسلوب ممكن.

١-٢ العوامل التي أدت إلى ظهور المفهوم التسويقي في المصارف:

اجتمعت عدة عوامل لظهور مفهوم التسويق في المصارف و كان من أهمها تغير الصورة التقليدية للزبائن كمودعين فقط، حيث تجاهلت المصارف الأفراد طويلاً و حصرت اهتمامها بتتبع أوضاعها المالية فقط. لكن مع ازدياد دور المصارف في الحياة الاجتماعية و زيادة عدد زبائنها أدى إلى تحسن ربحية هذه المصارف، وبالتالي أخذ الاهتمام بالمفهوم التسويقي يفرض نفسه في عمل تلك المصارف بسبب عدة عوامل يمكن إجمالها بالآتي أ:

أ العوامل الداخلية وتشمل:

• رغبة إدارات المصارف في التعرف على السوق و مكوناته، وذلك لمساعدته في ترشيد قراراتها التي تتعلق بالخدمات التي تقدمها لزبائنها.

عبد الحميد، طلعت ، التسويق الفعّال: كيف تواجه تحديات القرن ٢١؟، دار النيل، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٧-٣٩

أ. محمد أبو تايه، التسويق المصرفي، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٥٤-٥٥.

- قناعة إدارة المصارف بأن الخسائر الخفية تأتي بسبب عدم قدرة الموظفين ومعرفتهم بأسس و متطلبات الزبائن.
- في ضوء تشابه الخدمات التي تقدمها المصارف فقد شعرت المصارف بضرورة أن تكون خدماتها مميزة عن المنافسين.

ب. العوامل الخارجية وتشمل:

- ازدياد عدد المصارف مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها.
- التغيرات المتلاحقة في الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و طبيعة المنافسة لما لها تأثير في شكل السوق المصرفية.
 - التطور السريع في الأنشطة و الخدمات المصرفية.

تعرفنا فيما سبق إلى تطور المفهوم التسويقي والمراحل التي مرّ بها، والفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التي مرّ بها، والفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي، وماهي العوامل التي أدت إلى ظهوره في المصارف.

بعد تطور المفهوم التسويقي ظهر مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق وهو أشمل من المفهوم التسويقي وهذا ما سوف نبينه لاحقاً.

٢. مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق:

سنتعرف فيما يلي على مفهوم الاستراتيجية، وعلى مفهوم التوجه بالسوق وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها:

٢- ١ مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة استراتيجية (Strategy) إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس (Strategos) وتعني فن الحرب وإدارة المعركة. ا

الاستراتيجية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي وتعبر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل. أ

كما عرف تومس Thomas الاستراتيجية على أنها "خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعّالة".

ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط الأتية:

- أ. الاستراتيجية وسيلة لتحديد الغاية وهي في الأغلب رسالة المنظمة.
- ب. خلق درجة عالية من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها، وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.
- ت. تبين الاستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر، مع الأخذ بالاعتبار ثلاثة عوامل رئيسة وهي:
 - البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
 - البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.
 - الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها.

٢-٢ مفهوم التوجه بالسوق:

ينظر إلى المفهوم التسويقي على أنه فلسفة* تحكم مختلف الأنشطة داخل المنظمة، لذا ينبغي أن تترجم هذه الفلسفة في مجموعة من الأنشطة و التصرفات السلوكية التي تجعله موضع التطبيق في منظمات الأعمال المعاصرة.

ينظر إلى التوجه بالسوق على أنه حجر الأساس في ميدان التسويق، فمفهوم التسويق هو أساس فلسفة العمل الذي تتبناه المنظمة، والتي تحدد سلوكها و طريقة استجابتها لظروف السوق.

عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية (لمواجه تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ١٧

توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤، ص٩

داوودي، الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد ٥، ٢٠٠٧، ص ٣٠-٤٤ * الفلسفة تعني دراسة الفن والعلوم، فتكون نظرية عامة ودليل حياة شامل، وبهذا الفهم، تصبح الفلسفة مهتمة بتحديد طريقة الحياة المثالية وليست محاولة لفهم الحياة. في حين يعتبر المنحنى التحليلي الفلسفة شيئاً عملياً تجب ممارسته، كما تعتبرها اتجاهات أخرى أساس المعرفة الذي يجب اتقانه وفهمه جيداً.

لقد اهتمت كتب التسويق بالتفرقة بين المفهوم التسويقي كفلسفة ومرشد لعمل المنظمات، وبين التوجه بالسوق كتطبيق لتلك الفلسفة، وقد انتقد المفهوم التسويقي لمحدودية قدرته على تقديم قيمة لنوع الأنشطة التي يمكن أن تترجم الفلسفة إلى واقع عملي. لذلك تم اقتراح استخدام مفهوم التوجه بالسوق مكان مفهوم التوجه التسويقي لكون الأول أكثر شيوعاً واستخداماً لعدة أسباب منها: '

1. إن استخدام لفظ "التوجه بالسوق" يعني هذا التوجه أنه مرتبط بكافة الإدارات الأخرى في المنظمة وليس محصورة بإدارة التسويق، وذلك بهدف جمع المعلومات عن السوق و تبادلها و توزيعها للاستجابة لرغبات العملاء.

إن استخدام مصطلح التوجه بالسوق لا يضخم وظيفة التسويق في المنظمة، فالتسمية تخفض
 من حصر المهام في إدارة التسويق وجعلها على مستوى جميع الدوائر في المنظمة.

٣. إن تسمية التوجه بالسوق تركز على الأسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة ومؤثرة في العملية التسويقية ككل، و تتفق مع التوجه نحو إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الباحثين، إذ غدت التحريات التسويقية نقطة البداية في مفهوم التوجه بالسوق.

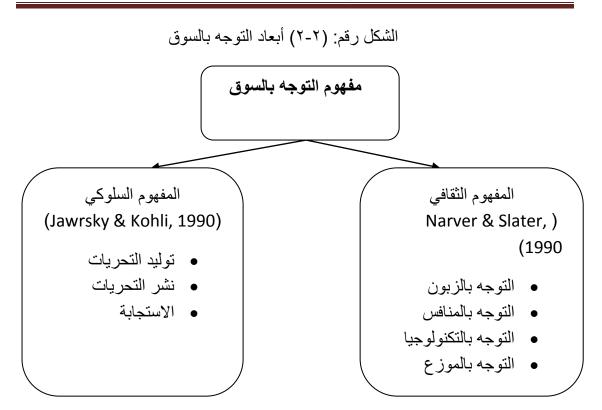
٤. التوجه بالسوق يختلف عن التوجه التسويقي. لأنه يعبّر عن طابع وظيفي، له علاقة بالقرارات التنظيمية داخل المنظمة، وفهم تغيرات البيئة الخارجية التي تتطلب اتخاذ القرارات، وفهم إمكانيات المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي معاً.

تشير الدراسات التسويقية الحديثة وفق ما يرى شّوي يان (Choi Yun) إلى أنه يجب إضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجه بالسوق وهما الإبداع و المنافس. فلكي يكون مفهوم التوجه بالسوق متميزاً عما يقوم به المنافس، فإنه يجب أن يعتمد على الإبداع التنافسي، كما أن المنافسة تعد إطاراً مرجعياً يميز المنظمة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجة عملائها مقارنة بما يقوم به المنافسون، حيث يعتبر المنافس بالنسبة لأغلب المنظمات كتهديد. لذلك على أن تركز المنظمات على كيفية كسب حصة سوقية أكبر من المنافسين و كيف تكون منتجاتها في المكانة الأولى بالنسبة للمنافسين. عندها يصبح للمنظمة وزناً كبيراً في السوق ومن ناحية أخرى يلعب المنافس دوراً إيجابياً في تطوير المنظمة من خلال تبني استراتيجية مناسبة ذات أهداف محددة تستطيع من خلالها رفع ميزتها التنافسية التي تعكس تميز المنظمة مقارنة بمنافسيها. أ

لقد ظهر مفهوم التوجه بالسوق بطريقة أكاديمية في بداية التسعينيات من خلال المقاليّن الشهيرين للباحثيّن كوهلي وجاورسكي (1990 Jawrsky& Kohli) و نارفار وسلاتر (1990 Narver & Slater) فقد كان لكل من المقالتين وجهة نظر معينة في بلورة مفهوم التوجه بالسوق حيث قدمها كوهلي وجاورسكي (Jawrsky& Kohli) على أنها ممارسات سلوكية لتطبيق فلسفة التسويق، بينما قدمها نارفار وسلاتر (Narver & Slater) على أنها مفهوم ثقافي للمنظمة لتقديم خدمات عالية القيمة للزبون و ذلك كما يبينه الشكل الآتي:

dissertation, University of Texas-Pan American, Texas, USA, 2006,P 12-15 ² Choi Yun-Jung, Market Orientation and Innovation in US Small Business Firms Small Towns, Doctorate dissertation, Lowa State University, 2002, P.19-22

¹ Saran Anshu, Market Orientation and Order of Entry Strategies: An Empirical Analysis, Doctorate dissertation, University of Texas-Pan American, Texas, USA, 2006,P 12-15



Choi Yun-Jung, Market Orientation and Innovation in US Small Business Firms Small Towns

أولاً: المفهوم السلوكي

عرّف جاورسكي وكوهلي (Jawrsky & Kohli, 1990) التوجه بالسوق على أنه: قدرة المنظمة على القيام بالتحريات في السوق، وذلك لمعرفة متطلبات و حاجات الزبائن، ثم نشر هذه التحريات بين الأقسام والاستجابة التنظيمية لهذه التحريات. ٢

و النظرة السلوكية لمفهوم التوجه بالسوق مفادها أن: هذا التوجه هو تطبيق عملي لفلسفة التسويق أي يتم التركيز على الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتسويق منتجاتها وخدماتها، ويترجم هذا المفهوم إلى الواقع العملي المتعلق بالأنشطة المرتبطة بنظام التحريات التسويقية. وحسب هذا المفهوم فإن المنظمة المتوجهة بالسوق تقوم بالتحريات للحصول على معلومات حول الزبائن والأطراف الأخرى (التنظيم، التكنولوجيا، المنافس) حيث يتم نشر هذه المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمى بين أقسام المنظمة و إداراتها، و أخيراً تستخدم هذه المعلومات للاستجابة لاحتباحات السوق

¹ Ibid. pp 22

² Kohli A, Jawrsky B, "Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", Journal of Marketing, 1990, vol 54, P 5

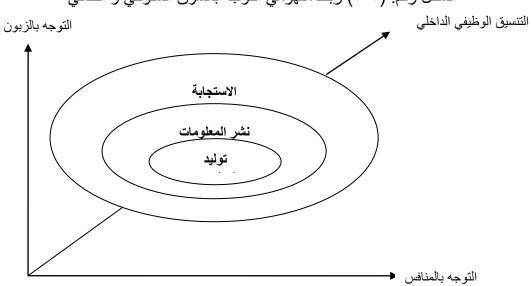
³ Min Soonhong, A market orientation in supply chain, Doctorate dissertation, Tennessee University, Knoxvill, USA, 2001, p 20

ثانياً: المفهوم الثقافي

عرف نارفار وسلاتر (Slater & Narver) التوجه بالسوق على أنه: ثقافة تنظيمية وتعني توليد الكفايات و الأنشطة السلوكية وذلك لخلق قيمة عالية للزبون، و بالتالي الوصول إلى مستويات عالية في الأداء. وحسب هذا المفهوم فإن التوجه بالسوق يحتوي على ثلاثة أبعاد، تتمثل في التوجه بالزبون، والتوجه بالمنافس، والتنسيق الوظيفي الداخلي. أ

يركز البعد الأول والثاني على القيام بالتحريات التسويقية، أما البعد الأخير فإنه يركز على التنسيق الوظيفي الداخلي، لاستخدام التحريات التي أصبحت جزءاً أساسياً من مقومات نجاح المنظمات الحديثة. فالمنظمة تعد مركزاً لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقائها، ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعد سنداً داعماً لاتخاذ القرارات. لذلك كان من الضروري أن يتوفر نظام معلومات يمدها بمعلومات دقيقة، ونافعة في الوقت المناسب تعكس صورة القرارات التي تتخذها، لذلك فإن وجود نظام معلومات يساعدها على معرفة محيطها الخارجي و تكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تؤثر على مستواها في المركز التنافسي أو سمعتها أو بقائها بشكل عام. أ

إن التوجه بالسوق يجمع بين كونه يشير إلى سمات ثقافية تدعو للأخذ بعين الاعتبار السوق بأوسع معانيه، وبين كونه يمثل مجموعة من التطبيقات، والأنشطة، والعملية التي تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالسوق، والتي تؤثر على مصير المنظمة، ومن ثم توزيعها على كامل وحدات المنظمة، وتهدف كل هذه الأنشطة إلى تحقيق الربح على المدى الطويل. كما يبينها الشكل رقم: (٢-٣) الآتي:



الشكل رقم: (٢-٣) ربط مفهومي التوجه بالسوق السلوكي و الثقافي

المصدر: الباحث بناءً على الدراسة النظرية السابقة

¹ Narver J , Slater S, The effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 1990, vol 54, p 22

² Tworoger Leslie, The use of Power in Organizations: An Empirical Study of Public Bureaucratic and Private Non- Profit Organizations and the Adoption of Market Orientation, Doctorate dissertation, Nova Southeastern University, Florida, USA, 2004, P59.

و في تعريف آخر للتوجه بالسوق قام كل من ويبستر وآخرون (Webstar et al,1993) باختيار توجهاً يغلب عليه البعد الثقافي على البعد السلوكي فقد تم التركيز على فلسفة المنظمة وإجراءاتها، ومن ثم تم تعريف التوجه بالسوق بأنه: "مجموعة من المعتقدات التي تركز على الزبون من أجل تحقيق أرباح طويلة الأجل، يتم التركيز أيضاً على المعتقدات، والقيم التي هي من صميم الثقافة التنظيمية للمنظمات التي تصح إطاراً مرجعياً تحكم تصرفات الأفراد وسلوكهم.

وقد نظرت بعض المنظمات إلى التوجه بالسوق على أنه: "الفلسفة الإدارية التي تبنى على أساس السوق" في حين يرى البعض الآخر على أنه: "خلق بيئة تسويقية داخل المنظمة" في حين تنظر إليه منظمات أخرى على أنه "التركيز على الزبون من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية". بالرغم من تعدد وجهات النظر بالنسبة لمفهوم التوجه بالسوق إلا أنها تشترك جميعها في التركيز على الزبون والتكامل التسويقي والربحية.

يركز المفهوم الثقافي بشكل عام على القيم والمعتقدات داخل المنظمة، أما المفهوم السلوكي فإنه يركز على أنشطة المنظمة، وكل ذلك يدور حول تلبية حاجات الزبائن مع مراعاة مصالح مختلف أطراف التعامل الآخرين، مثل: المنافسين، والموزعين، والمساهمين، وغيرهم.

من خلال الدراسات السابقة لمفهوم التوجه بالسوق، يستنتج الباحث أن التوجه بالسوق هو "الفكر الاستراتيجي للمنظمة، تبني عليه سياساتها وأساليبها الإدارية وذلك بهدف تحقيق التفوق على المنافسين في تحقيق رضا الزبائن والوصل بهم إلى الولاء لمنتجاتها أو خدماتها، وبالتالي زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح. ويتضمن هذا المفهوم كما نرى على البعد الثقافي للتوجه بالسوق على ثلاثة أبعاد هي: (التوجه بالزبون، التوجه بالمنافسين، و التنسيق الوظيفي الداخلي) حيث تعمل المنظمة لتابية حاجات ورغبات الزبائن.

٣-٢ مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية أعمال للمنظمة المعاصرة:

رأينا من خلال ما سبق نرى أن التوجه بالسوق يؤكد على ضرورة الفهم الواضح للزبائن والمنافسين، وكل مكونات السوق التي تسمح للمنظمات أن تترجم هذا الفهم وتستجيب للمتطلبات الحالية والمستقبلية لتغيرات السوق.

إن النقطة المشتركة بين التوجه بالسوق و التوجه الاستراتيجي هي المعلومات، لذلك سنوضح من خلال ما سيأتي دور المعلومات في بيان أن التوجه بالسوق هو استراتيجية عمل للمنظمات المعاصرة.

يقترح روكيرت (1992، Ruekert) أن مستوى التوجه بالسوق في وحدات الأعمال له دور مهم في اختيار و تحديد الموارد. وقد عُرّفَ التوجه الاستراتيجي بأنه "الدرجة التي تحصل

¹ Ibid, p 60

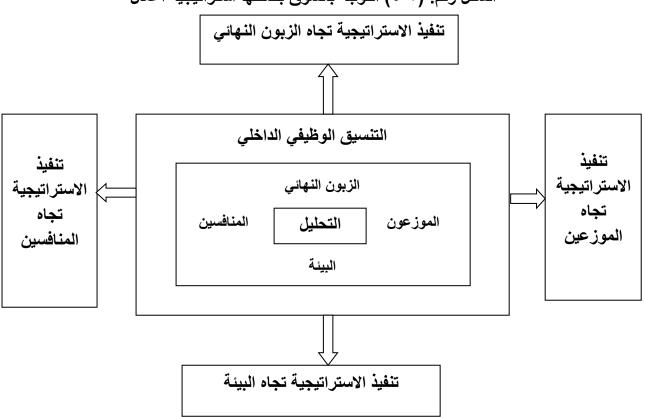
² Laforet S, Size, Strategic and Market Orientation Effects on Innovation", Journal of Business Research, 2008, 61, P 756

فيها وحدات الأعمال على معلومات عن الزبائن. وأن تطبيق الاستراتيجية يتم من خلال الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن. '

يتضمن التوجه الاستراتيجي وفقاً ليروكيرت (1992، Ruekert) العناصر الآتية: ٢

- 1. المشاركة في المعلومات: يجب على الإدارة أن تجمع و تتشارك بالمعلومات بين أقسامها ووحداتها التنظيمية حول البيئة الخارجية، و ترتب هذه المعلومات لوضع الأهداف، و تحدد مصادرها لتصبح برامج عمل لوحدات الأعمال.
- ٢. التوجه بالزبون: إن الجانب المهم في البيئة الخارجية في تطوير التوجه بالسوق هو التوجه بالزبون؛ لذلك على المنظمة أن تتحقق بشكل دوري من احتياجات و متطلبات الذيائن.
- ٣. التركيز على الزبون: تطوير الخطة و تنفيذها أو اتباع استراتيجية التركيز على الزبون. وفي هذا السياق يقوم لادو (Lado et al) 1998) بتقسيم عملية التوجه بالسوق إلى خطوتين أساسيتين هما: (التحليل و تنفيذ الاستراتيجية) و قسم السوق إلى أربع عناصر اساسية (الزبون النهائي، والموزعون، والمنافسون، والبيئة)

الشكل رقم: (٢-٤) التوجه بالسوق بصفتها استراتيجية أعمال



Lado, N , Olivares A.M and Rivera J, (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: An Structural Equations Model

³Lado, N, Olivares A.M and Rivera J,, "Measuring Market Orientation in Several Populations: An Structural Equations Model", European Journal of Marketing, 1998, 32 P23-39

¹ Ruekert, R, Developing a Market Orientation an Organization strategy Perspective, International Journal of Research in Marketing, 1992, 9(3), P228

من خلال الشكل رقم: (٢-٤) نرى بأنه تبعاً للادو (Lado et al)، 1998) أن التعامل مع استر اتبجية التوجه بالسوق تتضمن الأنشطة الآتية :

- 1. **مرحلة التحليل:** تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات عن المنافسين والموزعين والزبون النهائي. حيث تأتي أهمية هذه المرحلة في كونها حجر الأساس في التسويق الاستراتيجي وفي خلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة المعاصرة.
- ٢. التنسيق الوظيفي الداخلي: تتضمن التأكد من مشاركة جميع أقسام أو الإدارات الوظيفية في خلق القيمة للزبائن المستهدفين، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة لطلبهم في الوقت المناسب.
- ٣. تنفيذ الاستراتيجية: وفيها يتم البدء بتنفيذ الخطوات السابقة بما يخدم المنظمة في علاقتها مع المنافسين، والموزعين، والبيئة المحيطة، والزبون النهائي.

وهو ما يمكن المنظمة من تلبية احتياجات السوق، بالإضافة إلى متطلبات المنظمة من خلال تحقيقها للأرباح المتوقعة.

يستنتج الباحث مما تقدم بأن التوجه بالسوق يُعد استراتيجية عمل تعتمدها المنظمات في وضع سياساتها لتحقيق أهداف استراتيجية أكبر تتعلق بتحقيق الأرباح المتوقعة والنمو، وذلك من خلال بناء علاقات قوية مع الزبائن الحاليين، والمرتقبين بالإضافة إلى دراسة السوق من منافسين، ومتغيرات بيئية أخرى وملاحظة التغيرات والاحتياجات في السوق، وذلك لمواكبة هذه المتغيرات بما يخدم مصالح المنظمة وزبائنها.

٢-٤ خصائص استراتيجية التوجه بالسوق:

من خلال ما سبق وبالعودة إلى تعريف استراتيجية التوجه بالسوق، يمكننا أن نستخلص أهم خصائص هذه الاستراتيجية بالآتي :

ا. إن التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر إلى هذا المفهوم باعتباره صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبون، وتعكس النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على معلومات عن الزبائن، واستخدامها، وإعداد الاستراتيجية اللازمة للوفاء باحتياجات الزبائن. من هنا تبرز أهمية الدور الذي تلعبه الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات عن البيئة المحيطة و تفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الإهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات.

إن النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق يعني بالضرورة أن هذا التوجه لا بد من أن يتم دعمه من خلال نظم معلومات استراتيجية يكون محورها الأساسي هو الزبون، وأن يستمد

1

¹ Ibid, p 23-39

² A.Bjerke Victoria, Assessing The Relationship between Market Orientation and Organizational culture in Midwestern Hospital: An Empirical study, doctorate dissertation, Capella University, Mnneapolis, USA, 2006, P26-31

- قوته الفعلية من كل العاملين في المنظمة وليس حصرها من مسؤولي التسويق، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم و تأييد التوجه بالسوق.
- ٢. مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية الفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن. حيث يرى معظم الكتاب أمثال شارب (1991،Sharp) وسميث (Smith،1991) وغيرهم وفق ما يرى بجيركي (Bjerke, 2006) أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفضيلات حاجات ورغبات الزبائن؛ لأن هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح، بالإضافة إلى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين و الموزعين والقوانين التنظيمية .. ألخ.
 - ٣. اشتراك كافة الإدارات في الأنشطة المصممة لمواجهة احتياجات الزبائن المستهدفين.
- ٤. التوجه بالسوق هي استراتيجية طويلة الأجل، حيث تتحقق منافع هذا المفهوم في الأجل الطويل، وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة، حيث يتم التركيز على الربح والاستمرارية على المدى الطويل.
- القيام بالتحريات المتعلقة بالسوق ثم نشرها و تبادلها عبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة، حيث تعد عمليه توليد و جمع المعلومات من خلال الاستخبارات التسويقية سواء عن الزبائن أم المنافسين أم الأطراف ذات العلاقة التي تعد نقطة البداية لهذه المنظمة؛ لذا تنتهج مدخلاً أكثر اتساعاً في تعريف استخبارات السوق لتشمل التعرف على ظروف الصناعة ككل، و تصرفات المنافسين، والقوانين، والقواعد الحكومية، والتكنولوجيا، وكل المتغيرات البيئة، بما يمكنها من التعرف على الاتجاهات المستقبلية، و للاستخدام الكفء لهذه المعلومات. وهذا يتطلب أن يكون لها نظام معلومات تسويقية فاعل و أن يعد نظام الاستخبارات التسويقية إحدى النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام بحيث يصمم لتوفير المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية، ثم الاستجابة لهذه الاستخبارات من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية مواجهة توقعات الزبون، حيث تشمل هذه الاستجابة اختيار السوق المستهدفة، والتخطيط للعرض المناسب من السلع، والخدمات، الذي يتلاءم مع احتياجات الزبائن من إنتاج وتوزيع و ترويج المنتجات بطريقة تضمن الحصول على أعلى درجات من الرضا.
- 7. التوجه بالسوق هو فلسفة تجمع بين التوجه بالزبون الذي يعني التفهم الكامل للزبائن المستهدفين بهدف خلق أعلى قيمة لهم من جهة، ومن جهة أخرى التوجه بالمنافس الذي يعني اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنافس الحالي والمرتقب، بالإضافة إلى التنسيق بين الوظائف التي تهدف بالدرجة الأولى للاستخدام المنسق والاستغلال الكفء لموارد المنظمة لخلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين.
- ٧. إن المنظمة الموجهة بالسوق تستجيب للاحتياجات المتغيرة والبيئة في تطوير منتجات جديدة أو محسنة.
- ٨. إن المنظمة الموجهة بالسوق تهتم بكل الأطراف التي لها علاقة بها، والتي تتأثر بأنشطتها وسياساتها بما في ذلك أطراف التعامل أو أصحاب العلاقة Stakeholder، حيث تشمل المشتري النهائي أو المشتري الصناعي، والوسطاء الذين يؤثرون على القرارات الشرائية للزبائن.

٢-٥ العوامل المؤثرة على استراتيجية التوجه بالسوق:

هناك نوعين من العوامل المؤثرة على استراتيجية التوجه بالسوق وهي عوامل داخلية و خارجية فقد تناول كلاً من كوهلي وجاورسكي (Jawrsky & Kohli) العوامل الداخلية التي تتعلق بالتوجه بالسوق، بينما تناول بورتر (Porter) بدراسة نموذجه المتعلق بالتنافسية والذي يحوي على الأبعاد التنافسية المتمثلة بـ (الزبائن الحاليين والمستقبليين، والمنافسين الحاليين، والمتوقعين، والموردين، والأنظمة، والقوانين وغيرها، وسوف نتناول فيما يلي أبعاد كل نوع من تلك العوامل المؤثرة على التوجه بالسوق:

أولاً: العوامل الداخلية:

اقترح كلاً من كوهلي وجاورسكي (Jawrsky & Kohli) سلسلة من العوامل التنظيمية التي تساعد أو تعيق تطوير استراتيجية التوجه بالسوق، وهذه العوامل هي:

١. عوامل تتعلق بالإدارة العليا:

وتُعدُ من أهم العوامل التي تعزز استراتيجية التوجه بالسوق، حيث ظهرت هذه العوامل التدعم الدور الذي يقوم به المديرون في تعزيز مستوى التوجه بالسوق، و قد أكّد ويبستر (Webster) على قيمة التوجه بالسوق و برهن على أنه من مسؤولية الإدارة العليا، حيث افترض أن المنظمة لكي تكون متوجهة بالسوق، فإن على المدير التنفيذي تزويد الإدارات الأخرى بالمعلومات التي تدل على اهتمامه بالتوجه بالسوق، وقد تحدث لافيت (Levitt) الأخرى بالمعلومات التي تدل على اهتمامه بالتوجه بالسوق حيث أكد بأنه من الضروري وجود سياسات واضحة تبين التزام الإدارة بالمفهوم التسويقي وتتجه هذه السباسة إلى داخل أقسام المنظمة، كما أكد فيلتون (Felton, 1959) وفق ما يشير إليه كوهلي وجاورسكي المدريين المعنبين بتطبيق هذا المفهوم أن يجد المفهوم التسويقي جدواه في عقل وذهن كل من المدريين المعنبين بتطبيق هذا المفهوم أ.

كما واتفق كلاً من: جاورسكي وفيلتون ,Jawrsky & Kohli) & (Jawrsky & Kohli) كما واتفق كلاً من: جاورسكي وفيلتون ,1950 على أن التزام الإدارة بمفهوم التوجه بالسوق هو شرط أساسي في تطبيق هذ المفهوم. ومن ناحية أخرى يبيّن الباحثون بأن التزام الإدارة يكون غير كاف عندما لا يقوم المديرون بإجراء اتصالاتهم مع إدارات المنظمة الأخرى، كما تلعب شخصية المدير دوراً مهماً في زيادة أو إعاقة تطوير التوجه بالسوق، و سوف نوضح من خلال ما يأتي بعض العوامل المتعلقة بالمديرين والتي تؤثر في تبنيهم لمفهوم التوجه بالسوق وفق الآتي:

أ. تأكيد الإدارة العليا:

يلعب تأكيد الإدارة العليا دوراً جوهرياً في خلق القيمة التنظيمية، وتعزيز التوجه بالسوق، و أن نقطة البداية لتطوير التوجه بالسوق تكون من خلال المدير التنفيذي التي تتطلب مشاركة بقية

1

¹ Kohli A, Jawrsky B, (1990), OP.cit,P 5

الإدارات، لما لها دور كبير في تعزيز ذلك التوجه. وفي هذا السياق أكد كل من نارفار وسلاتر (Narver & Slater, 1994) بأن المديرين يلعبون دوراً ميسراً عبر الاتصالات بين العاملين و الزبائن وذلك من خلال توضيح دلائل معينه متعلقة بالزبون. أ

كما وجد جاورسكي وكوهلي (Jawrsky & Kohli,1990) بأن تأكيد المديرين على التوجه بالسوق له تأثيراً كبيراً على كل عناصر التوجه بالسوق، كما بينت الدراسات الحديثة تأثير الإدارة العليا على أن مستوى التوجه بالسوق يعتمد على مستوى التطور في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه الشركات في هذا القطاع أو ذاك.

في دراسات على قطاع الفنادق والسياحة في الصين، وجد أن قطاع الفنادق أكثر توجهاً بالسوق من قطاع السفر بقصد السياحة، كو (QU, 2005) الذي بين أن المرحلة المبكرة لتطوير التوجه بالسوق يكون فيها مستوى المنافسة ضعيفاً، وعندما بدأت المنظمات المنتمية لقطاع السياحة بالمنافسة فيما بينها في السوق الصيني، أخذ مفهوم التوجه بالسوق يلقى اهتمام إدارات المنظمات السياحية بدرجة عالية.

ب تجنب المخاطرة:

بيّن كلاً من جاورسكي وكوهلي (Jawrsky & Kohli, 1990) بأنه يجب على المديرين الاستعداد لتحمل المخاطرة عند تبني مفهوم التوجه بالسوق، وما يرافق ذلك من التزام المنظمة بالإبداع والاستجابة لمواجهة التغير في احتياجات الزبائن.

وبالعكس، إذا كانت الإدارة العليا تتجنب المخاطرة فإنها سوف تكون أقل اهتماماً في جمع المعلومات عن احتياجات الزبائن و نشرها في المنظمة ولا حتى الاستجابة للتغيرات في احتياجات الزبائن. °

ويبين كو (2005 Qu) بأن هناك علاقة بين مستوى التوجه بالسوق و تجنب المخاطر في عينة الفنادق التي قام بدراستها، بينما وجد أنه لا توجد علاقة بين التوجه بالسوق و تجنب المخاطرة في قطاع السفر بقصد السياحة، و أن هذا الاختلاف يعود إلى مستوى المنافسة في كلا القطاعين، فعندما تكون المنافسة شديدة في قطاع الصناعة على المديرين أخذ عنصر المخاطرة عند الاستجابة لتغيرات السوق و بالتالى تكون المنظمة متوجهة بالسوق. أ

¹ Ali Suleiman, The Relationship between Market Orientation and Environment, Performance and Competitive Advantage: An Empirical Study in The UK Grocery Superstore, Doctorate dissertation, Walls University, Aberystwyth, UK, 2007, P 58

² Slater S, Naver J, Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation –Performance Relationship?", Journal of Marketing, 1994, 58(11), P. 84

³ Kohli A, Jawrsky B, (1990), OP.cit,P 5,

⁴ Qu,R and Ennew, C, Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership structure, Journal of Public policy and Marketing, 2005 24(1),P84

⁵ Kohli A, Jawrsky B,(1990) OP. Cit, P 6

⁶ Qu,R and Ennew, C (2005), OP. Cit, P 85

ج تدريب الإدارة:

من العوامل الأخرى التي تؤثر في مستوى توجه المنظمة بالسوق، هو تدريب الإدارة على هذا التوجه الذي يقودنا إلى مستوى أفضل من هذا التوجه، فقد بيّن روكيرت (Ruekert، 1992)بأن ثمة علاقة إيجابية بين تدريب الإدارة و مستوى التوجه بالسوق. أ

٢ ديناميكية الأقسام الداخلية

وهذا يتضمن عناصر متعلقة بدرجة التعارض و الاتصال بين الاقسام المختلفة في المنظمة:

أ- تعارض الأقسام الداخلية:

يؤكد بعض الباحثين من أمثال ليفيت (Levitt 1969; Felton 1959) بأن تعارض الأقسام الداخلية ربما يؤثر على تطبيق التوجه بالسوق، بينما يفترض جاورسكي (Jawrsky & Kohli, 1990) بأن تعارض الأقسام الداخلية قد يؤثر على مستوى نشر تحريات السوق واستجابة الأقسام لاحتياجات الزبون. أ

ب- تواصل الأقسام الداخلية:

ويعني ذلك الاتصال المباشر الرسمي و غير الرسمي بين العاملين في مختلف المستويات ومختلف الأقسام في المنظمة، قد بين كلاً من: جاورسكي وكوهلي (Jawrsky & Kohli,) بأن الاتصالات الداخلية بين الأقسام تخلق صيغة مشتركة داخل المنظمة و تشجع العاملين على تمثل الأسلوب المتفق في استخدام المعرفة بما يخدم تلك الأقسام، كما وجد بأن تواصل الأقسام الداخلية يخلق تأثير على تحديد مستوى نشر التوجه بالسوق في المنظمة. و في دراسة لكل من هاريز وبيرسي (Harris & Piercy,1990) أشارا إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصالات بين الأقسام الداخلية والتوجه بالسوق. " وفي نتائج دراسة كو (Qu) و آخرون وجدوا بأن هناك علاقة غير قوية بين تواصل الأقسام الداخلية في المنظمة في قطاع الفنادق والسياحة. "

٣. عوامل تنظيمية:

هنالك متغيران في الهيكل التنظيمي يؤثران في التوجه بالسوق وقد تم تناولهما في أدبيات التسويق وهما:

أ. المركزية و التنميط:

يقصد بالمركزية قوة اتخاذ القرار في نقطة واحدة داخل المنظمة و طبيعة ودرجة التفويض الممنوح لصنع القرار، أما التنميط أو السلوك النمطي الذي هو أحد أبعاد الهيكل التنظيمي

1

¹ Ruekert, R (1992), Op. Cit

² Kohli A, Jawrsky B,(1990) OP. Cit, P 6

³ Jawrsky B, Kohli A, Market Orientation: Antecedent and Consequence, Journal of Marketing, 1993, 57, P.56

⁴ Qu,R and Ennew, C, (2005), OP. Cit, P 88

ويشير إلى المدى الذي تكون عنده القواعد و الإجراءات و إرشادات العمل مكتوبه و ملزمة ومتكررة'.

وقد بيّن سليمان (2007، Suleman) أن المركزية علاقة سلبية مع جميع أبعاد عناصر التوجه بالسوق، أما باشام وويلسون (Pcham & Wilson, 1996) كما يشير (Suleman) بأن الرسمية لها علاقة سلبية بكل أبعاد التوجه بالسوق، بينما تؤثر اللامركزية تأثيراً ايجابياً على بعض أبعاد التوجه بالسوق. ٢

ب. التوجه بنظام المكافأة:

بينت الدراسات الحديثة بأن نظام المكافأة من خلال المنظمة سوف يحدد أي توجه بالسوق نريد بناءه. وقد برهن ويبستر (1988 Webster) بأن مفتاح تطوير قيادة السوق وأعمال التوجه بالزبون تعتمد على كيفية تقييم و مكافأة المديرون، كما بيّن بوليندران وآخرون (Pulendran et al, 2000) بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق و نظام المكافأة.

وهو ما كان قد أكده جاورسكي وكوهلي (Jawrsky & Kohli) اللذين وجدا أن هناك علاقة إيجابية بين أنظمة المكافأة و التوجه بالسوق و اقترحا بأن يعتمد نظام المكافأة على رضا الزبون و مراعاة بناء علاقة مع الزبون وذلك ليصبح أكثر توجهاً بالسوق.

ثانياً: العوامل الخارجية:

بالإضافة إلى العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة هناك عوامل أخرى ترتبط بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة والتي تقرر إلى حد ما مستوى توجهها بالسوق، وفيما يلي شرح للعوامل البيئية الخارجية المؤثرة على استراتيجية التوجه بالسوق:

١. اضطرابات السوق:

إن نجاح المنظمة في بيئة مضطربة سوف يعتمد على تبنيها للتغير في أداء الزبون و احتياجاته، التي من خلال تراكمها يجب أن تملك تأثيراً عميقاً في ازدياد التركيز على انشطة التوجه بالسوق. فقد أكد كلاً من: أو لافاريتا وفريدمان (& Clavarrieta) بأن المنظمة التي تعمل في أسواق مضطربة عليها أن تقوم بتعديل منتجاتها و خدماتها بشكل مستمر لكي ترضى التغير في أداء الزبائن واحتياجاهم.

هذا وقد نجد بأن التوجه بالسوق يعتمد على مستوى اضطرابات السوق، تجدر الإشارة إلى أنه من المنطق من خلال إدارة الاضطرابات في السوق فإن على الإدارة أن تنفذ أنشطة التوجه بالسوق لمواجهة التغيير المتواصل في احتياجات الزبون، ولذلك فإن اضرابات السوق يجب أن تؤخذ كأحد العناصر التي تؤثر في مستوى التوجه بالسوق.

معجم المصطلحات الإدارية، مكمتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ١٩٩٣، ص ١٦٥

² Ali Suleiman, (2007), OP. Cit, P 58

¹ Ibid, pp 59

⁴ Olavarrieta S, Friedman R, Market Orientation, Knowledge- related resources and Firm Performance", Journal of Business Resarch, 2008, 61(1), P 626

٢ المنافسة

إن المنظمات التي تعمل في بيئة ذات درجة تنافسية عالية تميل لأن تكون أكثر حساسية للتغير في أداء الزبائن ، الأمر الذي يتطلب استجابة سريعة للتغير في ظل وجود منافسة قوية، وأوضح كلاً من: جاورسكي وكوهلي (Jawrsky & Kohli, 1993) بأنه في البيئة التنافسية العالية يملك الزبائن العديد من البدائل ليختاروا منتجاتهم من عدد من المنظمات، أي إن توجه السوق ملائم لخسارة الزبائن؛ لذلك فإن المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية تركز على معرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين الذي يكون هو العنصر المفتاح للتوجه بالسوق.

وبالعكس من ذلك ففي ظل بيئة تنافسية منخفضه فإن المنظمات لا تحتاج للتركيز على أنشطة التوجه بالسوق، وبالتالي فإن السوق الذي يسيطر عليه القليل من المنظمات و الزبائن يملكون القليل من البدائل، أو لا يملكون بدائل نهائياً، لذلك فإنه كلما ازدادت التنافسية في السوق فإن ذلك يستدعى زيادة التركيز على أنشطة التوجه بالسوق. أ

٣. التغيير التكنولوجي:

يبين سليمان (Suleman، 2007) بأن التوجه بالسوق قد لا يكون مهماً في الصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا متغيرة بشكل مستمر. إن هذا الافتراض يعتمد على فكرة هي أنه عندما يكون هناك درجة عالية من التغيير التكنلوجي فإن المنظمات سوف تركز على التغييرات التكنولوجية اكثر من مظهر السوق؛ لذلك فإنه بإمكاننا القول بأن التوجه بالسوق يعطى أهمية أقل في الصناعات المضطربة تكنولوجياً، وبالتالي فإن الاضطرابات التكنولوجية تحدد مستوى التوجه بالسوق.

ζ.

¹ Jawrsky B, Kohli A, (1993), OP. Cit, P 58

² Ali Suleiman, (2007), OP. Cit, P 60

ملخص المبحث الأول:

تناول هذا المبحث استراتيجية التوجه بالسوق، حيث تعرفنا على المفهوم التسويقي الذي تناوله العديد من الباحثين، ثم بينًا المراحل التي مرّ بها المفهوم التسويقي ثم العوامل التي أدت إلى تبني المفهوم التسويقي في المصارف.

بعد ذلك تم توضيح مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق التي تعد حجر الزاوية في التسويق، حيث تم توضيح مفهوم الاستراتيجية، ثم استراتيجية التوجه بالسوق وذلك بالنطرق إلى المفهومين الأساسيين (السلوكي والثقافي)، ثم بينً مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية أعمال للمنظمة المعاصرة. ثم وضحنا أهم الخصائص التي تتمتع بها استراتيجية التوجه بالسوق.

وبعد ذلك وضحنا العوامل المؤثرة على استراتيجية التوجه بالسوق وانقسمت إلى عوامل داخلية وضمت: (عوامل تتعلق بالإدارة، ديناميكية الاقسام الداخلية، عوامل تنظيمية) أما العوامل الخارجية فهي: (اضطرابات السوق، المنافسة، التغيير التكنولوجي).

يأتي هذا البحث ليبين أهمية تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق في المصارف السورية، لما يمثله تطبيق هذا المفهوم في إعداد الخطط التسويقية وذلك لدراسة السوق بمختلف أبعاده، ونتائج تطبيق هذه الاستراتيجية قد تنعكس إيجاباً على جودة الخدمة المصرفية وتحسينها.

كما أن توضيح العوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) يساعد المصارف على تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق بشكل يجنبها القصور في تطبيق هذه الاستراتيجية.

بعد التعرف على استراتيجية التوجه بالسوق يأتي المبحث التالي للتعرف على مكونات استراتيجية التوجه بالسوق وفق المفهوم السلوكي وهم كالآتي (التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس، التنسيق الوظيفي الداخلي).

المبحث الثاني أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق

- ١ التوجه بالزبون
- ١-١ مفهوم الزبون
- ١-٢ مفهوم التوجه بالزبون
- ١-٣ أهمية وفوائد التوجه بالزبون
 - ١-٤ تحليل الزبائن
 - ٢ التوجه بالمنافس
 - ٢-١ مفهوم المنافسون
 - ٢-٢ مفهوم التوجه بالمنافس
 - ٣-٢ تحليل المنافسين
 - ٣- التنسيق الوظيفي الداخلي
- ٣-١ مفهوم التنسيق الوظيفي الداخلي
 - ٣-٢ مفهوم الاتصالات
 - ٣-٣ أهداف الاتصال في المنظمة
 - ٣-٤ أشكال الاتصالات التنظيمية

المبحث الثاني

أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق

تمهید:

بعد التعرف على مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق، والتعرف على المفهومات التي تناولتها هذه الاستراتيجية، سيتناول هذا المبحث أبعاد مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق وفق الآتي:

- ١. التوجه بالزبون.
- ٢. التوجه بالمنافس.
- ٣. التنسيق الوظيفي الداخلي.

١- التوجه بالزبون:

نعيش الآن في ظل سوق تنافسية مفتوحة يُعد فيها الزبون سيد السوق بلا منازع، وبذلك يتوجب على المنظمات أن تتحرك باتجاه الزبون بدلاً من تركيزها على تصنيع المنتجات أو الخدمات، فالمنظمة التي لا تفكر بالزبون لن يفكر بها الزبون. وإذا لم تخدم الزبائن بشكل مباشر فسوف يفضلون منظمة أخرى تقوم بخدمتهم، وإذا لم تعتن بالزبائن فإنه هناك الكثير من المنظمات التي سوف تعتنى بهم.

من خلال ما سبق نجد أن للزبون دور مهم في حياه المنظمة؛ فهو سبب وجودها وقد يكون سبب نهابتها. '

١-١ مفهوم الزبون:

يُعدُّ الزبون من العناصر الرئيسة في العملية التسويقية ومحور النشاط التسويقي؛ لذلك فإن تحديد طبيعة الزبون، وطبيعة السوق، وطبيعة النشاطات الإنتاجية والاقتصادية في المنظمة وعليها يعد من الأسس المهمة التي تبني عليها الخطط الاستراتيجية للمنظمة. ٢

عرّف (الخيّر وآخرون، ٢٠٠٥) الزبون بأنه "الوحدة التي تتعامل مع منظمة ما بغرض الاستفادة من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمة، سواء قام الزبون بالشراء، أم لم يقم، أو دفع مقابل هذه الاستفادة أم لم يدفع".

نرى ممّا سبق أنه يتوجب على المنظمة دراسة زبائنها عن قرب ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها ما أمكن، هذا وفي تعريف أوسع لمفهوم الزبون قسم كوتلر (Kotler,) الزبائن إلى خمسة أنواع هي أ:

٤٣

¹ Kotler, Philp, Marketing Insights From A to Z, John Wiley & Sons,Inc, New York, USA, 2003,P 36 مناسرور كاسر، سلوك المستهلك، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٩٦

[ً] الخير، طارق ، وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، دمشق سورية، ٢٠٠٥، ص ٦٢

⁴ Kotler, philip, et all, Marketing, person, Australia, 2004, p 167

- أ- المستهلكون: ويقصد بهم الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي.
- ب- زبائن الأعمال: وهي المنظمات التي تشتري السلع أو الخدمات لإنتاجها أو استخدامها لاحقاً. لاحقاً
- ت- زبائن التجزئة: وهي المنظمات التي تشتري السلع أو الخدمات لإعادة بيعها مع إضافة ربح.
- ث- الزبائن الحكوميون: وهم الوكالات الحكومية التي تشتري السلع أو الخدمات وذلك للخدمة الاجتماعية ونقل هذه السلع والخدمات إلى جهة أخرى للاستفادة منها.
- ج- الزبائن الدوليون: وهم الزبائن الذين لا ينتمون إلى السوق المحلي، ويتضمنون الأنواع الأربعة السابقة.

١-٢ مفهوم التوجه بالزبون:

بيّن كلاً من: نارفار وسلاتر (1990، Slater & Narver) مفهوم التوجه بالزبون بأنه: المعرفة والفهم المستمرين لحاجات ورغبات الزبون وذلك لإيجاد قيمة عالية له قبل المنظمة. المعرفة

كما بين كلاً من: جانغ وهونغ (Jung & Hong، مفهوم التوجه بالزبون من وجهة نظر سلسلة التوريد على الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وتضعه في الأولوية الأولى لمواجهة احتياجاتهم مع الخدمات أو السلع عالية الجودة وذلك من خلال تعاون مفردات سلسلة التوريد لتحقيق ذلك.

إن كينونة سلسلة التوريد يجب أن تلتزم بالتوجه بالزبون وذلك الإشباع حاجاته المختلفة، حيث يمكن أن نميز ثلاثة مظاهر للتوجه بالزبون في سلسلة التوريد وهي ":

- 1. الزبون الدقيق: وفيه تقوم سلسلة التوريد على تواصل مستمر مع حاجات ورغبات الزبائن من خلال التنسيق الكامل بين سلسلة التوريد.
 - ٢. الزبون المرن: وفيه تقوم المنظمة بالاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات زبائنها.
- الزبون السهل: وفيه تقوم المنظمة بالسماح للزبائن في الحصول على المعلومات التي تتعلق بإنجاز متطلباتهم المتعددة.

ويرى اسيسكيا (Asikhia, 2010) أن مكانة الزبون هو أن تضع المنظمة زبائنها في مركز اهتمامها الاستراتيجي. أ

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة بأن المنظمة المتوجهة بالزبون عملية تبدأ بمرحلة فهم من هم زبائن المنظمة الذي تتعامل معه وكيف يفكرون، ثم العمل على معرفة حاجاتهم

1

¹ Narver J , Slater S, (1990), OP. Cit, P 21

² Jung J, Hong P, Customer orientation and Performance outcomes in Supply Chain Management, Journal of Enterprise Information Management, 2007, Vol 20, No 5, p 578-579

⁴ Asikhia, Olalekan, Customer Orientation and Firm Performance Among Nigerian Small and Medium scale Businesses, Internation Journal of Marketing Studies, Vol.2, No.1, 2010, p 197-212

ورغباتهم وذلك بالتعاون مع مختلف الأطراف التي تشارك في تقديم الخدمة أو المنتج، وأن تستخدم هذه المعلومات لوضع خططها الاستراتيجية وأن يكون محورها الزبون.

١-٣ أهمية و فوائد التوجه بالزبون:

تأتى أهمية التوجه بالزبون من خلال إعطاء المنظمة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على البقاء في السوق وذلك من خلال مدها بالمعلومات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المناسبة للتلبية احتباجات ذلك الزبون.

كما تتجلى أهمية التوجه بالزبون من خلال تواجدها في قلب البرامج التسويقية والإنتاجية التي تبين ما يطلبه الزبون، وبالتالي تساعد في تحسين، وتطوير منتجاتها، وخدماتها مما يؤدي إلى إدراك الزبائن لهذا التحسين، وبالتالي الحصول على زبائن جدد، وزيادة و لاء الزبائن الحاليين'.

١-٤ تحليل الزبائن:

عند دراسة السوق ووضع الاستراتيجية لمواجهة توجهات السوق لابد من البدء بتحليل الزبائن، وذلك من خلال معرفة من هم؟ و كيف يتم تقسيمهم ضمن شرائح؟ ما هي دوافعهم للقيام بعمليات الشراء؟، والتعرف على إدراكاتهم و مدى تعلمهم من التجارب السابقة.

سوف نتعرف فيما يلى إلى بعض الأساليب العامة في تحليل الزبائن ومنها:

- ١. تقسيم السوق إلى شرائح.
 - ٢. معرفة دوافع الزبائن.
- ٣. التعرف على إدر اكات الزبائن.
- ٤. مدى استفادة الزبون من تجاربه السابقة (التعلّم).

١-٤-١ تقسيم السوق إلى شرائح:

يُعدُّ تقسيم السوق إلى شرائح من أهم الخطوات التي نقوم بها في تحليل الزبون؛ ذلك لأنه يعرَّفنا بشكل واضح بزبائننا، كما يمكننا من وضع الاستراتيجية المناسبة لكل شريحة ومن ثم تحديد السوق التي سوف تستهدفه المنظمة.

عرف غويات (Goyat, 2011) تجزئة السوق إلى شرائح بأنها: تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من الزبائن لكل مجموعة لهم الحاجات، والرغبات، السلوكيات المتشابهة التي تميزهم عن غيرهم من المجموعات، وبالتالي هذه المجموعات تحتاج إلى منتجات أو خدمات تختلف عن المجمو عات الأخرى 7

¹ Hillebrand B, Kemp Ron, Nijssen E, Customer Orientation and Future Market Focus in ND, Journal of service Management, Vol 22,1, 2011, P 69

² Goyat, Sulekha, The Basis of Market Segmentation: a critical review of literature, European Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 9, 2011, p 45-54

و للقيام بتجزئة السوق؛ فإن هناك عدد من الشروط الواجب توفرها، وذلك لكي تكون عملية تجزئة السوق ناجحة وهي: \

- ا. إمكانية القياس: أي تتوفر إمكانية تحديد وقياس الأجزاء المقسمة في السوق الكلي بحيث يكون من الممكن تمييزها بصفات ديمو غرافية أو جغرافية أو غيرها.
- ٢. حجم السوق: يجب أن يكون حجم السوق المختار كبير بصورة نستطيع تقسيمها إلى شرائح مربحة و شرايحة أقل ربحاً وهكذا.
- ٣. التجانس: تحديد الاحتياجات والرغبات المتشابهة لكل شريحة ثم يتم تقسيم السوق وفق
 هذه التقسيمات التي وضعتها للحاجات والرغبات.
- ٤. سهولة الوصول إلى الشريحة: بعد القيام بتقسيم السوق إلى شرائح، فإن الشرائح الناتجة عن التقسيم يجب أن نكون قادرين على الوصول إليها، إذا ما اختيرت كشريحة مستهدفة وتمكنا من تنفيذ المزيج التسويقي المناسب لها.
- أن يكون السوق متمايز بحيث يمكننا الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق المستهدفة.

بعد معرفة متطلبات تقسيم السوق إلى شرائح يمكننا الآن وضع أساسين لتجزئة السوق وهما:

الأول: الأسس العامة و تضم المتغيرات الجغرافية و السلوكية.

الثاني: الأسس الخاصة المرتبطة بالمنتج، مثل المنافع المتوقعة ومعدل الاستخدام والولاء، وفيما يلي شرح مبسط لكل منهما وفق الآتي:

الأول: تقسيم السوق وفق الأسس العامة:

يعتمد هذا التقسيم على المتغيرات الجغرافية والديموغرافية والخصائص النفسية والسلوكية للزبائن في تقسيم وتحديد الشرائح.

١. المتغيرات الجغرافية:

و تعد من أهم المتغيرات التي يتم الأخذ بها عند دراسة السوق، و مجموعة هذه المتغيرات تشمل التقسيم حسب المناطق الجغرافية، كالأخذ بالاعتبار المدن، والبلدات، والأرياف، فيكون لكل منطقة جغرافية خطة تسويقية تتناسب واحتياجات هذه المنطقة، كما يؤخذ بعين الاعتبار الكثافة السكانية في المنطقة أو المدينة الواحدة، وعلى أساسها يتم تحديد حجم توزيع المنتجات أو الخدمات على هذه المنطقة.

٢. المتغيرات الديموغرافية:

وهذه المتغيرات متنوعة ومتعددة، ولا تقل أهمية عن المجموعة الأولى من المتغيرات فالجنس والعمر وحجم الأسرة، ومرحلة دورة حياة الفرد، والدخل والمهنة والثقافة والجنسية

لا ياسر البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، اليازوري، مسقط، عمان، ٢٠٠٨، ص ٦٩

العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان ،الأردن، ٢٠٠٤، ص ٧٣.

كلها متغيرات تدخل في هذا الحقل عند دراسة الخدمات المقدمة للأفراد، فيفترض التعرف، مثلاً: عن ميل الذكور عن الإناث في التعامل مع السلع والخدمات. '

٣. الخصائص السلوكية:

ويقصد بها خصائص التكوين النفسي للأفراد، والتي تعدُّ من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد، وعلى تجزئة السوق، ومن الصعب قياسها، ولا يمكن التعرف عليها بسهولة، أو ملاحظتها، و إنما يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهر وردود أفعال بعض الزبائن. '

الثاني: التقسيم حسب الصفات الخاصة بالسلعة أو الخدمة:

يتم تقسيم السوق حسب المنافع المتوقعة من الخدمة أو السلعة ومعدل الاستخدام و الولاء لهذه الخدمة أو السلعة.

١. المنافع المتوقعة:

يسعى الزبون باستمرار إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع من خلال استخدام السلع والخدمات التي يقومون بشرائها؛ لذلك فإن تقسيم السوق وفقاً للمنافع المختلفة التي يبحثون عنها يعد من العوامل المهمة جداً في التقسيم، لذلك تتطلب هذه العملية تحديد المنافع الرئيسية التي يبحث عنها الزبون من السلع أو الخدمة ومن ثم تحديد نوع المنفعة التي تبحث عنها كل شريحة من الشرائح المستفيدة. وفي هذا السياق تؤكد الكثير من الدراسات التسويقية على أن التجزئة المعتمدة على المنافع المتوقعة للخدمة هي الأفضل دائماً من وجهة نظر تسويقية لأنها تشمل عملية تخطيط وتطوير للمنتج وللحملات الترويجية وإيجاد خدمات وسلع جديدة تحقق أكبر قدر ممكن من المنافع.

٢. معدل الاستخدام:

ويشير هذا المتغير إلى حجم، أو كمية التعامل التي يقوم بها الزبون من خدمة، أو سلعة معينة، وهنا نميز بين أربع مجموعات من الزبائن وهم :

- أ- من يستخدمون الخدمة أو السلعة بمعدل كبير.
- ب- من يستخدمون الخدمة أو السلعة بمعدل متوسط.
 - ت- من يستخدمون الخدمة أو السلعة بمعدل قليل.
 - ث- من لا يستخدمونها حالياً.

الغدير، حمد، الساعد، رشاد، سلوك المستهلك، دار زهران، عمان، ١٩٩٦، ص ٤٥

[ً] ناشرون، مایکل ایزل و آخرون، التسویق، مکتبة لبنان، بیروت، لبنان، ۲۰۰٦، ص ۱۵۸

[&]quot;ردينة يوسف، محمد اصميدعي، التسويق المصرفي، المناهج، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٨٤

⁴ Kotler, Philip et al, Principles of Marketing, Principles Hell Europe, New Jersey, USA, 1999, p 399

إن مثل هذا النوع من التقسيم يمكن المنظمة من التركيز على شريحة من تلك الشرائح ويقوم بوضع استراتيجية مناسبة لها، إلا أنه ليس من الضروري إهمال باقي الشرائح فمن الممكن اختيار أكثر من شريحة و نضع استراتيجية تسويقية مناسبة لها.

فقد تقوم المنظمة بدراسة الشريحة الأخيرة التي لا تستخدم منتجات المنظمة، وتقوم بمعرفة الأسباب ووضع استراتيجية مناسبة لحث هذه الشريحة على استخدام منتجاتها.

٣. الولاء:

يتم تحديد ولاء الزبون من خلال تكرار عملية الشراء للسلعة أو الخدمة وأن يستمر هذا التعامل مع المنظمة، كما يقوم بتشجيع الأصدقاء والأهل على التعامل معها، لكن لكل زبون مستوى معين من الولاء لهذه المنظمة، لذا تعتمد المنظمة في تحديد مستوى ولاء زبائنها ومعرفة العوامل المؤثرة على الولاء، وبذلك يساعد المنظمة على تطبيق استراتيجية تقسيم السوق بفاعلية بحيث يسمح بالتعرف على الزبائن الذي يعتمدون معايير معينة عند إقبالهم على النعامل معها، مما يساعد إدارة التسويق فيها على تطوير المزيج التسويقي المناسب لكل شريحة من الزبائن.

١-٤-٢ معرفة دوافع الزبون:

بعد القيام بعملية تقسيم السوق تأتي المرحلة التالية وهي تحديد دوافع الزبون التي تدفعه إلى القيام بعملية شراء هذه الخدمة أو المنتج، إن معرفة هذه الدوافع سوف تساعدنا على تحديد الاستراتيجية المناسبة ولمعرفة دوافع الزبون فإنه يتوجب علينا الإجابة على الاسئلة التالية أ:

- ما هي عناصر المنتج أو الخدمة الذي تجعله ذو قيمة لدى الزبون؟
 - ما هي أهداف الزبون؟ وماذا يشترون؟
 - كيف تختلف الدوافع بين شرائح السوق المختلفة؟
 - ما هي التغيرات التي قد تحث في دوافع الزبون؟

وللإجابة على هذه الأسئلة لا بد من التعرف على مفهوم الدوافع و أنواعها:

مفهوم الدوافع: هي تلك القوة الكامنة في أعماق الفرد، والتي تحرك السلوك وتوجهه بالاتجاه الذي يلبي إشباعاً في الحاجات أو زيادة في درجة إشباعها .

كما قام عدد من علماء النفس و علماء التسويق على وضع مجموعة من الدوافع لدى الزبائن و قسموها إلى قسمين هما:

_

¹ Luigi. Dumitrescu & Mihai. Tichindelean, Market Segmentation Based on between The customer's Satisfaction and their Loyalty, International Conference on Economics and Finance Research, Vol.4, 2011, p 90-93.

² Aaaker, David, 1998, Op. Cit, P 44

الخير طارق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٦٦

أ. الدوافع العاطفية: وتتمثل في الامتياز، التفاخر بالمظهر الخارجي، التفاخر بالثروة و الملكية، المركز الاجتماعي، البراعة الطموح، المحافظة على الصحة والراحة الشخصية، الأمان، السرور والتسلية ..الخ.

ب. الدوافع الرشيدة: مثل السهولة في استخدام السلعة، الكفاءة، درجة اعتماد جودة الخدمات، الخدمات، طول فترة الاستخدام، الاقتصاد على عائدات، وفورات الاستخدام، الاقتصاد عند الشراء'.

١-٤-٣ التعرف على إدراكات الزبائن:

يعرّف الإدراك بأنه: "العملية التي يتم بها معرفة الوسط المحيط بها عن طريق الحواس، ويتعلق هذا المفهوم بنشاطات متنوعة للعضوية المعنية بمعالجة المعلومات لدى الأفراد" .

أما الإدراك بالنسبة للزبون فقد عرفها كوتلر (Kotler, 2006) بأنه "هو العملية التي يقوم فيها الزبون في اختيار و تنظيم و تفسير المعلومات الداخلة إلى دعائمه لخلق صورة ذات معنى عن المنتج أو الخدمة التي يقوم بشرائها؛ فالإدراك لا يعتمد على الحافز الفيزيائي؛ ولكن أيضا يعتمد على الحافز المتعلق بالبيئة المحيطة بالزبون و على شخصية الزبون".

وتعد إدراكات الزبون في علم التسويق أكثر أهمية من الحقيقة ذاتها؛ لأن تلك الإدراكات هي التي ستؤثر على سلوك الزبون، لكن هذه الإدراكات تختلف بين الزبائن، هكذا وقد صنف (كوتلر) الإدراكات لدى الزبون إلى ثلاثة أقسام :

أ. الإدراك الانتقائي: بمعنى أن الزبون يتعرض خلال اليوم إلى أكثر من ١٥٠٠ إعلان ومن المستحيل أن ينتبه الزبون لكل هذه المؤثرات، لذلك فإنها سوف تكون خارج إدراكات الزبون، فيتوجب على المسوّق أن يقوم بالعمل على جذب انتباه الزبون في ظل هذا الكم الكبير من الإعلانات التي يتعرض له خلال اليوم إلى الاعلان عن السلعة أو الخدمة موضوع الإعلان بالشكل الذي يجعل الزبون يركز على السلعة أو الخدمة أكثر من غيرها.

ب. التشويه الانتقائي: الكثير من الزبائن يقومون بتفسير المعلومات بشكل خاطئ، ويأتي هذا التفسير بتطبيق كل المعلومات السابقة التي لديه على منتجات متشابهة فيما بينها.

ج. الاحتفاظ الانتقائي: إن الزبائن يسجلون الكثير من المعلومات الموجودة في ذاكرتهم، ولكنهم سوف يميلون إلى إعادة المعلومة التي تدعم موقفهم ومعتقداتهم؛ لأنه في الاحتفاظ الانتقائي نفضل أن نتذكر النقاط الجيدة التي نفضلها؛ ولكننا ننسى بنفس الوقت النقاط الجيدة الأخرى لدى المنتجات المنافسة.

عبد الفتاح، محمد، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧، ص ٥٩

[ً] العجي، ماهر، سلوك المستهلك، دار الرضا، دمشق، سوريا، ٢٠٠٠، ص ٥١

³ Kotlet P, Keller K L, Marketing Management, Person Prentice Hall, New Jersy, USA, 2006, P 186-187 ⁴ Ibid, P 186-187

١-٤-٤ مدى استفادة الزبون من تجاربه السابقة (التعلّم):

يُعد التعلم أساس إدراك الفرد لمحيطه وكيانه الذاتي، وتمارس نظريات التعلم دوراً مهماً في معرفة سلوك الزبائن والتنبؤ به، فهو السبيل إلى معرفة الدوافع الكامنة وراء اتخاذ قرارات الشراء لمنتج أو خدمة معينة.

يشير مفهوم التعلم إلى: التغير الدائم في سلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى، وهو أيضاً يعبر عن تراكم المعرفة من خلال الخبرات المكتسبة بتراكم التجربة مثل شراء منتجات معينة، أو أي شيء يؤثر باتجاه تغيير السلوك.

إن هذا المفهوم يشير إلى كل ما يمكن أن يكتسبه الفرد خلال حياته اليومية عند احتكاكه بالمجتمع الخارجي المحيط به، وبذلك فهو يعبر عن المعرفة التراكمية التي يحصل عليها ويخزنها بتكرار عدد التجارب التي يتعرض له. أ

يستنتج الباحث مما تقدم الدور الكبير الذي يلعبه الزبون في السوق وذلك من خلال تأثيره الكبير في بقاء منظمات ونموها وزوال منظمات أخرى، لذا يجب أن يكون الزبون محور اهتمام المنظمات، والعمل على تلبية احتياجاتهم وذلك من خلال آليات عمل تهدف من خلالها التعرف على الشريحة التي تستطيع المنظمة أن تخدمها وتلبي احتياجات زبائنها، والعمل على تلبيتها بالشكل الذي يحقق لها ميزة تنافسية.

٢- التوجه بالمنافس:

إن رضا الزبون هو مركز اهتمام مفهوم التسويق، لكن هذا التركيز غير كاف لتحقيق الأرباح و النجاح في السوق، والسؤال الحقيقي هنا هل تستطيع المنظمة إرضاء زبائنها بشكل أكبر من المنافس؟

إن أداء المنظمة يعتمد على كل من رضا الزبون و خلق قيمة عالية أفضل من المنافسين، لذلك على المنظمة أن تفهم منافسيها إضافة إلى زبائنها.

٢-١ مفهوم المنافسون:

يقصد بالمنافسين: كل المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق. لهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه" .

وفي رأي أشمل عُرّف المنافسون بأنهم: جميع المنظمات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى ولكنها تخدم نفس الغرض و على نطاق أوسع، يمكن القول إن المنافسة تشمل أيضاً جميع المنظمات التي تتنافس على نقود المستهلك. \

النسور إياد، مرجع سبق ذكره. ص ١٦٦

[ً] السكارنة ، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دارة المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٠٦

هذا وقد ميز (Kotler) بين ثلاثة أنواع من المنافسين: ٢

المنافسون الجيدون: هم نعمة للمنظمة، لأنهم معلمون جيدون، ولأنهم يزيدون من بصيرة الشركة و يشحذوا من مهاراتها.

٢. المنافسون العاديون: وهم مز عجون للمنظمة.

٣ المنافسون السيئون: وهم أشد خطر على المنافسون الجيدون.

٢-٢ مفهوم التوجه بالمنافس:

بين كل من: سلاتر ونارفار (Slater & Narver، 1990) مفهوم التوجه بالمنافس بأنه: تفهم المنظمة نقاط القوة و الضعف لدى منافسيها على المدى القريب و التعرف على إمكانياتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيد".

وعرفها زهينج وآخرون (Zheng et al, 2007) بأنه: تركيز المنظمة على نقاط القوة والضعف للمنافسين، وتحديد استراتيجياتهم وذلك بغية تحسين أدائها وتقديم خدمات تفوق خدماتهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والربحية.

وفي رأي مشابه موياه وآخرون (Mu Yeh et al, 2011) بأنها: تركيز المنظمة على أنشطة المنافسين، وتحديد نقاط القوة والضعف والاستراتيجية التي يتبعها منافسيها والاستجابة لها. °

إن خلق قيمة عالية للزبون يتطلب أكثر من التركيز على الزبون، و المفتاح هنا هو المنافسون و التعرّف عليهم. فعلى المنظمة أن تتبنى سياسة لعبه الشطرنج من خلال فهم لعب كل من المنافسين الحاليين و المحتملين، بل وأكثر من ذلك و هي على المنظمة الاستمرار في تفحص تهديد المنافسين حيث نستدل على تهديدهم من خلال أهدافهم ومقدرتهم على خلق القيمة.

نعد هذه المعلومات عن المنافسين ذات قيمة عالية للمنظمة وذلك من أجل تطوير الاستراتيجيات التنافسية، فإن المعلومات التي نحصل عليها تساعدنا في تحديد الفرص التي يمكننا الاستفادة منها وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف لدى المنافس وتحويلها إلى فرص حقيقية في تحقيق ميزة تنافسية وتحديد التهديدات من خلال نقاط القوة لدى المنافس وذلك من خلال تطوير مقدرة المنظمة لمواجهة هذه التحديات.

-

ا أبو النجا، محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٦٩

² Kotler P, Marketing Insights From A to Z, OP, Cit, P 23-24

³ Narver J , Slater S, (1990), OP. Cit, P 21

⁴ Zheng Zhou Kevin et al, The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis, Journal of international Business Studies, 2007, Vol.38, p 303-319

⁵ Mu Yah Chien et al, A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in Tourism Sector, American Journal of Applied Sciences, Vol.8, No.4, 2011, p 343-347

⁶ Narver J , Slater S, Market Orientation, Customer Value and superior Performance, Business Horizons, 1994, P 23

ولمواكبة تحركات المنافسين يجب علينا القيام بتحليل منافسينا لمعرفة توجهاتهم، وهو ما سوف نتعرف عليه من خلال الفقرة القادمة.

٣-٢ تحليل المنافسين:

إن تحليل هيكلية الصناعة تؤثر على الأرباح في المدى الطويل كما تظهر الحاجة لفهم ومراقبة المنافسين، إن قوة أنشطة المنافسين قد تفسد صناعة جذابة، وضعفهم يمكن أن يكون هدف لاستغلاله، إن استجابة المنظمة لفهم ومراقبة المنافسين يكون له تأثير كبير على نجاحها.

كما يمكن الحصول على المعلومات التنافسية من تقارير بحوث التسويق، ومن خلال العاملين في منظمة المنافس، ومن المصادر ثانوية، مثل: المجلات التجارية، والمقالات في الجرائد أو من خلال الموزعين يمكن تحليل منتجات المنافس و معرفة كمية مبيعاتهم.

إن تحليل المنافسين يجب أن يجيب على الأسئلة الآتية:

- ١. من هم منافسين المنظمة؟
- ٢. ما هي نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم؟
- ٣. ما هي الأهداف الاستراتيجية للمنافسين؟
 - ٤. ما هي استراتيجيات المنافسين؟
- ٥. ما هي نماذج ردود أفعال المنافسين تجاه تغيرات السوق ؟

أ. من هم منافسين المنظمة؟

إن عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان؛ فعلى نطاق ضيق، تستطيع المنظمة تحديد منافسيها على أنهم المنظمات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات مشابهة إلى نفس الزبائن و بأسعار مشابهة؛ ولكن فعلياً تواجه المنظمات تحديات أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون على المنظمة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع المنظمات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها للسوق.

و بناءً على ما سبق يجب على المنظمة تجنب ما يُعرف بقصر النظر في مجال تحديد المنافسين، ويحدث ذلك عندما تركز المنظمة اهتمامها فقط على المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات، ومن ثم يتم إهمال منافسين أخرين قد يقدموا منتجات أخرى تشبع نفس الحاجة لدى الزبائن بصورة أفضل.

ويمكن للشركات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها، بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر الصناعة، فمثلاً قد ترى المنظمة أن منافسيها هم جميع المنظمات التي تعمل في صناعة الأدوية، أو التي تعمل في صناعة المشروبات، وهكذا. وبالتالي على المنظمة أن يكون لديها القدرة على فهم أنماط المنافسة داخل الصناعة التي تعمل بها، وذلك إذا كان لها تطلعات في أن تلعب دوراً فاعلاً ومؤثراً داخل هذه الصناعة.

كما يمكن للمنظمات أيضاً أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال السوق الذي يعملون فيه، بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر السوق. وعندئذ تقوم المنظمة بتحديد منافسيها على أنها المنظمات الأخرى التي تسعى إلى محاولة إشباع نفس حاجات الزبائن، أو أنها تلك المنظمات التي تسعى إلى بناء علاقات مع نفس زبائن المنظمة'.

ب. ما هي نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم؟

بعد التعرف على المنافسين تأتي المرحلة التالية و هي معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف لدى المنافسين، وتعد المعرفة الدقيقة لنقاط القوة، ونقاط الضعف من المتطلبات الأساسية لتطوير الاستراتيجية التنافسية، وذلك من خلال تحديد المناطق الحساسة في التنافسية؛ فالاستراتيجية العسكرية تفترض بأن النجاح على الأغلب هو نتيجة توجيه القوة نحو نقاط ضعف العدو. وأن معالجة تقييم نقاط القوة و الضعف لدى المنافس هي الحلقة الثانية من تحليل المنافسين؛ فأو لا نقوم بجمع المعلومات عن الزبون والسوق الداخلية، على أن تكون هذه المعلومات قابلة للتنفيذ، مثل: المعلومات المالية، وهامش الربح، والمبيعات، ومستوى الاستثمار، وبيانات السوق المتعلقة بمستويات الأسعار، والحصة السوقية، وقنوات التوزيع المستخدمة، وبيانات الزبون المتعلقة بإدراك الزبون للعلامة التجارية، والصورة الذهنية للمنتج، وجودة الخدمة، والمقدرة الشرائية، وغيرها.

ولمعالجة البيانات المجمعة تحتاج المنظمة إلى تحليل ومن ثم مقارنة المنافسين للمنظمة، وتعد هذه المقارنة العامل الرئيس في تطويرها ونجاحها فيما إذا تم معالجتها بطريقة صحيحة .

وتمر معالجة المعلومات بثلاث مراحل أساسية هي كالآتي ":

١. تعريف العوامل الأساسية في النجاح:

وهذه العوامل يجب أن تكون محددة بحوالي 7 إلى ٨ عوامل، بحيث يتم اختيارها طبقاً لاحتياجات الإدارة في تحليل منافسيها ومقارنتهم بالمنظمة؛ فقد تكون مصادر هذه العوامل وظيفية مثل (القوة المالية أو مرونة الإنتاج) أو بشكل عام مثل (القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، الإبداع، المقدرة بتزويد خدمات بيعيه أخرى).

Y. درجة المنظمة ودرجة المنافسين في كل عامل من عوامل المقارنة الذي تم وضعه في مقياس البحث، وهنا نعطي كل منظمة درجة لكل عامل من العوامل المستخدمة في المقياس، حيث يتم تحديد مجال الدرجات ما بين الرقم ١ (ضعيف جداً) إلى الرقم ٥ قوي جداً وذلك كما في الشكل رقم (٢-٥) من المثال الآتي:

أ أبو النجا، محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٦٩- ٢٧١

² Jobber David, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, 2004, P 683

³ Ibid, p 684

الشكل رقم: (٢-٥) موقف المنظمة بين باقي المنظمات المنافسة

عوامل النجاح الاساسية	المنظمة	المنافس رقم ١	المنافس رقم ٢
الإبداع	0 (2) 4 1	المنافس رقم ۱ ۲ ۲ ۲ (ع) ه	المنافس رقم ۲ ۱ ۲ (۳) ٤ ٥
القوة المالية	(o) £ 7 7 1	(e) £ # 7 1	0 5 7 7 1
المساعدة التقنية للزبون	0 5 (4) 1	0 (2) 7 7 1	0 & (4) 7 1
جودة المنتج	0 (2) 7 7 1	0 2 (4) 7 1	o (£) \(\tau \) \(\tau \)
كفاءة العاملين	0 (2) 7 7 1	0 (2) 7 7 1	0 2 (4) 7 1
عدد قنوات التوزيع	0 5 4 4 1	0 5 (4) 1	0 (1) 7 7 1

(Jobber David, 2004) Principles and Practice of Marketing

نلاحظ من خلال الجدول السابق التالي:

- إن المنافس رقم (١) لديه نقاط قوة مقارنة بالمنظمة متمثلة بمساعدة التقنية للزبون و عدد قنوات التوزيع، كما يوجد لديه نقطة ضعف مقارنة بالمنظمة متمثلة بجودة المنتج.
- إن المنافس رقم (٢) لديه نقاط قوة مقارنة بالمنظمة متمثلة بقنوات التوزيع، كما لديه نقاط ضعف مقارنة بالمنظمة متمثلة بالإبداع و القوة المالية و كفاءة العاملين.

٣. وضع استراتيجية تنافسية مناسبة:

يؤخذ ملف تحليل المنافسين ليستخدم في معرفة الاستراتيجيات التنافسية الممكنة؛ ففي مثالنا السابق ومن خلال نتائج التحليل يتوجب على المنظمة أن تقوم ببعض الخطوات لتطوير المساعدة التقنية للزبون لنصل أو نتفوق على المنافس رقم (١) فيما يتعلق بهذا العامل. بنفس اللحظة نجد أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية عن المنافس رقم (١) فيما يتعلق بجودة الخدمة، لذلك يجب المحافظة على هذا النجاح فيما يتعلق بهذا العامل، كما أن المنافس قد يسعى لتطوير جودة منتجه؛ لهذا يجب أن يراقب بعناية.

أما المنافس رقم (٢) فهو أضعف من المنافس رقم (١) ومن المنظمة، لكنه يمتلك نقطة قوة فيما يتعلق بقنوات التوزيع التي لا تمتلكها المنظمة أي لديها نقطة ضعف في هذا العامل؛ لذلك فإن المنافس يمكنه أن يتحالف مع المنافس رقم (١) أو أن يسيطر المنافس رقم (١) على المنافس رقم (٢) بما أننا نملك على المنافس رقم (٢) بما أننا نملك قوة مالية تخولنا ذلك.

ج. ما هي الأهداف الاستراتيجية للمنافسين؟

إن الجزء الثالث لتحليل المنافسين يكون باستنتاج أهدافهم الاستراتيجية، حيث يسعى كل منافس إلى تحقيق مجوعة كبيرة من الأهداف. و ترغب المنظمة في معرفة الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية الحالية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، وقيادة التكنولوجيا، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد على التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة .

فالمنظمات ربما تقرر أن تبني أو توقف أو تحصد المنتجات والاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال وبالخلاصة نجد:

- إن هدف البناء مختص بزيادة المبيعات أو الحصة السوقية.
- و هدف التوقف يقترح بأن نحافظ على مبيعاتنا أو الحصة السوقية.
- و هدف الحصاد يتبع عندما يكون هنالك تأكيد بزيادة التدفقات النقدية إلى أقصى حد على المدى القصير من خلال التخفيض الكبير للنفقات و زيادة الأسعار كلما كان ذلك ممكناً.

ومن المفيد معرفة ما هي الأهداف الاستراتيجية التي يتبعها المنافس لأن استجابته يمكن أن يعتمد عليها في وضع أهداف المنظمة؛ لذلك يجب على المنظمة أن تقوم برصد أهداف المنافسين بالنسبة لمختلف القطاعات السوقية المحتمل خدمتها. فإذا لاحظت المنظمة أن المنافس يحاول الدخول إلى قطاع سوقي جديد؛ فإن ذلك من شأنه أن يشير إلى وجود فرصة سوقية يمكن أن يتم استغلالها، فمثلاً: إذا كان المنافسون مهتمون بالتوسع في شمال أمريكا؛ لكن غير مهتمين بالسوق الأوربية؛ فإن ذلك سوف يساعدنا على التفكير في وضع استراتيجية التوسع بأوروبا. أما إذا وجدت المنظمة أن منافسيها يخططون لتحركات جديدة لدخول قطاعات سوقية تقوم المنظمة بتخديمها بالفعل؛ فإن ذلك يعد تهديداً أو إنذار لها، مما يساعد المنظمة إلى التأهب ووضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة هذه المنافسة.

د. ماهي استراتيجيات المنافسين؟

إن معرفة استراتيجية المنافسين يتيح للمنظمة تجاوز وضع استراتيجيات تشابه منافسيها، وإن تشابه الاستراتيجيات بين المنظمات المتنافسة مؤشر على حدة المنافسة في هذا القطاع.

وبالتالي تقوم المنظمة بتحديد الأسباب التي دفعت منافسيها لوضع مثل تلك الاستراتيجيات، وهو ما يساعدها في تصنيف منافسيها بمجموعات حسب تشابه الاستراتيجية المتبعة، ومعرفة بأي مجموعة تقع المنظمة.

ا أبو النجا، محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٣-٢٧٤

² Liam Fahey, Invented Competitors: A new Competitor Analysis Methodology, Journal of Strategy & Leadership, 2002, p5-12

بعد تحديد المجموعات الاستراتيجية تقوم المنظمة بالتعرف على المنافسين داخل المجموعة التي تقع بها ومعرفة من هم المنافسين الحقيقيين والمؤثرين في السوف التي تعمل بها. وبالتالي فإن نجاح المنظمة يعتمد على تطور وتنمية استراتيجيتها للتغلب على المنافسين في نفس المجموعة.

إن وجود منافسة داخل المجموعة الواحدة لا يعني عدم وجود منافسة بين باقي المجموعات الاستراتيجية ، فإن بعض الاستراتيجيات تتداخل بين المجموعات، كما أن هناك بعض المنظمات تتوسع في السوق التي تستهدفه وبالتالي لوضع استراتيجيتها؛ لذا عليها معرفة هذه التهديدات ووضع استراتيجيات ملائمة لدخول منافسين محتملين.

إذاً تحتاج المنظمة إلى أن تنظر في جميع الأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد وتوصيف المجموعات الاستراتيجية المختلفة داخل القطاع الواحد الذي تعمل به. فهي تحتاج إلى التعرف على كل ما يتعلق بالمنافس من حيث جودة المنتج الذي يقدمه، و خصائص هذا المنتج، و المزيج السلعي الذي يقدمه، وخصائصه، والمزيج السلعي الذي يستخدمه، والخدمات التي يقدمها للزبائن، وسياسة التسعير التي يتبعها، والتغطية التوزيعية له، واستراتيجية القوى البيعية التي يتبناها، وبرامج الإعلان وتنشيط المبيعات التي يعتمد عليها و يستخدمها. كما يجب على المنظمة أيضاً أن تقوم بدراسة تفصيلية عن كل منافس، وذلك فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي يزمع تنفيذها في أنشطة البحوث والتطوير والتصنيع والشراء والتمويل وغيرها.

ه. ما هي نماذج وردود أفعال المنافسين تجاه تغيرات السوق؟ ا

بعد التعرف على استراتيجية المنافسين تأتي مرحلة التعرف على ردود أفعالهم وردود أفعالهم وردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التي تنوي المنظمة القيام بها مثل تخفيض الأسعار وتكثيف الحملات الترويجية، أو تقديم منتج جديد. وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الضروري التعرف على الفلسفة و التوجهات المحددة التي يتبناها المنافسون في أداء الأعمال الخاصة بهم، وكذلك الثقافة الداخلية السائدة داخل منظماتهم، وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلى الوصول لفهم عميق للعقلية والطريقة التي يفكر بها كل منافس، للتنبؤ بماهية الأفعال و التصرفات المستقبلية المحتملة له.

بعد أن تعرفنا على عنصرين مهمين من عناصر التوجه بالسوق نأتي للحديث عن مكون مهم أيضاً وهو التنسيق الوظيفي الداخلي؛ فبدون هذا العنصر سوف نهدر موارد المنظمة من معلومات عن السوق بلا فائدة وهذا ما سنتناوله فيما يلي.

1

¹ Jobber David, OP, Cit, p 686

٣- التنسيق الوظيفي الداخلي:

يتوقف نجاح المنظمة ليس على التوجه بالزبون والمنافس وإنما على التعاون والتنسيق بين العاملين وبين الوظائف داخل المنظمة، لما له من دور مهم في بناء هيكل فرق العمل التي تحقق قيمة عالية للزبون. فما هو التنسيق الوظيفي الداخلي وآلياته إذاً؟

١-٣ مفهوم التنسيق الوظيفي الداخلي:

إن المتغير الثالث في استراتيجية التوجه بالسوق هو التنسيق الوظيفي الداخلي، حيث تركز وظيفة هذا المتغير على استخدام موارد المنظمة في خلق قيمة عالية للزبون.

عرف شِن (Shin, 2012) التنسيق الوظيفي الداخلي بأنه: البعد الثالث من أبعاد التوجه بالسوق، والذي يعني التنسيق بين موظفي المنظمة، وبين مواردها الأخرى في جميع أقسامها؛ وذلك لتقديم قيمة عالية للزبون .

إن أي نقطة في سلسلة القيمة للزبون يجب أن تمنح المنظمة الفرصة كي تحقق تلك القيمة؛ لذلك فإن أي فرد في المنظمة من الممكن أن يسهم في خلق القيمة المطلوبة للزبون. و بذلك يتبين لنا أن عملية خلق القيمة للزبون هي أكثر من وظيفة التسويق، و بطريقة أخرى إن عملية خلق قيمة عالية للزبون هي أشبه بأوركسترا تعزف سمفونية؛ وذلك من خلال اشتراك مجموعات جزئية لعزف هذه السمفونية حيث تقوم السمفونية على التكامل، والتنسيق بين المجموعات بالإضافة لقائد الأوركسترا الذي يقوم بإعطاء توجيهاته ليكون هناك تنظيم في أداء السمفونية، وإخراجها بنجاح، وهذا ما يجب أن يتم في المنظمة لخلق قيمة عالية، من خلال التكامل و التنسيق بين أقسام المنظمة.

إن التكامل و التنسيق بين الوظائف داخل المنظمة يكون لتحقيق القيمة العالية للزبون بصورة فاعلة، ولكن ما هي طبيعة المعلومات التي يجب تداولها بين الأقسام لخلق هذه القيمة؟ تأتي هذه المعلومات من خلال التوجه بالزبون والمنافسين؛ الأمر الذي يعطي أبعاداً جديدةً في خلق قيمة عالية للزبون، فوظيفة التسويق تعتمد مع باقي وظائف المنظمة لوضع استراتيجية تسويقية واضحة للجميع أقسام المنظمة ليتم تنفيذها بنجاح".

عندما لا يكون هناك تنسيق بين الوظائف فإن المنظمة تحتاج إلى قيادة فعّالة للتغلب على عزلة الوظائف، فإنجاز وظيفة التنسيق الوظيفي الداخلي يتطلب الموائمة بين المجالات الوظيفية، وخلق التبعية بين الوظائف بحيث يكون لكل مجال ميزته الخاصة في التعامل بشكل وثيق مع باقى الوظائف.

² Barbara R.Wooldridge, Barbara D.Minsky, **The Role of Climate & Socialization in Developing interfunctional Coordination**, Journal of Learning Organization, Vol:9, N:1, 2002, p 29-38

¹ Shin Sohyoun, Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in The Korean Context, Journal of International Business Research, 2012, Vol.5, No.1, p 22-33

³ Bryan A.Lukas, O.C.Ferrel, **The Effect of Market Orientation on Product Innovation**, Journal of The Academy of Marketing Science, 2000, Vol. 28, N:2, P. 239-247

نعني مما تقدم أن كل مجال وظيفي له دور في خلق قيمة عالية للزبائن، وأن مصلحة كل وظيفية من الوظائف سوف تؤدي إلى المشاركة بشكل كامل في خلق تلك القيمة عندما يكون هناك ربح أو فائدة ستعود على الجميع، كما أن تطوير عملية التنسيق ضمن وظيفة التسويق يجب أن تتم بالتعاون مع بقية أقسام المنظمة؛ لما له من دور مهم في وضع استراتيجية تنافسية في ظل بيئة متغيره. '

و لإنجاز هذا فالمنظمات الفعّالة عليها أن تعمل على تطوير هيكلها التنظيمي تطويراً أفقياً بحيث يمكّنها من بناء القيمة العالية للزبون. وبالتالي يجب أن يكون لديها نظام اتصال فاعل بين الأقسام والوحدات التنظيمية يساعدها في تحقيق عملية التنسيق الداخلي وهذا ما سوف نتحدث عنه.

٣-٢ مفهوم الاتصالات التنظيمية:

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و كذلك إنتاجيتهم على مدى وكفاية نظام الاتصال في المنظمة، حيث يسهم هذا في توضيح الواجبات والأعباء الخاصة بعمل الفرد والطريقة الملائمة لإنجازها بصفة أساسية، لأنه من المهم له معرفة لماذا يقوم بالعمل و ما الأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس هذا، فإن غياب الاتصال الفعّال يؤدي إلى انخفاض و تدهور معنوياته، وتأثر إنجازه، وزيادة معدلات الحوادث و الفاقد سواء من الوقت أو الموادل.

هناك العديد من تعريفات الاتصالات التنظيمية نذكر منها:

أنه عملية تتم بين شخصين أو أكثر ويتم فيها نقل معلومة من المرسل إلى المستقبل ويأخذ هذا الاتصال عدة أشكال فقد يكون الاتصال مسموع أو مقروء أو تستخدم رموز عالمية في الاتصال. "

كما يرى لان وغوردون (Lan & Gordon, 2005) بأنها "وسيلة المنظمات لنقل المعلومات من شخص لآخر أو من وظيفة لأخرى"

ويمكن أن نقول أن الاتصال يتكون من ثلاثة عناصر هي°:

- 1. المرسل: هو شخص أو مجموعة من الأشخاص التي ترغب في مشاركة المعلومات مع شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة، وذلك لينجز هدف الاتصال.
 - ٢. الرسالة: وهي المعلومة التي يحتاجها المرسل ليتشاركها مع أشخاص آخرين.
- ٣. المستقبل: وهو شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة التي تهدف إلى الحصول على المعلومات.

Research, Vol,7 No, 3, 2005, P 293

¹ Narver J , Slater S, (1993) op-cit, p 25

[ً] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندريةُ، مصر، ُ ٢٠٠٧، ص ٤٠٧ ـُ

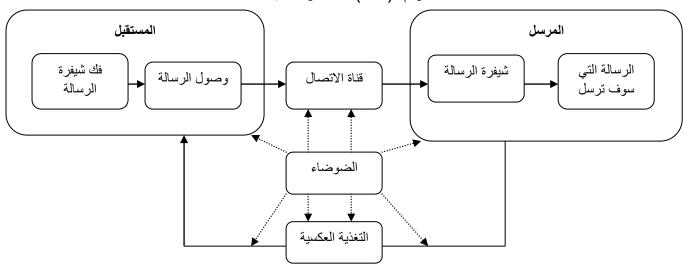
Blythe Jim, Essentials of Marketing Communications, Prentice Hall, Harlow, England, 2003, p 3
 Lan N.LingsK Gordon E.Greenley, Measuring Internal Market Orientation, Journal of Service

⁵ Leigh L.Thompson, **Organizational Behavior Today**, Person, New Jersey, 2008, P 56-57

وقد بين كلاً روبين وجادج (Robbins & Judge, 2007) كما يبين الشكل رقم (٦-٢) أن عملية الاتصال تتكون من العناصر الآتية (:

- الرسالة التي سوف ترسل: أن الرسالة قد تأتي نتيجة لتعرض المرسل لمعلومة معينة،
 أو ملاحظته الشيء ما، نتيجة الشعور داخلي يرغب في نقله لطرف أو أطراف آخرين.
- ٢. صياغة الرسالة: على المرسل أن يختار الأسلوب الأنسب لصياغة الرسالة التي يرغب في نقلها.
 - ٣. المستقبل: ويتكون من وصول الرسالة وفك شيفرة الرسالة.
 - ٤. التغذية العكسية
 - ٥. الضوضاء

الشكل رقم: (٢-٦) عناصر عملية الاتصال



(P.Robbins & A.Judge, 2007) Organizational Behavior

٣-٣ أهداف الاتصال في المنظمة:

إن للاتصال دور كبير في التنسيق، والتكامل داخل المنظمة، وفيما يلي بعض أهداف الاتصال :

١. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يعمل الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأفعال الوحدات الإدارية في المنظمة، وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض؛ لأداء مهام مستقلة عن بعضها، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.

¹ Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, **Organizational Behavior**, Person, New Jersey, USA, 2007, P. 370

^٢ محمد الحناوي، راوية حسن، السلوك التنظيمي، التنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، ١٩٩٨، ص ١٨٩-١٩٠

٢ المشاركة في المعلومات:

يساعد على تبادل المعلومات المهمة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- أ. توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- ب. توجيه العاملين في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
 - ت تعريف العاملين بنتائج أدائهم.

٣. اتخاذ القرارات:

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، لكي يقوم المدير في اتخاذ قرار ما فإنه يحتاج إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها.

٤. يعبر الاتصال عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الأشخاص على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الأخرين.

ويمثل الاتصال جزءاً مهماً من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكل العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية. وترجع أهمية الاتصال للمدير، إلى أن جوانب و أنشطة العمل، مثل: التدريب وتقييم الأداء، التي تتم من خلال الاتصال.

مما تقدم نرى أن الاتصال يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة، وعلاوة على ذلك فإنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة العاملين لتحسين الفاعلية التنظيمية.

٣-٤ أشكال الاتصالات التنظيمية:

هناك العديد من أشكال الاتصالات التنظيمية التي تؤثر على مستوى وجودة أداء المنظمة، تشمل هذه الاتصالات على استخدام الاتصال الشفهي أو الكتابي وتمتد عبر الوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة. من أكثر الاتصالات التنظيمية شيوعاً هي الاتصالات الرأسية الصاعدة و الهابطة و الاتصالات الأفقية.

٣-٤-١ الاتصالات الرأسية الصاعدة:

تتكون من الرسائل الصادرة من المساعدين إلى رؤسائهم المباشرين، والذين بدورهم قد يمررونها إلى المستويات الأعلى فالأعلى في التنظيم. وتأخذ شكل الاتصالات شكل الاستفسارات أو التقارير أو المعلومات التي قد تجد المستويات الأدنى أنها ذات أهمية للمستويات الأعلى، وبالتالى تؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار المهمة أبرزها :

أثابت إدريس، جمال الدين المرسى، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥ ، ص ٦١٨-٦١٨

- أ. تزويد المديرين بمعلومات عن القضايا، والمشكلات التنظيمية الراهنة، وكذلك العمليات اليومية و التي يحتاجونها؛ لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة و توجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- ب. أنها تمثل مصدر المعلومات الرئيس لتحديد ردود الفعل، ومدى فاعلية اتصالاتهم الهابطة.
- ت. الحد من حالات القلق و التوتر لدى العاملين عن طريقة السماح لهم بمساعدة رؤسائهم في المعلومات ووجهات النظر حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- ث. تنمية الترابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة، والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة، والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.

٣-٤-٣ الاتصالات الرأسية الهابطة:

وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، وهذه الاتصالات تستخدم من جانب الإدارة العليا، وتتمثل في نقل المعلومات، مثل: القرارات والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين ، وبالتالي سمكن القول إن الاتصالات الهابطة تؤدي العديد من الأدوار المهمة أبرزها: ٢

- أ. توجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- ب. شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- ت. إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل.
 - ث. إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
 - ج. تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
 - ح. تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراتهم.
 - خ. نصح المرؤوسين، و مساعدتهم في حل مشكلاتهم.

٣-٤-٣ الاتصالات الأفقية:

تتضمن تبادل المعلومات بين المديرين، أو العاملين مع زملائهم في الأقسام الأخرى في نفس المستوى التنظيمي؛ فعلى سبيل المثال: قد يبادر مدير الإنتاج والعمليات بالاتصال بمدير التسويق؛ لإبلاغه بأن مستويات المخزون لم تعد كافية، وأن مواعيد التسليم المخططة يجب أن تمتد لأسبوعين آخرين، وبذلك فإن الاتصالات الأفقية تؤدي العديد من الأدوار المهمة من أبرزها":

- أ. تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ب. المساعدة في حل المشكلات و مواجهة القضايا المشتركة.
- ت. زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أعضاء من أقسام مختلفة.
 - ث. إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

ل صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٢٦١

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٣٤٥

[&]quot; ثابت إدريس، جمال الدين المرسى، مرجع سبق ذكره، ص ٦١٩

يمكننا أن نستخلص مما سبق بأنه بعدم وجود التنسيق الوظيفي الداخلي والاتصال الفعّال بين أقسام وإدارات المصرف، تفقد المعلومات حول الزبون والمنافسين أهميتها، وذلك لعدم تداولها داخل المصرف بشكل فعّال يحقق هدف التوجه بالسوق.

خلاصة المبحث الثاني:

بين هذا المبحث مكونات استراتيجيات التوجه بالسوق وفق المفهوم الثقافي كالآتي:

١. التوجه بالزبون: وقد بين في هذا الجزء التعريفات التي وضحت مفهوم الزبون، ثم عرضنا أهم التعريفات التي عرفت التوجه بالزبون، وبين أهمية وفوائد التوجه بالزبون لما لها دور في معرفة احتياجات الزبون وبالتالي تحسين السلع والخدمات وربما تقديم سلع وخدمات جديدة، ثم بين كيفية تحليل زبائن المنظمة وذلك من خلال اتباع الخطوات الآتية:

- أ- تقسيم السوق إلى شرائح.
 - ب- معرفة دوافع الزبون.
- ت- التعرف على إدراكات الزبون.
- ث- مدى استفادة الزبون من تجاربه السابقة.

 التوجه بالمنافس: وقد بين في هذا الجزء مفهوم المنافس، ثم عرض مفهوم التوجه بالمنافس، ثم كيفية تحليل المنافسين من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ- من هم منافسين المنظمة؟
- ب- ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟
- ت- الأهداف الاستراتيجية للمنافسين؟
 - ث- ما هي استراتيجية المنافسين؟
- ج- ما هي نموذج ردود أفعال المنافسين تجاه تغيرات السوق؟

٣. التنسيق الوظيفي الداخلي: وبين في هذا الجزء مفهوم التنسيق الوظيفي الداخلي، ثم تم التطرق إلى مفهوم الاتصالات كونها أحد الأشكال التي تساعد على التنسيق بين الوظائف، ثم بين أهداف الاتصالات في المنظمة، وماهي أشكال الاتصالات التنظيمية.

يأتي هذا المبحث للتعرف على مكونات استراتيجية التوجه بالسوق، والتي سوف تستخدم في الدراسة الميدانية للتعرف على دورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

من خلال التوجه بالزبون يمكن للمصرف التعرف على مستوى جودة الخدمة المطلوبة من قبل زبائنها، وبالتالي تساعدها على وضع الخطط اللازمة لتلبية احتياجاتهم.

أما التوجه بالمنافس فتمكن المصرف من التعرف على منافسيها والاستراتيجيات المتبعة في تقديم خدماتها ومستوى الجودة التي تقدمها، تلك المعلومات تساعد المصرف على تعزيز قدراته التنافسية.

أما التنسيق الوظيفي الداخلي فيساعد المصرف على تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق.

الفصل الثالث جودة الخدمات

المبحث الأول جودة الخدمة المصرفية

المبحث الثاني تحسين جودة الخدمة المصرفية

المبحث الثالث دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية

المبحث الأول جودة الخدمة المصرفية

١ - الخدمات

- ١-١ مفهوم الخدمة
- ٢-١ خصائص الخدمة
- ٣-١ تصنيف الخدمات
- ١-٤ مفهوم الخدمة المصرفية
 - ٢- مفهوم الجودة
 - ٢-١ أهداف الجودة
 - ٢-٢ أهمية الجودة
 - ٣-٢ أبعاد الجودة
 - ٢-٤ قياس جودة الخدمات

المبحث الأول

جودة الخدمة المصرفية

تمهيد:

حظيت الجودة في المدة الأخيرة باهتمام كبير من قبل منظمات الأعمال المحلية والعالمية، وأصبحت هذه المنظمات على قناعة كاملة بأهمية وجود وتطبيق الجودة في منظماتهم، ولم ينحصر تطبيق الجودة في المنظمات الصناعية التي تقوم بإنتاج السلع المادية فقط، بل تبنت المنظمات الخدمية مفهوم الجودة في تقديم خدماتها لزبائنها أيضاً، ومن هذه المنظمات الخدمية المنظمات المصرفية التي هي موضوع البحث، فمن المعروف أن أغلب الخدمات المصرفية متجانسة فيما بينها من حيث تقديمها من خلال عدد من المصارف التي تعمل في بيئة واحدة، غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيفية تحقيق هذه المصارف ميزة تنافسية عن باقي المصارف؟. الإجابة هنا تكون من خلال كيفية أو نوعية عملية تقديم هذه الخدمات بشكل أفضل من باقي المصارف.

سنتعرف من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الخدمات وخصائصها، ومفهوم الجودة وخصائصها وتطبيقاتها، وكيفية قياس جودتها.

١. الخدمات:

لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين الأوائل، فقد عدَّ هؤلاء الخدمات غير مثمرة أو منتجة، ولا تضيف قيمة تذكر للاقتصاد.

لقد ميز آدم سميث في كتاباته في القرن الثامن عشر، ما بين الإنتاج ذات المخرجات الملموسة مثل الزراعة و التصنيع، وبين المنتجات عديم المخرجات الملموسة، حيث صنف الإنتاج عديم المخرجات الملموسة، مثل: جهود المحامين، والأطباء، والقوات المسلحة بأنها فاقده لأية قيمة.

لقد ساد هذا الاعتقاد حول الخدمات حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر ، عندما جاء "الفريد مارشال" بالقول: إن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد ، تماماً مثل الشخص الذي ينتج سلع ملموسة، وبذلك فقد اعترف مارشال بأن المنتجات الملموسة ما كانت لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات المؤداة لكي يتم إنتاج هذه المنتجات وتقديمها إلى المستهلكين.

فقد بين "مارشال" أن الوكيل الذي يوزع المنتجات الزراعية يقدم خدمة كبيرة للمزارع؛ فبدون خدمات نقل وتوزيع المنتجات الزراعية من أماكن إنتاجها إلى أماكن بيعها، لن تكون هناك أية قيمة إطلاقاً لهذه المنتجات. أ

العلاق بشير، الطائي حميد، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي)، دار زهران، عمان، الأردن، ١٩٩٩، مر ١٩

في الأسواق الحالية تكون كل المنتجات المتواجدة تابعة لسلسلة من الخدمات، فالمجتمع الخدمي لا يكتفي بأن يؤكد أن الخدمات تغزو الصناعة، بل ويقرر أن كل شيء أصبح خدمة. فما هي الخدمة اذاً؟ إ

١-١ مفهوم الخدمة:

إن الاهتمام المتزايد بالخدمات أدت إلى تعريفها تعريفات متعددة ومتنوعة بسبب تعدد وارتباط الخدمة بغيرها من المنتجات المادية .

نورد فيما يأتي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الخدمة:

عرف بلامر (Plamer, 1994) الخدمة بأنها "هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأولى، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة شخصية للزبون".

بشكل مماثل يعرف ستانتون (Stanton, 1997) الخدمة بأنها "هي النشاطات غير الملموسة و التي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية"

كما عرف (المساعد، ٢٠٠٣) الخدمة بأنها "هي منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى اشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقق المنفعة له" م

غير أن كوتلر (Kotler et al, 1999) يعرف الخدمة بأنها "هي النشاط أو المنفعة التي يقوم بتقديمها أحد الأطراف إلى الطرف الآخر، وأن يكون هذا النشاط أو المنفعة غير ملموس، ولا يترتب عليه أي ملكية". وهو بذلك يضيف بأنها لا تتضمن أية ملكية للطرف الذي يستفيد منها.

ويبيّن (المحياوي، ٢٠٠٦) أن الخدمة مكونة من أربعة عناصر سميت بمثلث الخدمة كما يبينها الشكل رقم: (7-1) وهي:

⁴ Stanton L, Marketing Niche Marketing work, McGraw-Hill, New York, USA, 1997, pp77.

[·] طوسون ، حليم ، الخدمات العامة واقتصاد السوق ، دار العالم الثالث ، القاهرة ، مصر ، ١٩٩٩ ، ص ٢٢-٢٣

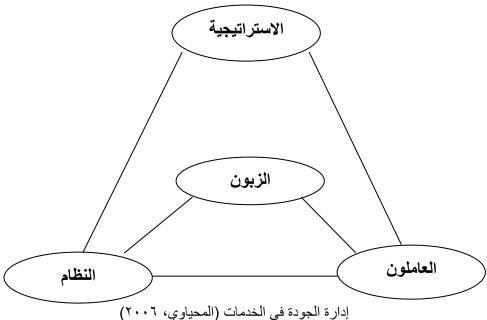
الصميدعي محمد ، يوسف ردينة، مرجع سبق ذكره، ص ١٩

³ Plamer Adrain, Principles of Service Marketing, McGraw-Hill, New York, 1994, pp151.

[°] المساعد زكي، تسويق الْخُدمات و تطبيقاته، دار المناهج، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٣٩

Kotler, Philip, et al, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe, New Jersy, USA, 1999, pp 646
المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٥٣-٥٤

الشكل رقم: (٣-١) مفهوم مثلث الخدمة



- ١. الاستراتيجية: وهي فلسفة المنظمة التي ترشد إدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.
- ٢. الزبون: وهو يمثل مركز المثلث و التي يجب على المنظمة تركيز جهودها نحو الزبون
 - ٣. النظام: وهو النظام المادي و الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.
 - ٤. العاملون: وهم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة.

إن العناصر السابقة التي جاء بها مثلث الخدمة ، تزود الإدارة العليا للمنظمة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعملية صناعة الخدمة. وأن هذه المفهومات مفيدة للمنظمة من النواحي الآتية':

- عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة.
- تجنب الإدارة الوقوع في كثير من المشكلات التي تواجه إنتاج الخدمة.
- يفيد المثلث عند استخدامه في تشخيص المشكلات التي تواجه الإدارة ومن ثم تحديد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للزبون.

ركزت التعريفات السابقة على أن الخدمة شيء غير ملموس، وأنها قد ترتبط بمنتج مادي أو لا ترتبط، وأنها توفر مجموعة عناصر يحدد مفهومها، هو ما سمى بمثلث الخدمة، غير أننا لا نستطيع الحكم على اكتمال المفهوم إلا بمعرفة خصائصها فما هي خصائص الخدمة إذاً؟

المرجع السابق، ص ٥٤

١-٢ خصائص الخدمة:

تختلف الخدمة عن السلعة بعدد من الخصائص التي تميزها وابرز هذه الخصائص':

١-٢-١ اللاملموسية:

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنها ليس لها وجود مادي، أي أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تحدثان في آن واحد، مما يؤدي إلى وجود خاصية أخرى للخدمة وهي صعوبة تجربة الخدمة قبل شراءها ، أي أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار القرارات و الحكم على الخدمة قبل استخدامها؛ لأنه غير قادر على إدراكها من خلال حواس البصر والشم والتذوق واللمس مما يجعل شراء السلع المادية أسهل من شراء الخدمة.

وقد ترتب على عدم ملموسية الخدمات عدد من النتائج منها:

- أ- تعد الخدمة مستهلكة لحظة إنتاجها. بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة، وبالتالي فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقاً.
- ب- استحالة المقارنة بين الخدمات؛ لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة.
- ت- يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسرة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك؛ لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة؛ فنقل الملكية ينصب بالطبع على الأشياء الملموسة.
- ث- يصعب اللجوء إلى المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل إلى مستوياتها الدنيا وخزنها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع.

١-٢-١ التلاز مبة:

ويقصد بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها؛ فنقول: إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الأحيان حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها مثل الخدمات الصحية، أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها.

يترتب مما سبق على خاصية التلازمية خصائص فر عية أخرى:

أ- وجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وتعد هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات، إلا في حالات معينة؛ فهنالك خدمات لا تتعلق بالضرورة

ا الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات، اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٤٠-٤٤

بحضور المستفيد إلى مكان تقديمها، مثل: الخدمات المتعلقة بممتلكات الزبون (صيانة سيارة أو ثلاجة أو غيرها من أعمال الصيانة) إلا إننا بشكل عام يمكننا القول: بأن الحصول على الخدمة يتطلب حضور المشتري ووجود اتصال بينه وبين مورد أو مقدم الخدمة، أي تكون هناك علاقة مباشرة بين الزبون والعاملين في منظمات الخدمات. مثال على ذلك: موظف المصرف أو الطبيب، والممرضة، وموظف الاستقبال في الفندق، ومضيف الطيران، وغيرهم.

- ب- يتطلب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون في إنتاجها، وتُعدُّ هذه السمة أساسية حيث لا يمكن أن نقوم بالكثير من الخدمات دون أن يشارك الزبون في إنتاج الخدمة. وسوف نوضح ذلك من خلال الأمثلة الآتية:
- إن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصحية تتوقف جزئياً على دقة المعلومات التي يعطيها المريض إلى الطبيب.
- دقة الاستشارات القانونية والإدارية تعتمد بشكل كلي على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها الزبون.
- كما يمكننا أن نلاحظ في خدمة الفنادق أن الزبون يسهم إلى حد كبير في انتاج الخدمة من خلال رغبته في الحصول على غرفة بسرير أو سريرين، واختيار الطعام من القائمة، وغير هما من الخدمات.

من خلال ما سبق من الأمثلة نلاحظ أنه لا يمكن أن ننتج أو نبيع الخدمات بالشكل المطلوب ما لم يشارك طالب الخدمة التي يريد الانتفاع بها، وفي الوقت الذي يلائمه.

١-٢-١ عدم التجانس أو (التنميط):

يقصد بهذه الخاصية عدم القدرة في الكثير من الحالات تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد في تقديمها على الإنسان بشكل واضح، وهذا يعني أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي لا يستطيع ضمان مستوى جودة محدد لها، مثلما يفعل منتجو السلع؛ لذلك من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

١-٢-٤ تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب في فصول السنة فحسب بل يتذبذب من يوم لآخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد.

فالطلب على خدمات الاتصالات تبلغ ذروتها في ساعات النهار و تنخفض في حدودها الدنيا في ساعات متأخرة من الليل، ودور السينما تمتلئ في أيام معينة في الأسبوع كأيام العطل وتنخفض في باقي الأيام.

١-٣ تصنيف الخدمات:

هناك عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسّط ومنها المعمّق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحاً معالمها وخصائصها وسوف نذكر هذه الخصائص بشيء من التفصيل كالآتي':

١-٣-١ التصنيف المبسط:

هناك أنواع من الخدمات التي يمكن تصنيفها وفق هذا الأسلوب التي تعتمد في التصنيف على الأسس الآتية:

- ١. حسب نوع السوق (أو حسب الزبون).
- أ- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة؛ ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
- ب- خدمات منشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية.
 - ٢. حسب در جة كثافة قوة العمل:
 - أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة.
 - ب- خدمات تعتمد على المعدات.

٣. حسب درجة المستفيد:

- أ- خدمات ذات اتصال شخصى عالى، مثل: خدمات الطبيب.
- ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي.
- ت- خدمات ذات اتصال شخصى متوسط، مثل خدمات مطاعم والوجبات السريعة.
 - ٤. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات.
 - أ- مهنية، مثل خدمات الأطباء و المحامين.
 - ب- غير مهنية، مثل خدمات حر اسة العمار ات.

١-٣-١ التصنيف المعمق:

هناك طرق أخرى لتصنيف الخدمات و لكن بشكل أكثر تفصيلاً ومنها:

أ- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:

يميز هذا التصنيف بين الخدمات القابلة للتسويق، وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق.

أما المجموعة الأخرى من الخدمات التي تعتبرها بعض المجتمعات غير قابلة للتسويق فهي التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل، مثل: رعاية الأطفال وتربيتهم.

^{&#}x27; كورتل فريد، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص٨٦-٨٨

وهناك خدمات كانت تُعدّ لمدة طويلة غير قابلة للتسويق، إلا أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية حولتها إلى خدمات يسهل تسويقها مثال ذلك: خدمات الطرق السريعة التي يترتب على استخدامها من قبل سائقي السيارات دفع رسوم معينة.

ب- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل الخدمات التي تقدم لمشتري صناعي:

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل الزبون أية منافع اقتصادية أخرى.

أما خدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الاعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.

وهناك خدمات عديدة تقدم إلى المستفيد النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت. ويكون التحدي هنا في القدرة على تكييف البرنامج التسويقي لتلبية الحاجات المتباينة لكل مجموعة من المستفيدين.

ت- الثقل النسبي لعناصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:

كنا ذكرنا بأن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات. يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذين تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها. هناك ثلاثة أنواع رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:

الأول خدمة صرفة. والثاني مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة. أما النوع الثالث فهي الخدمات التي تضيف قيمة جوهرية للسلعة.

ث- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة:

يرى الكثيرون بأن اللاملموسية تعد من الخواص المميزة للخدمات إلا أن هناك منطقة رمادية بين الخدمات الصرفة على طرف واحد والسلع الصرفة على الطرف الآخر. إن معظم المساحة الرمادية يمكن تفسيرها في إطار توفر العناصر الملموسة في العرض المقدم.

إن مستوى الملموسية الحاضرة في عرض الخدمة يتأتى من ثلاث مصادر رئيسية:

- أ- سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة، وتستهلك من قبل المستفيد.
 - ب- البيئة المادية التي تحصل فيها إنتاج أو استهلاك خدمة.
 - ت- دليل الملموسية لأداء الخدمة.

ج- مدى مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة:

هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للزبائن، بينما خدمات أخرى لا تتطلب من الزبون إلا دوراً بسيطاً لتحريك عملية الإنتاج. خدمات الرعاية

الشخصية تحتاج إلى مشاركة كاملة من قبل المستفيدين ، في اثناء عمليتي إنتاج وتقديم الخدمة معاً. وهذه في الغالب عملية ذات طبيعة تفاعلية.

أما بالنسبة للخدمات الأخرى، فإن الأمر قد لا يتطلب مشاركة كاملة من قبل الزبون في عملية إنتاج الخدمة. فالمستمعون إلى الموسيقى عبر الإذاعة لا يحتاجون إلى أي مشاركة للحصول على الخدمة.

ح- درجة عدم التماثل أو التجانس:

يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

- مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج
 الخدمة و عمليات إنتاجها أو تقديمها.
 - مدى التباين المتعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لزبائن محددين.

خ- نمط تقديم الخدمة:

يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة:

- الأول: إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر، لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.
- الثاني: إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي، أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والزبون.

د- نمط الطلب:

يمكن تصنيف الخدمات طبقاً لنمط الطلب الزمني عليها، فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها متبايناً ومتذبذباً. وقد يكون الطلب على مدى يومي أو أسبوعي أو يكون الطلب موسمياً أو دورياً، أو قد يكون غير متوقع إطلاقاً.

ذ- خدمات معتمدة على قوة العمل مقابل خدمات معتمدة على المعدات:

إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية. وأن إدارة الخدمات المعتمدة على قوة العمل قد تختلف عن تلك الخدمات التي تعتمد في تقديمها على المعدات. فالنوع الأول من الخدمات يسمح بتقديم خدمة قد تتلاءم مع رغبات وتطلعات الزبون بدرجة أكبر من النوع الثاني.

ر- أهمية الخدمة بالنسبة للزبون:

إن بعض الخدمات تشترى بشكل دائم، وقد تكون هذه الخدمات قليلة القيمة و تستهلك بشكل سريع، وهي غالباً ما تشترى بشكل عاطفي دون دراسة وتمحص مسبقين. وفي الطرف الآخر نجد خدمات تدوم طويلاً ولا تشترى بشكل دوري، كما أنها لا تشترى إلا بعد دراسة مسبقة متأنية.

١-٤ مفهوم الخدمة المصرفية:

تحدثنا في الفقرات السابقة عن مفهوم الخدمة بشكل عام وما تضمنته من مفهومات، سندرس هنا مفهوم نموذج خاص من الخدمة وهو الخدمة المصرفية فقط.

فقد بيّن المركز الاقتصادي الأسلامي بأن هناك مدخلان لتحديد مفهوم الخدمة المصرفية هما :

المدخل الأول: بأن الخدمة المصرفية هي كل الأعمال التي تقوم بها المصارف تُعدّ خدمات مصرفية، وبذلك يمكن القول: إن هناك خدمات الودائع وخدمات الإقراض، وخدمات الاستثمار وغير ذلك من الخدمات، وهو بذلك يتسع ليشمل كل عمل يمارسه المصرف، ولاشك أن فلسفة هذا المدخل تقوم على التقرقة بين مخرجات المنظمات والوحدات الاقتصادية التي تنتج سلعاً أو تقدم خدمات، ولا شك أن المصارف من هذا النوع تقدم خدمات مالية و نقدية وما يماثلها، فضلاً عن أنها تعمل أساساً في إدارة أموال الغير.

المدخل الثاني: يقوم على تقسيم أعمال المصارف إلى الاقتراض من أصحاب الودائع ثم إعادة إقراضها للغير، هذا بجانب أدائها للعديد من الخدمات المصرفية، وهي تلك الأعمال التي تمارسها المصارف بعيداً عن الاقتراض والإقراض، و إن كان ذلك لا يعني أن هناك فصلاً في واقع التنفيذ بين هذه المجالات الثلاثة، حيث نربط في أغلب الأحيان أداء الوظيفتين الأوليتين بأداء نوع من الخدمات المصرفية تتضمن نشاطاً ائتمانياً ودراسة عن الإقراض للزبائن المدينة أو أصحاب الودائع الدائنة.

إلا أن هذا المفهوم من وجهة نظر الباحث قاصر وذلك بسبب تطور الخدمات المصرفية بشكل كبير بحيث لم تقتصر بشكل أساسى على عمليتى الإقراض و الاقتراض.

وقد عرفت الخدمة المصرفية بأنها " أي نشاط أو منفعة أو أداء له طبيعة مالية، يقدمه طرف إلى طرف آخر ومحكوم بتشريعات أو أنظمة أو تعليمات أو سياسات صادرة من قبل جهة، أو من قبل مؤسسة عامة تمارس سلطة تنفيذية أو رقابية منحت بموجب القوانين المعمول بها في دولة معينة". \

كما وتم تعريفها بأنها "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين".

وقد بين هذا التعريف بأن مضمون الخدمة يتجسد في بُعدين أساسيين هما:

- ١ بعد المنفعة
- ٢. بعد الخصائص.

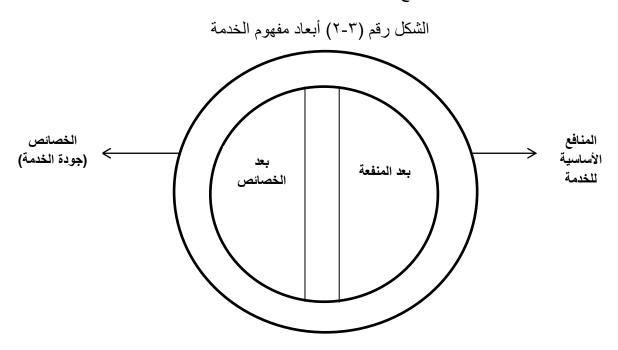
الخدمات المصرفية، إدارة البحوث، مركز الاقتصاد الاسلامي، ص ٥

الجيوسي سليمان، الصميدعي محمود ، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٩ ، ص ٢٨

[&]quot; المعلا ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٠ ص ٤٣-٤٣

- ويتمثل البعد الأول: بمجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية.
- أما البعد الثاني: فيتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها مضمون المنفعة المباشرة للخدمة.

فإذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها إلى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته. والحقيقة أن لهذه النظرة الشمولية للخدمة المصرفية انعكاسات هامة على المدخل الذي يستخدم في تسويقها وبيعها، ففي حين يكون البعد المنفعي الملموس مضامين تطبيقية في مجال بيع الخدمة المصرفية حيث ينبغي على بائع هذه الخدمة إبراز المنافع الأساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات العميل كمدخل لإقناعه بشرائها، فإن بعد الخصائص له مضامين تطبيقيه في مجال الترويج (وهو جزء من عملية تسويق الخدمة) حيث يتوجب على من يقوم بترويج الخدمة المصرفية إبراز خصائصها المميزة ليستطيع التعبير عن جودتها.



الأصول العلمية للتسويق المصرفي (المعلا، ٢٠٠٠)

يستنتج الباحث مما سبق بأن الخدمة المصرفية تعتمد بشكل أساسي على الخدمات المالية المقدمة لزبائنها من خلال خدمة الائتمان، والإيداع، وتمويل المشروعات، وإدارة النقدية وغيرها من الخدمات المالية، كما أنها تقدم خدمات إضافية تتعلق بتقديم النصح والمشورة لزبائنها. ويتفق الباحث مع تعريف المعلا لأنه أكثر شمولية من غيره من التعريفات السابقة.

٢. مفهوم الجودة:

إن كلمة الجودة تعني لأغلب الناس "النوعية العالية" فكلما كانت أفضل ظهرت بشكل أحسن و أعطت نتائج مثلى أكثر، و نتيجة لذلك فقد تباينت التعريفات التي أوردها الكتّاب والمهتمون بموضوع الجودة، وقد استهدفت هذه المحاولات وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة، وأبعادها المختلفة، لكن هناك صعوبة في تحديد تعريف واحد يجمع جميع أبعاد الجودة وسوف نورد بعض التعريفات التي تناولت أحد أبعاد الجودة:

- عرف معهد الجودة الفيدرالي الامريكي FQI الجودة بأنها:" أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم الزبون لمعرفة مدى تحسن الأداء" ا
- وقد عرف "الحسين" مفهوم الجودة بأنه "مجموعة من الصفات و الخصائص و المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات و تفضيلات الزبائن. أ
- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوربية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- وعرف جوران (Juran,1989) الجودة بأنها " ملائمة الاستعمال، أي أن السلع و الخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستخدميها"
- وعرفها تاغوشي الجودة بأنها: تلك الخسارة التي يسببها المنتوج للمجتمع بعد وصوله للأسواق، قبل أي خسارة أخرى ناجمة عن الاستخدامات الجوهرية للمنتج.
- (ISO 9000) الجودة هي شمولية صفات و خصائص المنتج أو الخدمة و التي تؤثر على قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية. °
 - وعرف ديمنغ الجودة بأنها: استهداف حاجات الزبون الحالية و المستقبلية. ٦

من خلال التعريفات السابقة نجد أن هنالك تباين في تعريف الجودة فمنهم من عرفها من وجهة نظر الزبون و منهم من عرفها من وجهة نظر خصائص المنتج أو الخدمة ومنهم من عرفها من وجهة نظر السلعة أو الخدمة.

لذلك نجد أحد الكتاب وهو دافيد غارفين (David Garvin) يرى أنه من الممكن حصر تعريفات الجودة وتقسيمها إلى مجموعة من الأنواع وهي. $^{\vee}$

 ١. من وجهة نظر الزبون: ترى أن الجودة تعني الأداء الأمثل للسلعة أو الخدمة و يقيم أداء السلعة أو الخدمة من خلال وجهة نظر الزبون.

¹ Fedral Quality Institute Federal Total Quality management Hand book, Washington D. C., United States Office of personnel Management. 1995, PP 4

[ً] الحسين ، محمد، تخطيط الانتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٩٥

[ً] العزاوي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٥

^{*} يحضيه، سملالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزيد، انعقد بتاريخ ٢٢-٢٣ / آذار / ٢٠٠٣، ص ١٧٣-١٨٨

[ُ] الطائي رعد، قدادة عيسى، إ**دارة الجودة الشاملة**، اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٩

¹ الحداد، عواطف، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٣-١٤

الصرن، رعد، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، ٢٠٠١، ص ١٧.

- ٢. من وجهة نظر الإنتاج: ترى أن الجودة تقوم على أساس التصنيع، حيث تعني المطابقة للمعايير و المواصفات، وأن يتم إنتاج السلعة بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
- ٣. من وجهة نظر السلعة أو الخدمة: حيث ينظر للجودة على أنها التغير الخاضع للقياس الدقيق. وبالنظر إلى هذه الاختلافات؛ فإنه يتعين على المنظمات أن تضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة، وتكاليف الحصول على مستوى معين لهذه الجودة وبالشكل الذي يحقق العناصر الثلاثة:
- أ. يجب أن تصمم السلعة أو الخدمة على الأقل بأدنى درجة مناسبة لاستعمالها، ويعبر عن هذا الجانب بجودة التصميم.
- ب. يجب أن تتطابق السلعة أو الخدمة معايير التصميم، ويعبر عن هذا الجانب بجودة التطبيق.
- ت. يجب أن يتدريب الزبون على الخدمة، بحيث يكون استعماله للسلعة أو الخدمة مرضياً وضمن التوقعات المحددة، و يعبر عن هذا الجانب بجودة الأداء أو الخدمة.

٢-١ أهداف الجودة:

إن أهداف الجودة في المنظمة عديدة وقد بيّن الصيرفي أهداف الجودة وذلك بتقسيمها إلى مجموعتين: ا

- 1. أهداف تخدم ضبط الجودة و التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وتصاغ على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن.. الخ.
- ٢. أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد و تطوير منتجات جديدة ترضى حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.
 - و هكذا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمس فئات هي:
 - أ- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
 - ب- أهداف الأداء للسلعة أو الخدمة و تتناول حاجة الزبائن والمنافسة.
 - ت- أهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- ث- أهداف الأداء الخارجي وتتناول مقدرة المنظمة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغير ات ومحيط العمل.
 - ج- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

٢-٢ أهمية الجودة:

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني ككل. إذاً أنها تمثل أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن أن نبين أهمية الجودة كما يلي أ:

الصيرفي، محمد ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ٢٦-٢٧

^{۲۲} قاسم المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص٣٢-٣٣

١. سمعة المنظمة:

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبى رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع التي تنتمي إليه المنظمة.

٢. المسؤولية القانونية للجودة:

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة سواء في إنتاجها أم توزيعها. لذا فإن كلمة منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمة.

٣. المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسة والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبير في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

٤. حماية الزبون:

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المنظمة.

عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة. إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه. ويسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون، وذلك لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة، وأماناً.

٥. التكاليف و حصة السوق:

التقيّد بالجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل من الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

٣-٢ أبعاد الجودة:

تباينت أفكار وآراء المختصين في تحديد أبعاد الجودة، لقد بين غارفين (Garvin,1988) أبعاد الجودة بحسب منظور الزبون لجودة السلعة أو الخدمة وبين أن تطبيق بعض هذه الأبعاد أو جميعها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة فإن ذلك يحقق مستوى الجودة المنشودة. وقد حدد غارفين Garvin ثمانية أبعاد للجودة وهي':

- ١. الأداء: يشير إلى الخصائص التشغيل الأساسية للمنتج أو الخدمة.
- ٢. الميزات: ويقصد به الميزات الأضافية التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة وتكون جذابة للزبون.
- الاعتمادية: بالنسبة للسلع فيجب أن تكون السلعة جاهزة للاستخدام لحظة الحاجة إليها
 أما الخدمات فهي تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.
 - ٤. المطابقة: تعنى الدقة في مطابقة السلع أو الخدمات المقدمة للمعايير الموضوعة.
 - ٥. الاستمرارية: وهي التي تقيس حياة السلعة وهي مناسبة للسلع المعمرة.
- 7. قابلية الخدمة: تكون سرعة الاستجابة لوضع السلع لخدمة ما بعد البيع وذلك من خلال الأعطال التي تصيب السلع بالإضافة إلى كفاءة وسلوك مقدم الخدمة.
- ٧. الجمالية: وهي بعد شخصي والتي تتعلق بالأشياء الملموسة؛ فالسلع يجب أن تكون مصممة بشكل مميز يجذب الزبون إليها والخدمات فيجب أن تكون المعدات والأدوات التي تتم بواسطتها الخدمة بشكل جذاب للزبون.
- ٨. الجودة المدركة: وهي أيضاً بعد شخصي يتعلق بخاصية الجودة للسع أو الخدمات
 اعتماداً على مقاييس غير مباشرة موضوعة من قبل الإدارة.

كما قدم كل من كارتجوسي وريتزمان Krajwski & Ritzman أبعاد الجودة وفق الآتي :

- ١. المطابقة للمواصفات.
 - ٢. القيمة
 - ٣. الدعم.
 - ٤. الاعتبارات النفسية.

كما بين الصير في بأن هنالك ست أبعاد للجودة من وجهة نظر الزبون هي 7 :

- مستوى الأداء: حيث يهتم الزبون بمستوى أداء السلعة من خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة وإمكانية الإصلاح.
- التطابق: مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقة للسلعة أو الخدمة.
- المظهر الخارجي: فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه سلعة معينة أو تشكيلة من السلع و الخدمات.

¹ Rao, Ashok et all, **Total Quality Management A Cross Functional Perspective**, John wiley & Sons, New York, USA, 1996, p 28-30.

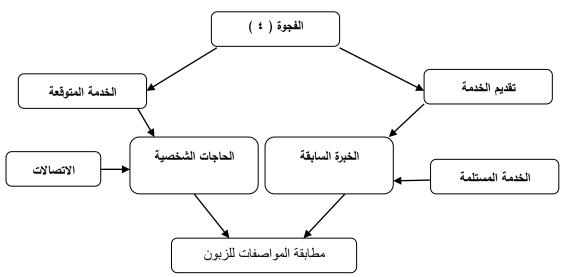
⁷ السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير،عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٥٦-٥٧.

[ً] الصيرفي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ٤٣.

- إمكانية تقديم الخدمة: وذلك يعكس مدى سرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.
 - المتانة: وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الخدمة.
- إمكانية التحسس بالجودة: حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع والخدمات أو العلامات الخاصة بها انطباعاً معيناً لدى الزبون عن مستوى جودة السلع أو الخدمات.

يلاحظ مما سبق أن أبعاد الجودة حددت من وجهة نظر الزبون، فكلما كانت المنظمة قادرة على تلبية احتياجات زبائنها فإن ذلك دليل على كفاية المنظمة ودليل على نجاحها.

الشكل رقم (٣-٣) ابعاد الجودة من وجهة نظر الزبون



إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي (السامرائي، ٢٠٠٧)

كما بين (الدرادكة) أبعاد الجودة من خلال تقسيمها إلى بعدين رئيسين وهما !:

- البعد الإجرائي: يرتبط بالنظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة.
- البعد الشخصي: ويرتبط بطريقة التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل العاملون وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية.

إنه من الصعب وضع مقياس محدد لجودة الخدمة وذلك بسبب طبيعة كل خدمة و اعتمادها على Parasuranman & Zeitlanl & Berry الجانب النفسي أكثر من الملموس لقد قام كلاً من (ServQual الذي يعتمد 1985) بوضع مقياس لجودة الخدمة ويدعى بمقياس (سيرف كوال) ServQual الذي يعتمد على مقارنة التوقعات والإدراكات عند الزبون، وتم تحديد حسب هذا المقياس عشرة أبعاد للجودة وهي: (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الكفاية، اللباقة، المصداقية، الأمان، إيصال الخدمة، الاتصال، فهم الزبون)، ثم قام كلاً من (Parasuranman et al 1988) باختصار

-

^{&#}x27; الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ١٨٩

هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد أساسية وهي التي سيعتمد عليها الباحث باستخدامها في بحثه عند قياس جودة الخدمة المصرفية وهي حسب (Adele, 2009):

- ١. الموثوقية: (Reliability)
- وتشير إلى مدى التزام المنظمة بتقديم الخدمات لزبائنها في الأوقات المحددة.
 - ٢. الأمان: (Assurance)

وتشير إلى درجة الثقة والأمان التي يشعر بها الزبون تجاه المنظمة ومدى قدرتها على تقديم الخدمات نتيجة التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة.

- ٣. الملموسية: (Tangible)
- وتشير إلى الأجهزة والمعدات والتجهيزات الملموسة التي تساعد على تقديم الخدمة.
 - ٤. التعاطف: (Empathy)

وهو أن يشعر الزبون بأنه محط اهتمام المنظمة وأنها بحاجة له ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالزبون بشكل فردي.

- ٥. الاستجابة: (Responsiveness)
- وهو استعداد مقدم الخدمة في المنظمة على تلبية احتياجات الزبون والرد على جميع الاستفسارات.

كما قام كلاً من عثمان وأوين (Othman & Owen 2001) بتطوير مقياس ServQual وذلك من خلال تطبيقها على المصارف الإسلامية وأضافوا لها بعد سادس وهو الإطاعة (Compliance) ويشير إلى التقيد بأوامر و التشريعات الإسلامية في معاملاته المصرفية والاقتصادية.

كما حدد جيمس وغانج (James & Kang, 2004) بأنه يمكن تقسيم أبعاد الجودة حسب المنظور الأوربي و حسب نموذج Gronroos إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: "

- البعد الوظيفي: الذي يضم أبعاد ServQual الذي يعتمد على مقارنة التوقعات والإدراكات عند الزبون.
 - ٢ تقنية الجودة
 - ٣. صورة المنظمة في السوق.

Quality Model, Managing Service Quality, Vol14(4), 2004, pp 266-277.

¹ Berndt, Adele, Investigating Service Quality dimensions in South African Motor Vehicle Servicing, African Journal of Marketing Management, Vol 1(1), 2009, p. 1-9

Muhammad, Ali Ramdhani et al, The Influence of Service Quality Toward Customer Satisfaction of Islamic Sharia Bank, Australia Journal of Basic and Applied Sciences, Vol5(9), 2011, pp 1099-1104
 Kang, Gi-Du & James, Jeffery, Service Quality Dimensions: an Examination of Gronross's Service

الفصل الثالث: تحسين جودة الخدمة المصرفية

جدول رقم (٣-١) أبعاد جودة الخدمة وفق (James & Kang, 2004)

 تقديم الخدمة كما وعدت المنظمة. الموثوقية في التعامل مع الزبائن استفادوا من الخدمة. أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى. تقديم الخدمات في الوقت المحدد. المحافظة على السجلات خالية من الأخطاء. 	الموثوقية (Reliability)
 إبقاء الزبائن على علم بالخدمات المنجزة. تقديم خدمات سريعة للزبائن. الاستعداد لمساعدة الزبائن. الجاهزية للاستجابة لطلبات الزبائن. 	الاستجابة (Responsiveness)
 على العاملين غرس الثقة في الزبائن. جعل الزبائن يشعرون بالأمان خلال التعامل. على الموظفين أن يكونوا دائماً مهذبين. أن يكون الموظف واسع الاطلاع على خدمات المنظمة للرد على اسئلة الزبائن. 	الأمان أو التوكيد (Assurance)
 إعطاء الزبون اهتماماً فردياً. أن يرتدي موظفي المنظمة وخصوصاً الذين يتعاملون مع الزبائن ألبسة لائقة. أن تكون مصلحة الزبون هي محط اهتمام المنظمة. على الموظفين فهم احتياجات زبائنهم. أن توفر المنظمة أماكن مريحة لكي يتم الزبون أعماله. 	التعاطف (Empathy)
 أن تتوفر أدوات حديثة. جاذبية وجمال المرافق. أن يكون الموظفين أنيقين وهناك جاذبية في المظهر. أن يكون هناك مواد جذابة بصرياً متعلقة بالخدمة. 	الملموسية (Tangibles)
 أن يكون ناجح في اتمام المكالمة. ليس هناك ضجيج في أثناء المكالمة. سيتم الانتهاء من المكالمة دون انقطاع. 	تقنية الجودة (Technical Quality)

٢-٤ قياس جودة الخدمات:

شكّل موضوع قياس جودة الخدمة صعوبة كبيرة للباحثين، وقد تم وضع العديد من المقاييس Parasuranman & Zeitlanl القياس جودة الخدمة لكن من أشهر المقاييس التي وضعت هي (Cronin & Taylors) وسمي بمقياس SERVQUAL كما قام كلاً من (SERVQUAL) بوضع مقياس جديد لجودة الخدمة يدعى SERVPERF وسوف نقوم بتقديم شرح مختصر لكل مقياس.

۱. مقیاس SERVQUAL:

قام كلٌ من (Parasuranman & Zeithmal & Berry 1988) بوضع مقياس لجودة الخدمة وذلك اعتماداً على نظام الفجوات بين ما يتوقعه الزبون وما يدركه أثناء تقديم الخدمة ويتألف هذا المقياس من خمس فجوات :

الفجوة الأولى: الاختلاف بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن، أي تنتج عن عجز إدارة منظمة الخدمات عن معرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم بخصوص الخدمة.

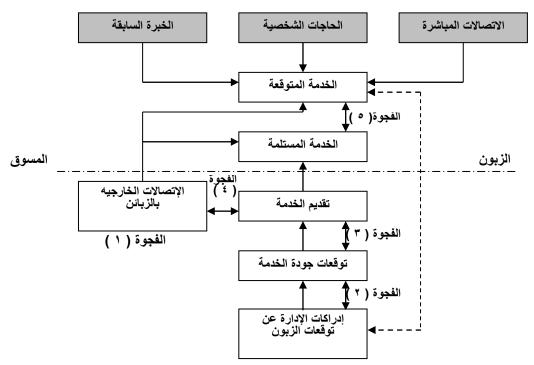
الفجوة الثانية: الاختلاف بين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن و مواصفات جودة الخدمة المقدمة.

الفجوة الثالثة: الاختلاف بين خصائص جودة الخدمة الموضوعة وجودة الخدمة المقدمة فعلباً.

الفجوة الرابعة: الاختلاف بين تقديم الخدمة المقدمة فعلياً و ما تروجه المنظمة من الخدمات من خلال الاتصالات التسويقية.

الفجوة الخامسة: هي الفرق بين توقعات الزبائن وإدر اكاتهم للجودة المقدمة.

ويمكن التعبير عنها رياضياً بـ جودة الخدمة = الأداء الفعلي – التوقعات الشكل رقم: (٣-٤): فجوات جودة الخدمة



(Berry et al, 1988) Communication and Control Processes in the Delivery of Service

Quality

۸۲

¹ Valarie A. Zeithmal, Leonard L.Berry & A.Parasuraman, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol52, 1988, pp 35-48

رغم الاستخدام الواسع لهذا المقياس كونه أدارة محكمة متعددة الأبعاد، وذو درجة عالية من الثبات والصلاحية، يمكن استخدامه في فهم أفضل لتوقعات الزبائن وإدراكهم، وكذلك في الحكم على مستوى الأداء الفعلي لجودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، إلا أنه تعرض لانتقادات عدة، تركزت حول تعقد العمليات الحسابية التي ينطوي عليها المقياس، وضعف قدراته التنبؤية، وتركيزه على أساس الرضا وليس الاتجاهات، بالإضافة لضعف مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من خدمة لأخرى، مما دفع بعض الباحثين للبحث عن مقياس بديل لمقياس في مكونات مقياس سيرف بيرف Servperf.

۲. مقیاس SERVPERF

قام كلاً من تايلور وكرونين (Taylor & Cronin) بتصميم مقياس جديد لقياس جودة الخدمة وذلك ليحل محل مقياس Servqual، من خلال إيجاد علاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون ونيته في شراء الخدمة، وبذلك ركزا على تخطي مقياس الفجوات Servqual والمبني على (الادراكات – التوقعات)، هذا وقد أكدا على أن جودة الخدمة تقاس من خلال أداء المنظمة.

ويمكن التعبير عنها رياضياً (جودة الخدمة = الأداء)

ومن خلال دراسة (Taylor & Cronin) توصلا إلى النتائج الأتية ':

- أ- تقاس جودة الخدمة من خلال أداء المنظمة ويتم على اساسها تحسين جودة الخدمة.
 - ب- إن جودة الخدمة تسبق رضا الزبون.
 - ت- إن رضا الزبون له تأثير كبير على نيته في الشراء.
 - ث- جودة الخدمة لها تأثير أقل على نية الشراء من رضا الزبون.

يلاحظ أن مقياس (Servperf) يعتمد على قياس الجودة باعتباره شكلاً من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للخدمة، ويتميز مقياس (Servqual) عن مقياس (Servqual) من وجهة نظر مؤيديه بالبساطة والسهولة في الاستخدام، وزيادة درجة المصداقية والواقعية، لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكه لمستوى الخدمة المقدمة فعلياً، وقد تعرض مقياس (Servperf) لعدة انتقادات تركزت معظمها حول محدودية قيمة نتائجه، بسبب تجاهله لتوقعات الزبائن، ومن ثم تحديد فجوة الخدمة، بالإضافة إلى بعض الانتقادات الخاصة بمنهجية القياس، والطرق الاحصائية المستخدمة في التحقق من ثباته ومصداقيته.

۸۳

الهميلي، طارق فرج، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١١، ص ٢٠١١

² Gilmore, Audrey, Service Marketing and Management, SAGE Publications, London, England, 2003, pp.43

الهميلي، طارق فرج، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣

خلاصة المبحث الأول:

جاء هذا المبحث للتعرف على جودة الخدمة المصرفية، فقد بين في جزئه الأول الخدمات، حيث وضح عدد من التعريفات التي تناولت الخدمات، بعد ذلك تناول أهم الخصائص التي تتميز بها الخدمات، ثم تحديد تصنيفات الخدمات التي قسمت إلى تصنيفين وهما: (التصنيف البسيط والتصنيف المعمّق). وبعد التعرف على الخدمات بشكل عام بين مفهوم الخدمة المصرفية.

جاء في الجزء الثاني من المبحث مفهوم الجودة من خلال أهم التعريفات، ثم جاءت أهداف الجودة وأهميته من خلال (سمعة المنظمة، المسؤولية القانونية للجودة، المنافسة العالمية، حماية الزبون، التكاليف وحصة السوق).

بعد ذلك بين أبعاد جودة الخدمة حيث كان أهمها: (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان) ثم حددنا أهم المقاييس التي تقيس جودة الخدمة وهي: (SERVQUAL & SERVPERF).

يأتي هذا المبحث لشرح المتغير التابع الذي يسعى الباحث لإيجاد طريقة لتحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال استراتيجية التوجه بالسوق، واعتمد الباحث على قياس وتحسين جودة الخدمة المصرفية على مقياس SERVQUAL.

المبحث الثاني تحسين جودة الخدمة المصرفية

- ١- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- ١-١ أهداف التخطيط الاستراتيجي للجودة
- ١-١ خطوات التخطيط الاستراتيجي للجودة
 - ١-٣ التخطيط لجودة الخدمات
 - ١-٤ فجوات تخطيط الجودة
 - ٢- تحسين جودة الخدمات
 - ١-٢ أهداف التحسين المستمر
- ٢-٢ نماذج لتطبيق التحسين المستمر في المنظمات
 - ٣-٢ أدوات تحسين جودة الخدمات
 - ٢-٤ معوقات تحسين جودة الخدمات

المبحث الثاني

تحسين جودة الخدمة المصرفية

مقدمة:

تعد فلسفة التحسين المستمر جزءاً رئيساً من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإحدى مبادئها الرئيسة، حيث تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قضية أساسية مفادها؛ أن العمل في المنظمات هو سلسلة من العمليات والخطوات المترابطة والمتعاقبة والتي تؤدي في النهاية إلى تقديم الخدمات للزبائن وفق احتياجاته.

إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة المتعلقة بأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك التطوير.

وقبل الحديث عن التحسين المستمر لابد من التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للجودة، وذلك لكون أية عملية تحسين تحدث في المنظمة لابد من إعداد خطة عمل لإجراء التحسينات المطلوبة فيها.

١ التخطيط الاستراتيجي للجودة:

يُعدُّ التخطيط من أهم وظائف الإدارة؛ لذلك لم يعد هناك منظمة لم تتبنَّ التخطيط كخطوة أولى تصلها إلى أهدافها، فالمنظمات على اختلاف حجمها ووظائفها تحتاج إلى وضع خطط استراتيجية محكمة تسير على أساسها كل العمليات في المنظمة.

ومن هنا نرى بأن التخطيط ضروري لإجراء التحسين داخل المنظمة؛ فالتحسين داخل المنظمة لا يحدث بشكل فجائي أو اعتباطي بل يتطلب بذل جهوداً علمية تتطلب فيها جميع البيانات وتوثيقها ومعالجتها ثم الحصول على المعلومات المفيدة وضع خطة تقوم عليها عملية التحسين. ولا يقتصر التخطيط على وضع الخطة بل يجب التنبؤ بما ستؤول إليه المنظمة في المستقبل وذلك للتدخل في عناصر الخطة والسيطرة عليها بما يضمن تحقيقها على نحو فاعل'.

قد عرف جوران (Juran, 1999) التخطيط الاستراتيجي للجودة بأنه: "عملية وضع أهداف طويلة الأجل وتحديد الطرق والأساليب لتحقيقها، ويتعلق التخطيط الاستراتيجي للجودة بكيفية دمج الجودة مع خطط العمل، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا في المنظمة'.

1.1. أهداف التخطيط الاستراتيجي للجودة:

قام سامرز (Sumers,2005) بالتفرقة بين أهداف التخطيط الاستراتيجي التقليدي والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وقد بين أهداف التخطيط الاستراتيجي للجودة على النحو الآتي":

^{&#}x27;السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير، عمان الأردن، ٢٠٠٢، ص ٢٠٠

² M. Juran, Joseph, et al, Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, New Jersey, USA, 1999, p.3.2 ³ C.S Summers, Donna, Quality Management, Pearson Education Inc, New Jersey, USA, 2005, P113

- أ التركيز على الزبون.
- ب. يحدد للمديرين عوامل النجاح الرئيسة.
- ت. تعالج المنظمة الأهداف وتتوجه نحو النتائج.
- ث. تعتمد الأهداف على البيانات وذلك يقود إلى التحليل النمطي أو الاتجاه.
 - ج التركيز على العمليات
- ح. يقوم التخطيط الاستراتيجي بالربط بين عوامل النجاح الرئيسة، والمهمة، والرؤية، والأهداف، والأنشطة اليومية.
 - خ. التركيز على تحسين الأنشطة من خلال عوامل النجاح الرئيسة.
 - د. تتداخل أنشطة التحسين مع بعضها عبر أقسام المنظمة.

١-١- خطوات التخطيط الاستراتيجي للجودة:

عند وضع خطة استراتيجية لا بد من أن تكون هذه الخطة واضحة؛ فقد حدد مينتزبرغ (Mintzeberg, 1996) خمس مفهومات للاستراتيجية وعرفت بـ الخطوات الخمس للاستراتيجية (5P for strategy) وهي أ:

- أ. Plan: خطة توضع لتحديد سبل العمل، والخطوط العريضة للاستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه.
 - ب. Ploy: وتعني كيفية المناورة وتحقيق الأهداف، وخاصة في ظل بيئة تنافسية شديدة.
- ت. Pattern: وهي الأنماط التي يمكن التعامل بها، والتي يمكن بوساطتها أن يتحقق الهدف الاستر اتيجي.
 - ث. Position: الموقع التي ترغب المنظمة في الوصل إليه عند تطبيق الجودة.
- ج. Perspective: ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة أو أهميتها النسبية، ويساعد هذا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

وتنقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي للجودة إلى مرحلتين هما:

١-٢-١ مرحلة التحضير:

وهنا يجب على المنظمة أن تقوم بجمع البيانات عن البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها و أن تقوم بتحديد ما يلي أ:

- أ. ما هي الأعمال التي تقوم بها المنظمة؟
- ب. جمع بيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهي:
 - ١. نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.
 - ٢. معلومات عن الزبائن.
 - ٣. معلومات عن البيئة الاقتصادية.

² C.S Summers, Donna, 2005, op.cit, p.117

¹ Mintzberg, Henry, The Strategy Concept I: five Ps for strategy, California Management, 1987, P11-24

- ٤. معلومات عن التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المنظمة.
 - ٥. تحديد متطلبات الحكومة.
 - ٦. تحديد البيئة التكنولوجية المستخدمة.

١-٢-٢- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

وتشمل القيام بالخطوات الآتية :

- أ. تحديد رؤية المنظمة: وهو الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة للمستقبل المنظور.
 - ب. تحديد المهمة: وهي ترجمة رؤية المنظمة بأنشطة استراتيجية.
- ت. تحديد عوامل النجاح الرئيسة: وتتحدد هذه العوامل من قبل الزبون وتتحدد من ٣ إلى ١٠ عوامل؛ فعلى المنظمة أن تقدم أفضل ما عندها لتحقيق هذه المتطلبات وذلك لتحقيق النمو.
- ث. وضع الأهداف: وهي ما يجب إنجازه وذلك لدعم عوامل الرئيسة التي تم تحديدها من قبل الزبون.
- ج. تحديد الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة وذلك لدعم الأهداف الموضوعة وفي النهاية دعم رؤية ومهمة المنظمة.
- ح. تحديد المؤشرات: وهي مقاييس الأداء التي تشير إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ورؤيتها ومهامها.
- خ. وضع خطط بديلة: وهنا يجب على الخطة الموضوع أن تكون مرنة وقادرة على المواجهة في البيئة التنافسية المعقدة.

بعد وضع الخطة الاستراتيجية للجودة لابد من وضع خطط مرحلية لجودة الخدمات في المنظمة وتعتمد هذه الخطة في وضع أهدافها على الاستراتيجية التي سوف تتبعها المنظمة.

١-٣- التخطيط لجودة الخدمات:

يمر التخطيط لجودة المنتجات أو الخدمات بعدة مراحل وهي:

أ. تحديد الهدف':

يبدأ أي عمل بتحديد الهدف، حيث يتدرج هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، فإذا كان الهدف الرئيس رضا الزبون، فسنجده يتفرع إلى أهداف فرعية أخرى، مثل: سعر شراء مخفض للمواد والمستلزمات، وتكاليف تشغيل وصيانة قليلة، وعمليات كفوءة ووسائل اتصال فعّالة، ومن هنا تبدأ المرحلة التالية من تخطيط الجودة وهي تحديد الزبون.

.

¹ Ibid, p.118-119

[ً] جهاد إبراهيم ابراهيم وآخرون، أثر الجودة الشاملة في أداء عينة من أقسام الكلية الأهلية، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد٧٠، أ. ٢٠٠٨، ص ٤٢-٨٣

ب. تحديد الزبون ':

ما يهم في هذه المرحلة تحديد الزبائن الأكثر تأثيراً على تحقيق الأهداف وفقاً لمبدأ "باريتو" أو ما يسمى "قانون الأقلية الهامة والغالبية غير الهامة"، حيث يساعد ذلك على تحديد أين تخصص المنظمة مواردها المحدودة عن طريق تمييز القليل المهم من الكثير العادي.

وباعتبار أن عملية تحديد الزبائن تعد مهمة صعبة، ذلك لأنه لا يوجد منظمة تستطيع تلبية حاجات زبائنها بشكل مطلق وبنفس الدرجة من الاهتمام؛ لذلك تعمل المنظمة إلى تقسيم السوق إلى شرائح من الزبائن الذين لهم نفس الحاجات ويتصفون بدرجة عالية من التجانس، مما يساعد المنظمة على تحديد الشريحة التي يمكن خدمتها بشكل أكثر فاعلية.

ت. تحدید احتیاجات الزبون ۲:

بعد تحديد الزبائن، تأتي مرحلة تحديد احتياجاتهم وهي من أهم المراحل، وذلك لأنها تعد الأساس في تحديد مستوى الجودة المطلوبة للخدمات المقدمة.

فيتحدد مستوى الجودة في المصارف بمدى تلبية احتياجات الزبائن من حيث المنافع والمزايا، الدقة، والسرعة، والوضوح، وطريقة التعامل، وانتشار منافذ الخدمة ، حيث تسهم هذه العناصر في توفير خدمات مصرفية بمستوى عال من الجودة.

ث. تحديد مو اصفات الخدمة:

تأتي هذه المرحلة لتلبي احتياجات الزبائن وتستجيب لتوقعاتهم، وقد بين "تاغوشي" الذي يُعدُّ من الرواد الأوائل في تطوير وتحسين الجودة بأنه عند تصميم الخدمات يجب مراعاة ما يلي["]:

- ١. احتياجات الزبائن.
- ٢. طبيعة السوق وحجم المنافسة.
 - ٣. حجم الاستثمار المطلوب.
 - ٤. القابلية للبيع.
 - الاستمرارية.
- ٦. الفترة الزمنية اللازمة للتحسين.
 - ٧. اعتبارات الأمان والسلامة.
 - ٨. الاعتبارات القانونية.
- ٩. الاعتبارات الاجتماعية والثقافية.

من خلال ما سبق يجب على المنظمات أن تتخذ الخطوات اللازمة والضرورية لعملية التخطيط وتصميم الخدمات، بحيث تراعي مشاركة جميع العاملين؛ لما لها من أثر على زيادة احتمالية القرار الجيد، والخطة الأفضل، والتصميم الأنسب، ويعزز التزامهم وحرصهم على نجاح الخدمة التي شاركوا في تخطيطها والتصاميم الأولية لها منذ البداية.

-

^{&#}x27; عبد الحليم محمد فرج، عبد العطية بحر يوسف، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الاسلامية، مجلد ١٥، ٢٠٠٧، ص ٢٨٣-٣١٥

أ المرجع السابق مباشرة

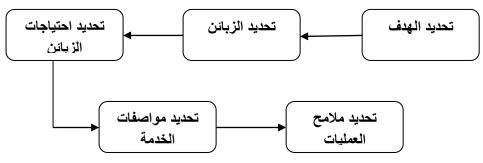
الياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٨٣

ج. تحديد ملامح العمليات':

بعد تحديد مواصفات الخدمة، لابد من تحديد ملامح العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة، بما في ذلك اختيار الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم، وتقييم الموردين بهدف ضمان جودة المدخلات من مواد ومستلزمات وغيرها، الأمر الذي يستدعي تحليل جميع هذه العمليات وتوفير الموارد اللازمة.

كما تلعب كفاءة العمليات دوراً هاماً في تحديد جودة الخدمات، حيث تعد النتائج مؤشراً لجودة العمليات التي تتم داخل المنظمة.

الشكل رقم: (٣-٥) مراحل التخطيط لجودة الخدمات



(من إعداد الباحث) بناءً على الدراسة النظرية السابقة

١-٤- فجورات تخطيط الجودة:

بيّن جوران (Juran, 1999) في كتابه (تصميم الجودة) أن هنالك أربع فجوات قد تحدث أثناء تصميم الخدمة وتؤثر على جودتها وهي :

- أ. فجوة الفهم: ويعني ذلك فشل المنظمة في فهم احتياجات زبائنها مما يؤدي إلى خلل في تلبية الاحتياجات، وبالتالي إلى عدم رضا الزبائن عن أداء المنظمة.
- ب. فجوة التصميم: فشل المنظمات في تصميم يلائم احتياجات الزبائن، وذلك قد يعود إلى عدم معرفة مصمم الخدمة باحتياجات الزبائن أو لا يوجد صلة وصل بين مصمم الخدمة والزبون.
- ت. فجوة المعالجة: أي يكون هناك تصميم رائع يلبي احتياجات الزبائن؛ لكن هناك خلل في عملية إنتاج الخدمة بنفس الطريقة بشكل مستمر.
- ث. فجوة العمليات: أي يكون هناك خلل في العملية مما يخلق بعض القصور في تسليمها للزبون.

² M. Juran , Joseph, et al, Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, New Jersey, USA, 1999, p.3.3

^{&#}x27; جوزيف م.جوران، تخطيط جودة المنتجات والخدمات: دليل جوران إلى تصميم الخدمة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، عدد الثامن عشر، أيلول ١٩٩٣.

٢. تحسين جودة الخدمة المصرفية:

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات من أن الأنشطة داخلها هي سلسلة من العمليات، والخطوات المترابطة، والمتعاقبة، والتي تؤدي في النهاية إلى خدمة كاملة للزبون، فمن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه السلسلة إلى تحسن وتطوير في عملياتها، وبالتالي إلى تحسين خدمة المنظمة.

إن تبني المنظمة لفلسفة التحسين المستمر يساعدها على تحقيق التميز في أدائها وبالتالي رضا زبائنها مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها. '

وقد عرّف جوران (Juran, 1999) مفهوم التحسين بأنه "قدرة المنظمة على إيجاد تغير ما يستطيع تحقيق مستويات غير مسبوقة من الأداء". ٢

وحدد جوران نوعان من التغييرات المفيدة:

- أ. التغيير في خصائص السلعة أو الخدمة: مما يزيد من رضا الزبون للمنظمة وبالتالي زيادة الدخل.
- ب. الحدّ من أوجه القصور: إن أوجه القصور داخل المنظمة قد تنعكس على رضا زبائن المنظمة، ويكون هذا القصور من خلال عدم استخدام موارد المنظمة بالشكل المناسب مما ينعكس على تكلفة المنتج أو الخدمة.

لقد بين كروسبي "Grosby" مفهوم التحسين المستمر بأنه "المبدأ الذي يجب على المنظمة أن تسير عليه باستمرار، وأن تعود تكلفة التحسين المستمر بالنفع على المنظمة، فتكلفة الجودة المرتفعة قد يكون أكبر بكثير من تكلفة التحسين. "

كما بين أن مفهوم التحسين المستمر بأنه " فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تطلبها تقديم الخدمة للزبون، وبشكل مستمر، ولضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن، وأن يكون هنالك دائماً جهود لإحداث تغييرات وتعديلات من خلال تخفيض وتجنب الأخطاء قبل حدوثها، وتحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب لحلها وتحديد الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة".

وقد أوضحت (سونيا، ٢٠٠١) بأنه يمكن تحديد مفهوم التحسين المستمر من خلال خمسة مداخل هي°:

أ. المدخل المعتمد على تخفيض الموارد المستخدمة: ويقصد بالتحسين المستمر وفق هذا المدخل بأنه العمليات التي تؤدي إلى تخفيض الموارد المستخدمة في عمليات تقديم

[·] سعد، خالد ، إدارة الجودة الشاملة-تطبيقات على القطاع الصحى، ردمك، الرياض، السعودية، ١٩٩٧، ص ٩٥·

² M. Juran , Joseph, et al, Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, New Jersey, USA, 1999, p.5.3
³ العجلوني، طه، التحسين المستمر في ضوء المنهج الاسلامي، المؤتمر العربي الأول لإدارة الجودة الشاملة، ٢٢-شباط-٢٠٠٧

[·] شكري، رافت، إدارة الجودة (الإدارة الديناميكية الفعّالة)، مجّلة الإدارة، المجلّد الثلاثون، العدد الأول، ١٩٩٦، ص ٨٨

[°] البكري، سونيا، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، ٢٠٠١، ص ٤٢

- الخدمة، وهذه الموارد من الممكن أن تكون مادية أو جهد مبذول أو وقت تستغرقه العملية للتنفيذ.
- ب. المدخل المعتمد على تخفيض الأخطاء: ويشير هذا المدخل إلى تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة.
- ت. المدخل المعتمد على التفوق: ويقصد به التحسين المستمر للعمليات المطلوبة لتقديم الخدمة وفقاً لرغبات الزبون أو التفوق على توقعاته.
- ث. المدخل المعتمد على أمن العملية: وهي التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لتقديم الخدمة من حيث تقليل الحوادث أو التعويضات ومطالبات العمال، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المشاركة في إنجاز الخدمة.
- ج. المدخل المعتمد على رضا العاملين: ينظر للتحسين المستمر وفقاً للعمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المنظمة، حيث أثبتت كثير من الدراسات بأن تحقيق رضا الفرد العامل يساهم في تقديم خدمة تلبي رغبة الزبون أولاً، ورفع أدائه بما يساهم في تحقيق فاعلية أهداف المنظمة.

١-٢ أهداف التحسين المستمر:

تتجلى أهداف التحسين المستمر لجودة الخدمة بالآتي :

- أ. إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عملية أو عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الزبون واحتياجات السوق والمجتمع المحيط بمنظمة الخدمة
- ب. تحقيق الأداء المتميز للمنظمة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت، والكلفة المطلوبة.
- ت. خلق مناخ ملاءم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة والحرة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، من خلال تحفيزهم لمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
- ث. يهدف التحسين المستمر إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام ، ولها القدرة على المنافسة في السوق ويتحقق هذا الهدف إذا فهم جميع الأفراد العاملين ماذا تعني التحسينات المستمرة في عملهم، وما هو مقدار الجهد المطلوب الذي يجب أن يبذلونه للوصول إلى ما هو محدد ومخطط لهم، وإن يدركوا الفشل في تحقيق ذلك يقود إلى وجود زبائن غير راضين وبالتالى ضعف قوتهم التنافسية في السوق.

٢-٢ نماذج لتطبيق التحسين المستمر في المنظمات:

تعددت النماذج التي يتم تطبيقها في المنظمات المعاصرة، وذلك تبعاً لحاجة المنظمة، وطرق إدارتها للجودة، وسنقوم بذكر بعض هذه النماذج وهي:

.

المحياوي، قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٢٠٠٦

۲-۳-۱ دائرة ديمنج':

تعد دائرة ديمنج من أقدم الأساليب التي ركزت على تحسين الجودة، والتي تعدُّ من أكثر الأساليب تطبيق في المنظمات، كان يدعى هذا الأسلوب بـ (Shewhart cycle) نسبة إلى Walter Shewhart لكن أعيد تسميتها من قبل اليابانيون في عام ١٩٥٠.

تعتمد دائرة ديمنج على افتراض أساسي هو أن التحسين يأتي من خلال تطبيق المعرفة، للإدارة، أو العمليات التي قد تجعل العمليات أسهل، وأكثر دقة، وسرعة، وأقل تكلفة، وأكثر أماناً، أو أكثر ملاءمة لحاجات الزبون.

ومن هنا يجب مراعاة ثلاث أسئلة اساسية:

أ. ماذا نحاول أن ننجز؟

ب. ماهي التغيرات التي نستطيع أن نصنعها التي تقود إلى التحسين؟

ت. كيف نعرف بأن التغيير هو التحسين؟

تتألف دائرة ديمنج من أربعة مراحل وهي:

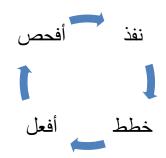
۱. خطط: Plan

۲. أفعل: Do

٣. أفحص: Check

٤. نفذ : Act

الشكل رقم (٣-٦) دائرة ديمنج



من إعداد الباحث بناء على دراسة ديمنج

المرحلة الأولى: وهي الخطة، وتتألف من دراسة الوضع الحالي للمنظمة، وجمع البيانات والتخطيط للتحسين.

في مرحلة أفعل: نقوم بتطبيق الخطة لفترة تجريبية في مختبر أو بتطبيقها على مجموعة صغيرة من الزبائن.

أما مرحلة الفحص: فتأتي للتعرف على أن الخطة التجريبية تعمل بشكل صحيح، ومعرفة فيما إذا كان هناك مشاكل مستقبلية أو فرص موجودة.

¹ R. Evans James, Quality Management: Organization And Strategy, CENGAGE Learning ,2011, p.145-146

ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي نفذ، وذلك بتطبيق الخطة النهائية، والتأكد بأن التحسين يسير وفق الصورة المطلوبة.

٢-٣-٢ نموذج جوران للتحسين المستمر:

وضع جوران عشر خطوات مهمة يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق التحسين المستمر وهي :

- أ. إشاعة الوعى بعملية التحسين والحاجة إلى الجودة.
 - ب. تحديد أهداف التحسين.
 - ت. تهيئة التنظيم لتحقيق الهدف.
 - ث. تقييم التدريب.
 - ج. تبنى أسلوب حل المشاكل في المنظمة.
 - ح. توثيق الأهداف والنتائج المتحققة.
 - خ. الاعتراف بالجهود المتميزة للعاملين.
- د. خلق المنافسة والتوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزءاً من نظام وعمليات المنظمة.
 - ذ. الاهتمام بتقديم تقارير سنوية ودورية عن وضع المنظمة وتقدم العمل فيها.
- ر. الاهتمام بعملية الاتصال بين أجزاء المنظمة والتركيز على عملية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة.

يرى الباحث من خلال ما قدمه جوران بأن نموذج جوران في التحسين المستمر أكثر شمولية من نموذج دائرة ديمنج، حيث يعتمد جوران في تحسين عمليات المنظمة على مختلف الأجزاء، بينما يهتم ديمنج بالرقابة على الجودة.

۲-۳-۳ نموذج ٦- سيغما٢:

يستخدم ٦- سيغما كأسلوب تحسين و يعرف بـ DMAIC وهي اختصار لـ (Define) تحديد المشلكة، (Improve) التحسين، (Analyze) التحليل، (Improve) التحسين، (Control) الرقابة.

أ. تحديد المشكلة: (Define) وفق هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحديد المشكلة بوضوح، وذلك بوصف المشكلة ضمن الشروط الحالية التي تعمل فيها المنظمة، كما تقوم المنظمة بتحديد المشكلة من قبل الزبائن و التي تعرف بسمات الجودة CTQs و التي تؤثر بشكل كبير على أداء المنتج أو الخدمة، وتحديد مستوى الأداء والأخطاء الطبيعية واعتراضات الزبائن، وتحديد المقياس الكمي للأداء وذلك لقياس المستوى المتوقع للأداء، وهنا يجب على المنظمة أن تجيب على التساؤلات الآتية ماذا نحتاج لكي ننجز؟ ولمن؟ ومتى؟.

ا المحياوي، قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ١٢٥

² R. Evans James, 2011, op.cit, p.147-148

- ب. القياس: (Measure) تركز هذه المرحلة على كيفية قياس العمليات الداخلية التي تؤثر على سمات الجودة، ويتطلب فهم العلاقة بين أداء العمليات ومفهوم قيمة المنتج أو الخدمة للزبون، وهذا يتطلب أيضاً الحصول على بيانات للقيام بتحليلها وقياسها، وتأتي هذه البيانات من مخرجات معالجة العمليات، والتدريب، والتغذية العكسية للنظام والمشرفين والعاملين والزبائن.
- ت. التحليل: (Analyze) إن الخلل الرئيس في الكثير من أساليب حل المشكلات يعود إلى فقدان التأكيد على التحليل الدقيق، في الكثير من الأحيان نريد القفز إلى الحل مباشرة دون الفهم الكامل لطبيعة المشكلة وتحديد مصادرها، إن التحليل في أسلوب ٦- سيغما يركز على العيوب، أو الأخطاء، أو التباين بشكل كبير.
- بعد تحديد المتغيرات تأتي مرحلة اختبار هذه المتغيرات من خلال الفرضيات، وجمع البيانات وتحليلها، والوصول إلى النتائج من خلال التحليل الإحصائي.
- ث. التحسين: (Improve) بعد فهم أساس المشكلة، يقوم فريق المحللين بوضع أفكاره لحل المشكلات، وتحسين مقياس الأداء وسمات الجودة، إن مرحلة جمع الأفكار من أكثر الأنشطة أهمية، لأن الحلول لا تكون واضحة، فمن الصعوبات التي تواجه هذه المرحلة هو الحكم المسبق على الأفكار وذلك قبل تقويمها.
- هنا يجب على محللي المشكلات تقديم عدد كبير من الأفكار والعمل على تقويمها واختيار الأفضل منها، وهو ما يستلزم الاعتماد على بعض المقاييس مثل التكلفة، الوقت، وتحسين الجودة المحتملة، والموارد المطلوبة، فاعلية المشرفين والعاملين وغيرها، بالإضافة إلى أخذ بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى بالحسبان، مثل: عوائق تطبيق الحلول مثل مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية للمنظمة وغير ذلك.
- ج. الرقابة: (Control) تعمل الرقابة على المحافظة على خطط التحسين، وذلك من خلال وضع أدوات مناسبة للتأكيد على أن المتغيرات الأساسية ستبقي عملية التحسين مقبولة إلى أعلى حد ممكن.

٢-٣-٤ الخطوات السبعة لتحسين الجودة :

بين أشوك (Ashok, 1996) الخطوات السبع للجودة كالآتي:

- أ. تحديد المشكلة ووصفها بوضوح: تحدد المشكلة تبعاً لشروط الفجوة بين ما يحدث حالياً وما نأمل حدوثه في الظروف المثالية.
- ب. دراسة النظام الحالي: يختص بجمع البيانات وتحديد المتغيرات المتعلقة بالمشكلة ثم ايجاد العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات.
- ت. تحديد أسباب المشكلة: تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وذلك من خلال جلسات العصف الذهني للعاملين الذين يقومون على معالجة العمليات في المنظمة، إن معظم الأسباب تخرج بنفس ما يشير إليه العاملون في المنظمة.
- ث. وضع الخطة وتطبيق الحل: وضع عدد من الحلول الممكنة أيضاً من خلال جلسات العصف الذهني، ثم يتم تقبيم هذه الحلول ويختار واحد منها أو أكثر لكي يطبق.

1

¹ Rao Ashok, 1996, op.cit, p. 200- 201

- ج. إعادة التقييم: يعاد جمع البيانات الكمية المختارة لقياس العمليات، ثم نقوم بتحليل هذه البيانات وبيان مدى فاعلية الحل بعد تطبيقه.
 - ح. وضع المعيار أو المعايير ومعرفة أي الحلول فعّالة أكثر من غيرها.
- خ. انعكاس الحلول على العمليات في المنظمة وتطوير الخطط المستقبلية: تُعدّ الجهود المبذولة في حل المشكلات مرجعاً يمكن الاستفادة منه في عمليات التحسين المستقبلية، وبالتالى المساعدة في حل المشكلات المستقبلية.

٢-٤ أدوات تحسين جودة الخدمات:

لابد من الاستعانة بأدوات إدارة الجودة الشاملة للقيام بعملية التحسين ومن هذه الأدوات':

أ. خريطة التدفق:

وهي وصف تصوري للخطوات أو المراحل التي تمر بها العملية في الواقع من خلال الخطوط والأشكال التي تساعد على فهم هذه العملية.

وتُعد خريطة التدفق تمثيلاً يعرض كافة خطوات العملية؛ ولهذا يطلق عليها البعض باسم خريطة العملية، وتوفر خريطة التدفق توثيقاً جيداً للعملية كما أنها تُعدّ أداةً فعّالة لدراسة كيفية ارتباط المراحل المختلفة للعملية ببعضها البعض، يستخدم في خرائط التدفق رموز سهلة وواضحة تمثل نوع العملية التي يتم أداؤها في الخدمة.

ب. قائمة الفحص:

وهي نماذج جاهزة على شكل جداول، سهلة الفهم وبسيطة، يمكن تدوين المعلومات الضرورية بعمل إشارة فحص على النموذج.

وهي تستخدم لجمع البيانات المأخوذة من العينة تمهيداً لرصد أنماط أداء العمليات وتكراراتها وهي أداة تستخدم في تحديد المشاكل بصورة علمية فهي تمكن مستخدميها من تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسمح التجميع والتحليل.

ت. خريطة باريتو:

هي عبارة عن رسم من الأعمدة البيانية العمودية تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشكلات، أو لمتابعة الإنجاز بهدف تحديد الهدف الرئيس لمشكلة معينة في المنظمة.

ث. مخطط السبب والتأثير:

يمثل مخطط السبب والتأثير العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة) وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها، وتوجد عدة طرق لرسم مخطط السبب والتأثير إحداها يطلق عليها شجرة الأخطاء، حيث تقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية تتفرع منها أسباب فرعية أخرى.

المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص٢٢٧-٢٥٩

ويمكن رسم مخطط السبب والتأثير على شكل عظم سمكة، ولهذا يطلق عليها هذا الاسم أحياناً حيث يتم وضع قائمة تفصيلية بالأسباب المحتملة والمحددة جيداً ليتم اختيار أكثرها احتمالاً، تمهيداً لإخضاعها لمزيد من التحليل والبحث.

ج خريطة المتابعة

تستعمل خريطة المتابعة لمراقبة عملية ما إذا حدث تغير عبر فترة من الزمن على تسجيل البيانات، ففي هذه الحالة تعتبر خريطة المتابعة أكثر الأدوات سهولة على الإطلاق سواء ما يتعلق بإعدادها أو استخدامها حيث يتم تسجيل النقاط على الخريطة وفقاً لوقت حدوثها، وغالباً ما تستخدم هذه الخريطة لرسم نتائج العملية كالأخطاء المطبعية في مكتب السكرتارية، أو الأخطاء التي يرتكبها الموظفون في تعبئة الاستمارات والنماذج والتي يمكن أن تتغير بياناتها بمرور الزمن.

ح. العصف الذهني:

هو محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، أو هي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، ويتم ذلك وفق سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تهدف وتشجع الإبداع والابتكار.

خ المقارنة المرجعية

هي عبارة عن مقارنة أداء المنظمة مع أفضل المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها، أو بالنسبة للقطاعات الأخرى بالنسبة لوظائفها ومحاولة الأخذ بالأفضل بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلاً، وهناك نوعان من المقارنة المرجعية وهي المرجعية الداخلية والخارجية.

د. حلقات الجودة:

هي عبارة عن مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعياً وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سوف يواجهونها، ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها لإدارة المنظمة.

٢-٤ معوقات تحسين جودة الخدمة:

تحقق العديد من المنظمات نتائج مذهلة باتباعها عملية التحسين لجودة خدماتها، إلا أنه في المجانب المقابل هناك العديد من المنظمات التي فشلت في تطبيق هذه العملية، ولم تتوصل للنتائج المرجوة، وذلك يعود لبعض المعوقات التي تواجهها المنظمة ويمكن ذكر بعضها':

1

¹ M.Juran Joseph, 1999, op.cit. p 5.11

أ. خبية الأمل من الفشل:

إن نقص النتائج التي تحصل عليها المنظمة بشكل مبكر يقود إلى الحكم على عملية التحسين التي تسعى إليها المنظمة بالفشل، كما أن المنظمة تتجاهل بعض النتائج الهامة التي حصلت عليها (أي أن المنظمة تحصل على نتائج قابلة للتطبيق إلا أنها تتجاهلها وتحكم عليها بالفشل).

يشرح نموذج التحسين التي تتبناه المنظمة الكيفية في الحصول على النتائج، وبذلك يمكن للعديد من المنظمات اتباعه، إلا أن بعض المديرين في الإدارة العليا يبالغون في حذرهم عند تطبيق هذا النموذج خوفاً من الفشل.

ب. جودة أعلى وتكلفة أكبر:

يأخذ بعض المديرين بفكرة "جودة عالية تكلفة أكبر"، التي قد تستند إلى اعتقاد قديم وهو أن الطريق إلى تحسين الجودة يكون من خلال زيادة فحص المنتجات والخدمات بشكل يخفض من عدد الوحدات المعيبة التي قد تصل إلى الزبون؛ فالجودة المرتفعة تحتاج إلى تحسين في خصائص المنتجات أو الخدمات، وعادة ما تتطلب هذه العملية استثمارات ضخمة، وإن كانت الجودة المرتفعة تعني تخفيض في الهدر وبالتالي تخفيض التكلفة أيضاً.

ت. وهم التفويض:

قد ينشغل المديرين في الإدارة العليا بأعمالهم المتعددة، لذلك يعمدوا إلى تنظيم وقتهم وتفويض بعض المهمات إلى مرؤوسيهم ، فالمدير الجيد هو المفوض الجيد، إلا أنه قد يبالغ بالتفويض في عملية تحسين الجودة.

تبين من خلال عمليات تحسين الجودة التي تقوم بها المنظمات بأنه يضاف إلى المديرين في الإدارة العليا ١٠% من المهمات سنوياً، مما يدفعهم إلى تفويضها بشكل كامل، وقد يكون الأشخاص الذين فوضت إليهم هذه المهام غير قادرين على إنجازها بشكل جيد، وبالتالي قد يؤثر ذلك على عملية التحسين.

ث إدراك العاملين:

تُدخِل عملية التحسين تغييرات كبيرة في طريقة حياة المنظمة، فمن الممكن إضافة العديد من الأدوار الجديدة للعمل، قد تحدث هذه التغييرات العاملين شيئاً من الخوف بفقدان وظائفهم وذلك نتيجة عدم معرفتهم بفوائد عملية التحسين، مما يقودهم إلى مقاومة التغيير، وإعاقة عملية التحسين. لهذا يتوجب على الإدارة وضع برامج تثقيفية تشرح أهمية هذه العملية وتطمين العاملين إلى أنها ستعود عليهم بالفائدة والأمان.

خلاصة المبحث الثاني:

يأتي هذا المبحث للتعرف على الطرق والأساليب لتحسين جودة الخدمة المصرفية، فقد بين المبحث في جزئه الأول التخطيط الاستراتيجي للجودة، وما هي أهدافه، ثم تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي التي تبدأ بمرحلة التخطيط، ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن: (تحديد رؤية المنظمة، تحديد المهمة، تحديد عوامل النجاح الرئيسة، ثم وضع الأهداف، تحديد الأنشطة والأعمال، تحديد المؤشرات ثم وضع الخطة البديلة). بعد ذلك بين الجزء الأول التخطيط لجودة الخدمات والتي تضم المراحل الآتية: (تحديد الهدف، تحديد الزبون، تحديد الحتياجات الزبون، تحديد مواصفات الخدمة، تحديد ملامح العمليات) وبعد ذلك بين فجوات تخطيط الجودة.

بعد ذلك تم التطرق في جزئه الثاني على تحسين جودة الخدمة المصرفية، وتم توضيح مفهوم التحسين المستمر وأهدافه، ثم بين أهم النماذج لتطبيقه وهي: (دائرة ديمنج، نموذج جوران للتحسين المستمر، نموذج -٦- سيغما، والخطوات السبعة لتحسين الجودة)، وبعد ذلك تم التعرف على أدوات تحسين جودة الخدمات وهي: (خريطة التدفق، قائمة الفحص، خريطة باريتو، مخطط السبب والتأثير، خريطة المتابعة، العصف الذهني، المقارنة المرجعية، حلقات الجودة)، بعد ذلك تم التعرف على أهم المعوقات التي من الممكن تواجه تحسين جودة الخدمات.

يأتي هذا المبحث ليبين الطرق والأساليب التي تمكن المصرف من استخدامها في تحسين جودة الخدمة المصرفية، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تكون جمعها المصرف من خلال اتباعه لاستراتيجية التوجه بالسوق.

المبحث الثالث

دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية

- ١- دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية:
- ۱-۱ التوجه بالزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية
- ۲-۱ التوجه بالمنافس وتحسين جودة الخدمة المصرفية
- ٣-١ التنسيق الوظيفي الداخلي وتحسين
 جودة الخدمة المصرفية

المبحث الثالث

دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية

مقدمة:

استعرضنا في المباحث السابقة استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية وتحسينها، وسوف نناقش في هذا المبحث العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية وتحسينها، وسيتم توضيح هذه العلاقة من خلال الدور الذي تلعبه استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية وفق الآتي:

- أ. التوجه بالزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية.
- ب. التوجه بالمنافس وتحسين جودة الخدمة المصرفية.
- ت. التنسيق الوظيفي الداخلي وتحسين جود الخدمة المصرفية.

١. علاقة استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية:

بينت عدد من الدراسات العلاقة بين التوجه بالسوق وجودة الخدمة كما في دراسة (Lai,) وجودة الخدمة أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق، وأداء المنظمات، وجودة الخدمة أو أظهرت دراسة أخرى (Voon, 2006) بأن العلاقة بين الخدمة المقادة من خلال التوجه بالسوق وجودة الخدمة إيجابية وقوية أيضاً. أ

وفي دراسة (الأخضر، ٢٠١٠) وجد بأن الوظيفية الأساسية لبحوث التسويق هي تقييم مستوى ونوعية الخدمة المصرفية المقدمة، ودرجة رضا الزبائن عن هذه الخدمات وجودتها، حيث تعد هذه المعلومات التي تقدمها بحوث التسويق أساساً لتقرير ما إذا كانت تلك الخدمات بحاجة إلى تطوير أم لا؛ فإذا تبين من الدراسة وجود مستويات متدنية من الرضا عن الخدمات المصرفية المقدمة وجودتها؛ فإن هذا يعنى ضرورة تطوير هذه الخدمات.

كما بينت دراسة (Ramayah, 2011) بأن جودة الخدمة تتوسط العلاقة بين التوجه بالسوق وأداء المنظمة، كما بينت بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق وجودة الخدمة.

وفي دراسة (Goodwin & Zebal, 2012) تبيّن أن ثمة علاقة بين التوجه بالسوق وأداء الجامعات الخاصة في بنغلادش وبين أبعاد أداء الجامعات كالتالي (نمو عدد الطلاب، الحصة السوقية، وجودة الخدمة). °

² Voon Boo Ho, Linking a Service-driven Market Orientation to Service Quality, Managing Service Quality, Vol:16, No: 6, 2006, p 595-619

¹ Lai Kee-Hung, Market Orientation in Quality Oriented Organizations and its Impact on their Performance, Int.J. Production Economics, Vol: 84, 2003, p 17-34

[ً] الأخضر عبد السلام عمر، دور المفهوم الحديث للتسويق في تطوير جودة الخدمة المصرفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٠، ص ٩٦

 ⁴ T. Ramayah et al, Market Orientation, Service Quality and Organizational Performance in Service Organizations in Malaysia, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol:3, No:1, 2011, p 8-27
 ⁵ Zebal Mostaqu Ahmed, R.Goodwin David, Market Orientation and Performance in Private Universities, Marketing intelligence and Planning, Vol: 30, No: 3, 2012, p 339-357

يرى الباحث بأن جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر إحداهما داخلية والأخرى خارجية، تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية التي قد صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية تركز على جودة الخدمة المصرفية التي يدركها زبائن المصرف، وبذلك تأتي استراتيجية التوجه بالسوق كأحد الأدوات التي قد يتبناها المصرف، وبالتالي يمكن للباحث من خلال الدراسات والمباحث النظرية التي تم سردها في المباحث السابقة بأن أهمية تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية تأتي من خلال الآتي:

- إن استراتيجية التوجه بالسوق هي جزء من الفكر الاستراتيجي للمصرف، فمن خلالها تقوم المنظمة بإعداد الخطط الاستراتيجية للجودة ، بحيث تعكس الخطط مستوى جودة الخدمة المطلوبة من قبل الزبائن، كما يمكن من خلال استراتيجية التوجه بالسوق التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنافسين، حيث تعد جودة الخدمة المصرفية أحد المزايا التنافسية التي تعتمد عليها المصارف، وبالتالي وضع الخطط التي تواجه التهديدات.
- ب- إن تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق يقع على عاتق جميع الإدارات والعاملين في المصرف، كذلك الأمر بالنسبة لجودة الخدمة المصرفية فجميع العاملين يشتركون بتقديم الخدمة بالشكل المطلوب، وبالتالي فإن تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية.
- ت- إن مشاركة العاملين في التخطيط للجودة يساعد العاملين على تقديم الخدمات المصرفية بالشكل المطلوب.
- ث- التوجه بالسوق هو استراتيجية طويلة الأجل، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تتناسب مع تغيّر الظروف البيئية بصفة مستمرة، وذلك يعني أي تغير في مستوى جودة الخدمة المطلوبة، يعمل المصرف المتوجه بالسوق على تحسين الخدمة المصرفية أو تقديم خدمات مصرفية جديدة.

نتناول في يلي أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق وعلاقتها مع تحسين جودة الخدمة المصرفية وفق الآتي:

١-١ التوجه بالزبون وتحسين جودة الخدمة المصرفية:

تعمل المصارف التي تتبنى فكرة التوجه بالزبون على معرفة احتياجات، ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والعمل على تأمينها من أجل إيجاد قيمة عالية للزبون، أما جودة الخدمة فتتحدد من خلال تلبيتها لتوقعات الزبائن. وبالتالي يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع المصارف إلى تبنى التوجه بالزبون عند التخطيط لتحسين جودة الخدمة المصرفية هي كالآتي:

- أ- إن إدارة المصرف قد لا يكون لديها معرفة بالمعايير التي يحددها الزبائن في اختيارهم للخدمة المصرفية، أو دوافع الشراء لديهم، أو الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار.
- ب- إن إدارة المصرف ربما تخطئ في تقديرها للكيفية التي يدرك بها الزبون أداء خدمات المصرفية المقدمة وكيفية مقارنتها مع أداء المصارف المنافسة.

ت- إن إدارة المصرف قد لا تعترف بحقيقة أن حاجات الزبائن تتطور استجابة للتطور في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، هذا ما يجعلها تعتقد بأن ما تقدمه من خدمات يعد مناسباً

ويمكن تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال التوجه بالزبون، والذي يبدأ بتحليل زبائن المصرف والتي يمر بالمراحل الآتية:

أ- تقسيم السوق إلى شرائح:

إن عملية تقسيم السوق إلى شرائح من أولى عمليات تحليل الزبائن، يتمكن المصرف من خلال تحليل زبائنه من فرزهم حسب معايير يحددها، وبالتالي معرفة طبيعة الجودة المتوقعة من قبل كل شريحة من شرائح زبائنه، وبالتالي يعمل المصرف على وضع خطط تسعى إلى تلبية حاجات وتوقعات الجودة لكل شريحة بما يتلاءم مع طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة.

ب- معرفة دوافع الزبائن:

وجدنا بأن مفهوم الدوافع بأنها " تلك القوة الكامنة في أعماق الفرد والتي تحرك سلوكه وتوجهه بالاتجاه الذي يلبي إشباعاً في حاجاته".

وقد بين الدوافع الرشيدة للزبائن هي التي تحكم اعتماد جودة الخدمات لديه، وبذلك على المصرف معرفة ماهي دوافع زبائنه لتبني مستوى جودة معين، التي يسعى المصرف من خلاله على تلبية مستوى جودة الخدمة المطلوب.

ت- التعرف على إدراكات الزبائن:

بين كوتلر بأن الإدراك بالنسبة للزبون "هو العملية التي يقوم فيها الزبون باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الداخلية إلى عقله، وذلك لخلق صورة ذات معنى عن الخدمة التي يقوم بشرائها؛ فالإدراك لا يعتمد على الحافز الفيزيائي، ولكن يعتمد على الحافز المتعلق بالبيئة المحيطة بالزبون وعلى شخصية الزبون".

وقد بين أوليفر (Oliver, 1997) إن الإدراك المسبق للخدمة المصرفية يعتبر أداة لتوقعات الزبائن حول الخدمة، والإدراك اللاحق للخدمة هو المعيار التي يقوم الزبون من خلالها بتقييم مستوى جودة الخدمة المطلوبة. '

لذا على المصرف عند تخطيطه للجودة التعرف على إدراكات الزبائن قبل تقديم الخدمة وأثناء تقديمها والتعرف على ردة فعله تجاه تقيد الخدمة هل هي سلبية أم إيجابية، فيعمل المصرف من خلال تخطيطه للجودة على معالجة القصور في النقاط السلبية، وتعزيز النقاط الإيجابية.

¹ Oliver, R.L. A cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Marketing Research, 17 November, 1997, PP. 460-469

ث- مدى استفادة الزبون من تجاربه السابقة:

كما وجد أوليفر بأن الزبائن يحددون اتجاهاتهم نحو الخدمة المصرفية على أساس خبراتهم السابقة . لهذا، فإن الاتجاهات الحالية تتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه الزبون من خلال تعامله مع المصرف في السابق'.

وبالتالي يمكن القول بأن التجارب السابقة للزبائن تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى جودة الخدمة المصرفية المطلوبة، فالزبون الذي لديه تجارب كثيرة مع المصارف هو الأكثر إدراكاً لجودة الخدمة المصرفية المقدمة، وعلى عكس ذلك فالزبون الذي لا يملك تجارب كثيرة مع المصارف، وبالتالي على المصرف تحديد الزبائن الذين يملكون تجارب كثيرة ومحاولة الاستفادة من هذه التجارب في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

كما يقوم التوجه بالزبون بتأمين المعلومات اللازمة عن الجودة المتوقعة من قبل الزبائن ومقارنتها بالجودة الفعلية، ويعمل على تقليص الفجوة حجم الفجوة بين إدراكات وتوقعات الزبون، وبحسب مقياس SERVQUAL فأن التوجه بالزبون يقوم بالآتي:

- أ. توفير معلومات عن الزبائن من خلال القيام بعملية تحليل الزبائن، وبالتالي يتوفر لإدارة المصرف المعرفة الكاملة لتوقعات الزبائن لجودة الخدمة المطلوبة، مما يقلص حجم الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكات الإدارة لمتطلبات زبائنها.
- ب. يوفر التوجه بالزبون معلومات حول جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصرف وبالتالي تقليص حجم الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن ومواصفات الخدمة المقدمة فعلياً.
- ت. كما يقوم التوجه بالزبون بدراسة جودة الخدمة المقدمة فعلياً ومقارنتها بخصائص الجودة الموضوعة وبالتالي معرفة حجم الفجوة الموجودة بين ما يتم تقديمه، وما ما تم وضعه، وتحديد أماكن الخلل في الجودة المقدمة وتصويبها.
- ث. يزود مفهوم التوجه بالزبون المصرف بالمعلومات اللازمة حول الخدمات المقدمة فعلياً لزبائنها، وبالتالي تعمل المصارف على وضع برامج ترويجية تتناسب مع ما تقدمه هذه المصارف، وبالتالي ردم الفجوة بين الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً وما تروجه المصارف من الخدمات من خلال الاتصالات التسويقية.
- ج. كما يقوم التوجه بالزبون بقياس الفجوة بين توقعات الزبائن، وإدراكاتهم للجودة المقدمة ويعمل على توفير معلومات للإدارة لتقليص حجم الفجوة.

يهتم التوجه بالزبون وجودة الخدمة المصرفية بتقديم خدمة عالية للزبائن، إلا أن التوجه بالزبون يقوم بجمع المعلومات عن الزبائن وتقديمها لإدارة المصرف لكي تقدم خدماتها وفق ما يتطلب زبائنها، أما جودة الخدمة المصرفية فهي التي تحقق رضا الزبون عن الخدمات المقدمة له وبالتالي تحقيق هدف المنظمة المتوجهة بالزبون.

1

¹ Ibid, PP. 460-469

١-٢ التوجه بالمنافس وتحسين جودة الخدمة المصرفية:

إن التوجه بالمنافس يتم من خلال تحليل المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين مما يساعد إدارة المصرف في وضع خطة واستراتيجية لمواجهة المنافسين، ومما لا شك فإن جودة الخدمة المصرفية هي موضوع حساس في المنافسة في السوق المصرفية، ومن خلال تحليل المنافسين وجودة خدماتهم، يمكننا أن نحدد عناصر القوة والضعف في جودة الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة، وبعد ذلك تساعد هذه المعلومات الإدارة على تحسين جودة خدماتها المصرفية فتعمل على التركيز على نقاط الضعف لدى منافسيها ومقارنتها مع الخدمات التي تقدمها فإذا كانت تعاني من ضعف مثل منافسيها؛ فإن ذلك يعني تطوير وتحسين هذه الخدمات مما يجعلها تتفوق على منافسيها، كما أن نقاط القوة في جودة الخدمات في المصارف المنافسة يعني تهديد للمصرف؛ لذا تعمل أيضاً المنظمة على تحسين خدماتها بشكل يساوي قوة المنافس أو التفوق عليه.

إن التوجه بالمنافس يعتمد على تحليل المنافسين والتي يمكن للمصرف أن يستفيد منها في التخطيط لجودة خدماته وذلك من خلال الآتي:

أ- تحديد منافسي المصرف:

إن تحديد منافسي المصرف عملية مهمة جداً عند القيام بالتخطيط لجودة الخدمة المصرفية، فمن خلالها يمكن للمصرف تحديد جودة الخدمة المقدمة من قبل المنافسين لكي تقوم بمرحلة لاحقة بتحليلها ومن هنا تأتى المرحلة الثانية وهي:

ب- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين:

بعد تحديد منافسي المصرف بدقة تأتي مرحلة تحليل جودة الخدمة التي تقدمها المصارف المنافسة، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في جودة خدماتهم، فمثلاً قد يملك مصرف منافس نقاط قوة تتمثل في الاستجابة والتعاطف، ونقاط ضعف تتمثل في الملموسية والاعتمادية والأمان. ومقارنتها مع نقاط القوة والضعف لدى المصرف، بعد ذلك على المصرف أن يستفيد من نقاط ضعف المنافس ومحاولته تعزيز قوته وتحسين جودته المتعلقة بالملموسية والاعتمادية والأمان.

ت- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنافسين:

بعد ذلك تأتي مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنافسين، حيث يسعى كل منافس لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية ومن بينها الأهداف المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية، وبعد التعرف على الأهداف الاستراتيجية للمنافسين فإن ذلك يساعد المصرف على تحديد أهدافه بشكل أفضل لمواجهة المنافسين.

ث- تحديد استراتيجية المنافسين:

إن معرفة استراتيجية المنافسين يتيح للمصرف تجاوز وضع استراتيجية لجوة الخدمة تشابه منافسيها ، وباعتبار أن هناك تنافسية شديدة بين المصارف؛ فقد تتشابه الاستراتيجيات بين المصارف، وتحديد الأسباب التي دفعت منافسيها لوضع تلك الاستراتيجيات وهو ما يساعدها في تصنيف منافسها بمجموعات حسب تشابه الاستراتيجيات المتبعة، ومعرفة بأي مجموعة يقع المصرف إلى تطوير وتنمية الاستراتيجيات المتعلقة بالجودة للتغلب على المنافسين في نفس المجموعة.

ج- معرفة ردود أفعال المنافسين:

بعد التعرف على استراتيجية المنافسين في التخطيط الاستراتيجي لجودة خدمتهم، تأتي مرحلة التعرف على ردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التي ينوي المصرف القيام بها، فمثلاً قد يسعى المصرف إلى زيادة عدد الصرافات الآلية، أو زيادة عدد فروعه، أو يقوم المصرف بتحديث تجهيزاته، وبالتالي على المصرف التنبؤ بردود أفعال المنافسين تجاه ذلك، لأن ذلك يساعده في مواجه أي تهديد يظهر مستقبلاً.

نجد مما سبق بأن التوجه بالمنافس يزود الإدارة في المصرف ببيانات ومعلومات عن الأنشطة والاستراتيجيات المتبعة من قبل المصارف المنافسة، وذلك يساعد الإدارة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحسين جودة خدماتها وفق ما يطلبه السوق وتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أهداف المصرف في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح.

١-٣ التنسيق الوظيفي الداخلي وجودة الخدمة المصرفية:

إن التنسيق الوظيفي الداخلي هو المرحلة الأخيرة لاستراتيجية التوجه بالسوق فبعد القيام بجمع المعلومات عن السوق الذي يعمل به المصرف (الزبائن والمنافسين)، تفقد هذه المعلومات أهميتها إن لم نقم بنشر هذه المعلومات بين أقسامه، لذلك يعد التنسيق الوظيفي الداخلي من الأبعاد المهمة في التوجه بالسوق؛ لأنه يقوم بالاستفادة من الموارد المتاحة لدى المنظمة؛ لخلق قيمة عالية للزبائن، إذا علمنا أن هناك بعض الأقسام في المصرف تتعامل مع الزبائن بشكل مباشر مثل: موظفي الخط الأمامي في المصرف، فهم الأقدر على معرفة حاجات ورغبات الزبائن بشكل مباشر؛ لهذا يقومون بمشاركة المعلومات التي استطاعوا الحصول عليها من الزبائن حول جودة المحدمة المصرفية المقدمة، وما هي توقعاتهم للجودة المطلوبة مع باقي الأقسام بنفس المستوى الوظيفي أو القسم، كما يتم نقل مثل هذه المعلومات إلى الإدارة العليا وذلك لوضع الاستراتيجيات المناسبة لتلبية احتياجات الزبائن وتحسين جودة خدماتها المقدمة.

من خلال استعراضنا للعلاقة بين أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق وتحسين جودة الخدمة المصرفية، يمكننا القول بأن ثقافة استراتيجية التوجه بالسوق مهمة للمصارف السورية التي تسعى إلى النمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية، كما يمكنها من خلال اتباعها هذه الاستراتيجية تطوير وتحسين جودة خدماتها وتقديم خدمات جديدة تابي احتياجات السوق الذي تخدمه.

الإطار العملي للبحث

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

المبحث الأول لمحة عن القطاع المصرفي في سورية المبحث الثاني التحليل الوصفي للبيانات المبحث الثالث المبحث الثالث المبحث الثالث النتائج والتوصيات

المبحث الأول لمحة عن القطاع المصرفي في سورية

- ١. مصرف سورية المركزي.
- ٢. المصرف التجاري السوري.
 - ٣. المصرف العقاري.
- ٤. بنك بيمو السعودي الفرنسي
 - ٥. بنك سورية والمهجر
 - ٦. بنك عودة.
 - ٧ فرنسبنك

المبحث الأول

لمحة عن القطاع المصرفي في سورية

تمهيد:

لقد ساهمت المصارف السورية في تمويل المشروعات الوطنية، وكان عنصراً مهماً من عناصر التنمية الاقتصادية، وخاصة بعد النقلة النوعية التي شهدها القطاع المصرفي بعد عام ١٠٠١، وحتى وقتنا الحاضر والتي تخللتها جملة من القوانين والتشريعات المصرفية، كان أهمها قانون إنشاء المصارف الخاصة رقم (٢٨) تاريخ ٢١-٤-١٠٠١، وقانون تشكيل مجلس النقد والتسليف رقم (٢٣) تاريخ ٢٠-٣-٢٠٠١ القاضي بتنظيم منظمات النقد والتسليف في الجمهورية والعربية السورية، وذلك بهدف تنمية السوق النقدية والمالية.

وتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى القطاع المصرفي السوري، سوف يتم التعرف على المصرف المركزي السوري، ثم على بعض المصارف العاملة في السوق السورية التي كانت في عينة البحث.

١. مصرف سورية المركزى:

أحدث مصرف سورية المركزي بموجب المرسوم التشريعي رقم (٨٧) تاريخ ٢٨-٣- ١٩٥٣، الذي تضمن نظام النقد الأساسي في سورية، وباشر نشاطه في الأول من آب ١٩٥٦، ولقد عرف المرسوم التشريعي المذكور المصرف المركزي على أنه منظمة عامة مستقلة يعمل تحت رقابة الدولة وبضمانتها، وفي حدود التوجهات العامة التي تصدر إليه من مجلس الوزراء، ويمارس لحساب الدولة امتياز إصدار الأوراق النقدية وإدارة الصندوق النقدي ويتولى إدارة مكتب القطع (الصرف) الأجنبي، ويعمل أيضاً على تنسيق فعاليات منظمات النقد والتسليف في حدود صلاحياته والتوجهات العامة التي تصدر إليه من مجلس الوزراء، بما يحقق أهداف السياسات المالية والنقدية والمصرفية للدولة، كما يمارس الرقابة على الجهاز المصرفي والسهر على حسن تنفيذ أحكام نظام النقد الأساسي وما يتفرع عنه من أنظمة وتعليمات وضوابط نقدية ومصرفية، ويقوم المصرف المركزي من خلال مفوضية الحكومة لدى المصارف بالإشراف على المصارف العامة والخاصة في سورية. '

٢. المصرف التجاري السوري٢:

يُعد المصرف التجاري السوري من أكبر المؤسسات المصرفية في القطر إذ يستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي ، حيث تقدر حصته من الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بنحو ٨٠% ويستحوذ على أكثر من ٧٠% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلية.

http://www.banquecentrale.gov.sy/main-ar.html ي الموقع الإلكتروني لمصرف سورية المركزي:

http://www.cbs-bank.sy/#

أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم ٩١٣ تاريخ ٩١٣ المرسوم التشريعي رقم ٩١٣ تاريخ ٩١٠/١٠/٢٩ وبلغ رأسماله عند إحداثه مائة وخمسون مليون ليرة سورية، وبموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم ٣٥ لعام ٢٠٠٦ والخاص بالمصرف التجاري السوري تم رفع رأسمال المصرف إلى سبعين مليار ليرة سورية.

حرص المصرف التجاري السوري منذ تأسيسه على تخديم أوسع شريحة ممكنة من المجتمع من خلال أكبر شبكة فروع ومكاتب خدمية والتي تتميز بتوزعها الجغرافي المدروس. ويعزى نجاح المصرف لعدة عوامل لعل من أبرزها مواكبة التقنيات الحديثة فيما يتعلق بأنظمته وخدماته عبر شبكة واسعة تربط بين الفروع ومكاتب الخدمات التابعة لها، إذ يعمل المصرف على أنظمة برمجية حديثة ومستخدمة في عدد كبير من المصارف العالمية يتم تطويرها بشكل مستمر.

كما طور المصرف نظام التسليف الذي هدف الى أتمته عمل مديرية التسليف من خلال إدارة وتنظيم دورة حياة طلب التسهيلات المصرفية بما يتوافق مع القوانين الناظمة لمديرية التسليف ويتيح النظام إمكانية أرشفة كافة الوثائق الخاصة بالمتعامل بالإضافة الى الميزات الاخرى التي أدت الى اختزال دورة حياة الطلب.

وكأي مصرف تجاري يمنح المصرف التجاري السوري المتعاملين التسهيلات المصرفية التقليدية كالحسابات الجارية المدينة بأنواعها والاعتمادات المستندية والسلف والكفالات والقروض، إضافة إلى ذلك وسع من نطاق خدماته الشخصية حيث أضاف قروض التجزئة كقروض السيارات الحديثة والمستعملة وقروض السكن وقرض الأكساء والمصاعد الكهربائية والسخانات الشمسية إلى سلة خدماته وتتميز هذه القروض بتنافسيتها العالية من ناحية خفض التكاليف ومناسبتها لشرائح واسعة من المتعاملين.

ويقدم المصرف عدد كبير من الخدمات عبر القنوات الالكترونية كتسديد فواتير الخدمات العامة (المياه- الكهرباء- الهاتف....) عبر الصرافات الآلية باستخدام أي بطاقة صادرة عن المصرف التجاري السوري. وتسديد الفواتير عن طريق الرسائل القصيرة. وتسديد الفواتير أيضاً عن طريق موقع المصرف لخدمات البطاقات إذ يتيح موقع المصرف لخدمات البطاقات على شبكة الانترنت (www.cbs-cards.com). أضف إلى ما تقدم الخدمات المتعلقة بالدفع الالكتروني وهي خدمات يتم تقديمها سواء من قبل التجاري السوري أو بالتعاون مع جهات عامة أو خاصة أخرى منها خدمة توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص إذ يقوم المصرف التجاري السوري بإصدار بطاقات دفع مباشر للعاملين في الدولة والقطاع الخاص تمنحهم ميزة الحصول على تسهيلات وقروض شخصية بضمان الحساب بعدة قيم تتناسب مع الراتب الموطن لدى المصرف.

كما يقدم المصرف كل ما يحتاجه الزبون من معلومات حول آخر التطورات والخدمات المقدمة بالإضافة الى بعض الخدمات التفاعلية من خلال الموقع الالكتروني للمصرف www.cbs-bank.sy منها خدمة الحصول على كشف حساب والرصيد بتاريخ آخر حركة وقسم لاستقبال ملاحظات وشكاوى الزبائن.

٣. المصرف العقاري':

المصرف العقاري أحد أكبر المؤسسات المالية العريقة في الجمهورية العربية السورية، والتي تقوم بتزويد زبائنها من الافراد والشركات بخدمات مصرفية متنوعة حيث تأسس المصرف في عام ١٩٦٦ بموجب مرسوم تشريعي.

بلغ رأس مال المصرف ١٥٠٠ مليون ليرة سورية يساهم فيه مجموعة من الجهات وتحرص إدارة هذا المصرف منذ تأسيسه وحتى الآن على زيادة رأس ماله بغية تحسين وزيادة الخدمات التى يقدمها لزبائنه.

في نهاية عام ٢٠٠٥ بلغت ودائع العملاء /٦٢٩٠٦/ مليون ليرة سورية محققاً زيادة ملحوظة عند العام الماضى بنسبة ١٥%.

يتجلى نشاط المصرف في النقاط التالية:

- القيام بجميع الأعمال والخدمات والتسهيلات المصرفية كافة.
- دعم الحركة العمرانية والاقتصادية في البلاد من خلال تمويل المنشآت العمرانية (السكنية والسياحية والصناعية والتجارية والحرفية والصحية والتعليمية والبيئية).
 - تلبية حاجات التسليف ذي الأجل القصير والمتوسط والطويل
- تمويل مشاريع الجمعيات التعاونية السكنية والشركات التي تهدف إلى بناء العقارات المعدة بصورة رئيسية للسكن والعمل على مساعدتها
 - تعبئة الموارد والادخارات وتوجيهها بما يحقق غايات المصرف.
- تقديم المشورة الفنية والعقارية والقانونية والمالية للمتعاملين مع المصرف و دراسة سبل تمويل المشاريع العمرانية ومخططاتها.
- يمنح المصرف: القروض للأفراد من أجل إنشاء أو إكمال أو شراء المساكن أو المكاتب التجارية والعلمية والمهنية والعيادات والصيدليات لا سيما أصحاب الدخل المحدود.
- يمنح المصرف: القروض لأغراض شخصية بضمانات عقارية وتسهيلات بالحساب الجاري المدين بضمانات عينية أو كفالات مصرفية معتمدة .
- يقوم المصرف بجميع العمليات المصرفية الداخلة ضمن اختصاصه وخاصة قبول الودائع بأنواعها وتشجيع الادخار ومنح الكفالات .
- يقدم المصرف لزبائنه الخدمة المصرفية المتطورة التي تعتمد على نظم الاتصالات الالكترونية الحديثة بما فيها إصدار البطاقات المصرفية المحلية وقبول البطاقات العالمية بجميع

 $^{^{1}}$ http://www.reb.sy/reb/AboutUs/tabid/99/language/ar-SY/Default.aspx (الموقع الالكتروني للمصرف)

أنواعها الائتمانية والاعتمادية واستخدام النظام المصرفي العالمي /فينكس/ وأجهزة الصرافات الآلية ونقاط البيع.

- ولتوفير المزيد من الراحة لعملائه يقوم المصرف العقاري بتوفير كافة خدماته من خلال شبكة فروعه والتي تضم ٢١ فرعاً في سورية خمسة منها في مدينة دمشق والباقي في المحافظات. يضاف لها (١٢٥) جهاز صراف آلي منتشر في جميع أنحاء سورية. تتميز مواقعها جمعياً بسهولة الوصول إليها هذا بالإضافة إلى خدماته المتطورة عبر الانترنت والجوال.

٤. بنك بيمو السعودي الفرنسي':

تأسس بنك بيمو السعودي الفرنسي في العام ٢٠٠٤ كأول بنك سوري خاص منذ ٤٠ عاماً في الجمهورية العربية السورية متّخذاً اسم مؤسّسيه: بنك بيمو اللبناني ش.م.ل. والبنك السعودي الفرنسي، وهو الاسم التجاري لشركة سورية مساهمة مغفلة تعمل وفق المعايير العالمية العالية. خلال السنوات التسعة التي تلت تأسيسه، وبخطوات ثابتة نما البنك مكانة وحجماً وأصبح من المؤسسات المالية الرائدة، ومساهماً أساسياً في تمويل النشاطات التجارية والصناعية والعقارية على مستوى الشركات والأفراد، ملتزماً بتطوير هذه القطاعات بشكل خاص والاقتصاد السوري بشكل عام، بالإضافة إلى أن قسم التجزئة المصرفية في بنك بيمو السعودي الفرنسي يعمل جاهداً ليقدّم لعملائه أوسع مجموعة من المنتجات والخدمات بما فيها القروض والودائع وخدمات إدارة الأموال النقدية.

يسعى بنك بيمو السعودي الفرنسي للمحافظة على ريادته للمصارف الخاصة في سورية حيث يقدم كافة الخدمات والحلول المصرفية للأفراد والشركات، كما يعمل على تقديم خدمات متكاملة للمؤسسات المالية الأجنبية.

إن الميزة التنافسية لبنك بيمو السعودي الفرنسي تكمن في تغطيته الواسعة لكافة المحافظات السورية من خلال فروعه الموزعة بشكل مدروس ، وكذلك على شبكة البنوك المراسلة في العالم، بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها المصرف بسوية عالمية عالية الجودة.

يلتزم بنك بيمو السعودي الفرنسي بمبادئ عمل أساسية تحدد علاقة البنك مع المجتمع والعملاء والمساهمين عاملين، وتضمن المحافظة على مكانة البنك وصورته، وتتمثل هذه المبادئ بالتالى:

- السرية المصرفية: يضمن بنك بيمو الأمان الكامل لعملائه حتى إن اسم العميل يبقى
 آمناً بفضل السرية المصرفية المشددة وقوانين حماية السرية التي نلتزم بتطبيقها بكل
 احترام.
- تقديم الخدمات المميزة: يتبع بنك بيمو السعودي الفرنسي معايير عالية من النزاهة و المهنية ويطبق أخلاقيات مصرفية تلخّص القيم التي نؤمن بها.

_

¹ http://www.bbsfbank.com/?page=category&category id=48&lang=ar الموقع الالكتروني لبنك بيمو السعودي الموقع الالكتروني لبنك بيمو السعودي الفرنسي

- المسؤولية: يتحمل بنك بيمو السعودي الفرنسي كامل المسؤولية تجاه عملائه في كلّ عمل يقوم به ويسعى دائما لإيلائهم أهمية كبرى على المدى البعيد.
- التقدّم المستمر: يحرص بنك بيمو السعودي الفرنسي ليكون السباق دائما إلى التطوير على كافة المستويات، مستخدما السياسات الإدارية الحديثة والمحترفة، بالإضافة إلى آخر التقنيات المصرفية.
- المستقبل المهني: توفير أجواء عمل مثالية من خلال سياسات إدارية مرنة تعتمد التحفيز والتدريب المستمر.
- المسؤولية الاجتماعية: ينتمي بنك بيمو السعودي الفرنسي إلى عائلة منا وفينا السورية فيحرص على أن يكون قريبا من تطلعات واحتياجات المجتمع السوري الذي ينتمى إليه، ليساهم في تحقيق فرقا حقيقياً.
- التوسّع الداخلي والخارجي: لأن بنك بيمو السعودي الفرنسي يريد أن يكون أقرب الى كل عملائه، يستمر بتوسيع شبكة فروعه في سورية، ويحرص على رفدها بشبكة علاقات و اتصال دائم مع مجموعة كبيرة من القنوات المصرفية العالمية.

ه. بنك سورية والمهجر:

تأسس بنك سورية والمهجر ش.م.م.ع في كانون الأول عام ٢٠٠٣ وباشر عمله في كانون الثاني عام ٢٠٠٢ و باشر عمله في كانون الثاني عام ٢٠٠٤ وهو من أول المصارف التي باشرت العمل في السوق السورية. يقوم البنك بتقديم كافة الخدمات المالية والأعمال المصرفية على أنواعها وفقاً للقوانين والأنظمة المرعية وأهمها:

- قبول الودائع بالليرة السورية والعملات الأجنبية.
- العمليات المصرفية المتعلقة بالتجارة الداخلية والخارجية وتمويلها بحسم السندات وفتح الاعتمادات المستندية وتحصيل البوالص والحوالات وغيرها ...
 - منح القروض والتسهيلات التجارية.
 - منح قروض للمؤسسات الصغيرة والناشئة.
 - إصدار كتب كفالات.
 - خدمات التمويل التجاري والمراسلين من المصارف.
- قروض التجزئة (القرض الشخصي، قرض السيارة، القرض السكني، قروض استهلاكية منوعة: قرض الأطباء والصيادلة).
 - إصدار بطاقات الدفع المحلية.
 - إصدار بطاقات (VISA) العالمية على أنواعها الكلاسيكية والذهبية والبلاتينية.
 - توطين فواتير الهاتف لمشتركي الخليوي.
 - خدمة البنك الإلكتروني eBSO.

يعتمد المصرف معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية (IFRS).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ساهم بنك سورية والمهجر ش.م.م.ع بنسبة ٥٦% بتأسيس شركة وساطة مالية تحت اسم سورية والمهجر للخدمات المالية بلغ رأسمالها ٣٠٠ مليون ل.س وباشرت هذه الشركة عملها في نهاية عام ٢٠٠٩ بالقيام بالعمليات التالية:

الوساطة في الأوراق المالية- إدارة استثمار- إدارة الإصدارات (دون التعهد بالتغطية) – تقديم الاستشارات المالية.

وكذلك يعتبر بنك سورية والمهجر ش.م.م.ع مع بنك لبنان والمهجر من كبار المساهمين الرئيسيين في الشركة السورية الدولية للتأمين ش.م (آروب سورية) والتي تعتبر من شركات التأمين الخاصة الرائدة في السوق السورية.

وينتمي بنك سورية والمهجر ش.م.م.ع إلى مجموعة بنك لبنان والمهجر المتواجد في ١٢ بلد وهي لبنان، الأردن، مصر، سورية، الأمارات العربية المتحدة، قطر، قبرص، فرنسا، المملكة المتحدة، سويسرا، رومانيا والمملكة العربية السعودية.

٦. بنك عودة ١:

باشر بنك عوده سورية عملياته خلال شهر أيلول ٢٠٠٥. ولديه اليوم ثلاثة فروع عاملة في دمشق، هي فروع المزّة والمحافظة وأبو رمّانه وفرع واحد في حلب.

تأسس بنك عوده سورية برأسمال يعادل ٥٠ مليون دولار أميركي، يساهم فيه كل من بنك عوده ش.م.ل. بنسبة ٤١ %، وبنك عوده سرادار للأعمال ش.م.ل. بنسبة ٣%، وشركة ليبانون إنفست ش.م.ل. بنسبة ٣% (بما يعادل ٤٧ % لمجموعة عوده سرادار). وفي طليعة المساهمين غير السوريين يأتي الشيخ عبدالله عبد العزيز الراجحي بنسبة ٢%، وهو من كبار رجال الأعمال في المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى نخبة من أهم رجال الأعمال السعودين والمغتربين بنسبة قدرها ٢٦%.

أما الـ ٢٠٥ الباقية من الأسهم فتمّ تغطيتها عن طريق اكتتاب عام للمواطنين السوريين جرى في ٣٠ آب/أغسطس ٢٠٠٥. واكتتب المساهمون بما يوازي ٢،١٧٧ مليار ليرة سورية، أي بتغطية بلغت ٩٨٨ % من مجموع الأسهم التي طُرحت للاكتتاب بقيمة ١٢٥ مليون ليرة سورية. هذا الرقم فسره المتابعون والمهتمون بأنه يعكس ثقة المستثمرين ببنك عوده وبالاقتصاد السوري. والجدير بالذكر أن بنك عوده سورية، الذي يبلغ رأسماله ٢٠٥ مليار ليرة سورية، باشر أعماله بأكبر رأسمال تأسيسي في القطاع المصرفي السوري الخاص.

يقدم بنك عوده سورية مجموعة منوعة من المنتجات والخدمات المصرفية بالتجزئة، والخدمات المصرفية التجارية. كما ينوي تأدية مروحة واسعة من العمليات التي تندرج ضمن الفئات التالية:

^{1 &}lt;a href="http://www.bankaudisyria.com/newsroom/PressReleases/pages/030506-netaccount.aspx?pic_url=newsroom">http://www.bankaudisyria.com/newsroom/PressReleases/pages/030506-netaccount.aspx?pic_url=newsroom

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- الحسابات المصرفية لا سيما الحسابات الجارية وحسابات التوفير والحسابات لأجل وحسابات توطين الرواتب.
 - القروض والتسهيلات التجارية بكل أنواعها.
 - القروض الشخصية: برامج التمويل على المدى القصير والطويل.
- الخدمات المصرفية الإلكترونية: خدمات الإنترنت وباقة متنوعة من بطاقات الدفع والائتمان.
 - خدمات التوطين: تحويلات مباشرة لدفع الفواتير على أنواعها.

٧. فرنسينك١:

بدأ فرنسبنك سورية نشاطه في السوق السورية في عام ٢٠٠٩، حيث نجح البنك بتحقيق أحد أهدافه بأن يكون له دور بارز في السوق السورية خلال فترة وجيزة نسبياً.

يعمل المصرف من خلال شبكة تتكون من ثمانية فروع، تغطي خمس مناطق سورية، اثنتان في حلب، وواحدة في كل من طرطوس وحمص واللاذقية، بالإضافة إلى ثلاثة فروع في دمشق.

فرنسبنك سورية هو بنك تجاري يقوم كافة الخدمات، بما في ذلك إدارة الحسابات، والقروض الاستهلاكية، وإصدار وتنفيذ التحويلات المصرفية، وتمويل التجارة الدولية وفق للوائح السورية.

¹ http://www.fransabank.com/English/Pages/Fransabank-Syria.aspx الموقع الإلكتروني لفرنسبنك

المبحث الثاني التحليل الوصفي للبيانات

- ١. وصف العينة
- ٢. اختبار ثبات وصلاحية المقياس.
- ٣. التأكد من مدى توفر التوزيع الطبيعي.
 - عديد حزمة الاختبارات الإحصائية
 الملائمة لطبيعة بيانات البحث
 - ٥ اختبار الفرضيات

المبحث الثاني

التحليل الوصفي للبيانات

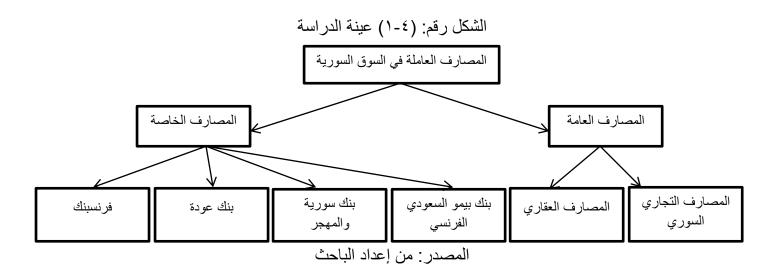
تمهيد:

سنتناول في هذا المبحث فرضيات البحث بعد إجراء التحليل الإحصائي لها في ظل تساؤلات وأهداف البحث التي سبق ذكرها في الفصل الأول، ولكن قبل البدء بتحليل الفرضيات لابد من إجراء تحليل وصفى لمفردات عينة البحث، لمعرفة كيفية التوزيع وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

١- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة من المصارف بلغت ستة مصارف كمجال للدراسة الميدانية، وقد تم استهداف موظفي المصارف من الإدارة الدنيا والعاملين حتى الإدارة العليا، وقد تم اختيار اثنين من المصارف العامة وهما (المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري)؛ وذلك لأهميتهما في سوق المصارف السورية بالنسبة لباقى المصارف العامة.

كما تم تحديد أربعة مصارف خاصة، وذلك نظراً لقبولهم بإجراء الدراسة على مصارفهم وهم (بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سورية والمهجر، بنك عودة، فرنسبنك) كما هو مبين في الشكل الآتي (١،٢).



وقد بلغ عدد العاملين في عينة المصارف المختارة وفروعها في مدينة دمشق وفق الجدول رقم: (١-٤) كالتالي:

جدول رقم: (١-٤) عدد العاملين في المصارف عينة البحث

, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	() -(3 33 .
عدد العاملين في مدينة دمشق	المصرف
815	المصرف التجاري السوري
453	المصرف العقاري
376	بنك بيمو السعودي الفرنسي
120	فرنسبنك
326	بنك عودة
340	بنك سورية والمهجر
2430	مجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على المعلومات المقدمة من المصارف بشكل تقديري

وقد تم تحديد حجم العينة وفق القانون التالي:

$$n=rac{N}{1+N(e)^2}$$
 حيث $n=rac{N}{1+N(e)^2}$ حجم العينة e

$$n = \frac{2430}{1 + 2430(0,05)^2} = 343$$

قياس مدى كفاية العينة من خلال مقياس KMO: (Kaiser-Meyer- Olkin)

جدول رقم: (٤-٢) مقياس مدى كفاية حجم العينة

<u> </u>				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure	.750			
	Approx. Chi-Square	306.153		
Bartlett's Test of Sphericity	Df	6		
	Sig.	.000		

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم: (۲-٤) بأن قيمة \widetilde{KMO} هي ($\mathring{\circ}$ ، $\mathring{\circ}$) وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب به (\circ , \circ) وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد.

وقد تم توزيع الاستبيانات وفق الجدول التالي:

جدول رقم: (٤-٣) يبين توزيع الاستبيانات على عينة البحث

	•		C (, ,	
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة	نسبة العاملين من المجتمع	عدد العاملين	المصرف
91	98	113	33%	815	المصرف التجاري السوري
49	55	62	18%	453	المصرف العقاري
35	42	51	15%	376	بنك بيمو السعودي الفرنسي
16	18	21	6%	120	فرنسبنك
32	39	48	14%	326	بنك عودة
34	41	48	14%	340	بنك سورية والمهجر
257	293	343	100%	2430	مجموع

المصدر: من إعداد الباحث

حيث كانت نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل ٧٥ % وهي نسبة جيدة للتحليل.

ويمكن وصف العينة (العاملون في المصارف) من خلال المتغيرات الديموغرافية التي تضمنتها أسئلة الاستبيان وفق الآتي:

١-١ توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس:

من حيث توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس نلاحظ من خلال النتائج التي يبينها الجدول رقم: (٤-٤) بأن عنصر الإناث استحوذ على النسبة الأكبر من العينة بالمقارنة مع الذكور، إذ بلغت نسبتهن٥٦% أما الذكور فكانت ٤٤ %، إلا أن هذه النسبة لا تمثل تبايناً كبيراً حسب رأي الباحث، أي أن كل من الذكور والإناث لهم نفس الفرصة في التوظيف في المصارف، وهو يعكس عدالة إدارة الموارد البشرية في التوظيف.

جدول رقم: (٤-٤) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نکر	113	44.0	44.0	44.0
أنثى	144	56.0	56.0	100.0
Total	257	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

١-١ توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر:

 جدول رقم: (٤-٥) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-				
أقل من ٢٥	29	11.3	11.3	11.3
من ۲٦ ـ۳۰	81	31.5	31.5	42.8
من ۳۱ ـ۶۵	122	47.5	47.5	90.3
أكبر من ٤٠	25	9.7	9.7	100.0
Total	257	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

١-٣ توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي:

نلاحظ من خلال المؤهل العلمي من خلال الجدول رقم: (٤-٦) بأن العاملون الذي يحملون الإجازة الجامعية بلغت نسبتهم ٤٩% ، يليها المعهد بنسبة ٢٠٧٦%، ثم الثانوية بنسبة ٥٠٢١%، وأخيراً الدراسات العليا بنسبة ١٠٠٩%.

نستنتج من خلال ما سبق بأن المصارف تعتمد بشكل كبير على حملة الإجازة الجامعية، ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المصارف التي تحتاج المعرفة الأكاديمية الجيدة بعمل المصارف.

جدول رقم: (٤-٦) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمى

ب ل السام				705
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
- ثانوية	32	12.5	12.5	12.5
معهد	71	27.6	27.6	40.1
جامعي	126	49.0	49.0	89.1
دراسات علیا	28	10.9	10.9	100.0
Total	257	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

١-٤ توزيع أفراد العينة وفق متغير الموقع الوظيفي:

نلاحظ من حيث الموقع الوظيفي من خلال الجدول رقم: (٤-٧) بأن النسبة الأكبر كانت لمقدمي الخدمة بنسبة ٤٤%، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة الخدمة بنسبة ٤٤%، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة ٤٤%.

جدول رقم: (٤-٧) توزيع أفراد العينة وفق متغير الموقع الوظيفي

				Cumulative
	Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
إدارة عليا	29	11.3	11.3	11.3
إدارة وسطى	113	44.0	44.0	55.3
مقدمي الخدمة	115	44.7	44.7	100.0
Total	257	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

١-٥ توزيع العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة:

من حيث عدد سنوات الخدمة نلاحظ من الجدول رقم: $(3-\Lambda)$ بأن العاملين الذي لديهم خدمة أكثر من خمس سنوات بلغت النسبة الأكبر بنسبة 0.77%، يليها الفئة من 0.77% بنسبة 0.77%، وأخيراً الفئة أقل من سنة بنسبة 0.77%.

يمكن أن يستنتج الباحث من خلال ما سبق بأن معدل دوران العمل في المصارف منخفض.

جدول رقم: (٤-٨) توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

				Cumulative
	Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
۔ أقل من سنة	18	7.0	7.0	7.0
من ۱ ـ٣	56	21.8	21.8	28.8
من ۳ إلى ٥ سنوات	46	17.9	17.9	46.7
أكثر من خمس سنوات	137	53.3	53.3	100.0
Total	257	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS)

٢. اختبار ثبات وصلاحية المقياس:

١-٢ تصميم المقياس:

تم الاعتماد على دراسات سابقة في وضع الاستبيان تلك التي تناولت نفس أبعاد الدراسة وكانت على الشكل الآتي:

1-1-1 مقياس التوجه بالسوق: (MARKOR)

اعتمد الباحث في وضع الاستبيان المتعلق بالتوجه بالسوق بالاعتماد على دراسة (& Narver) اعتمد الباحث في وضع الاستبيان المقياس على ثلاثة أبعاد وهي (Slater, 1990) حيث تضمن هذا المقياس على ثلاثة أبعاد وهي (

- ١. التوجه بالزبون
- ٢ . التوجه بالمنافس .
- ٣. التنسيق الوظيفي الداخلي.

٢-١-٢ مقياس جودة الخدمة: (SERVQUAL)

Parasuranman et عتمد الباحث في وضع الاستبيان المتعلق بجودة الخدمة على دراسة (al, 1988) اسم المقياس SERVQUAL وقد قسم جودة الخدمة إلى خمسة أبعاد وهي (al, 1988)

¹ Narver J, Slater S, The Effect of A Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol 54, P22

² Valarie A.Zeithmal, Leonard L.Berry & A.Parasuraman, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol. 52, 1988, p 35-48

- ١. الاعتمادية
 - ٢. الأمان.
- ٣ الملموسية
- ٤. التعاطف.
- ٥ الاستجابة

حيث تم وضع أسئلة الاستبيان بما يتناسب مع عينة البحث.

ولقد اعتمد الباحث على مقياس "ليكرت" الخماسي في صياغة الاستبيان كما في الجدول رقم: (3-9) الآتي:

الجدول رقم: (٤-٩) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1	المستوى
موافق بشدة	موفق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المستوى
من ٤،٢ حتى	من ۳،۶ حتی	من ۲،٦ حتى	من ۱،۸ حتی	من ۱ حتى	المتوسط
٥	٤،١٩	१,८१	۲،09	1,79	المرجح

المصدر: من إعداد الباحث

تم حساب المتوسط المرجح عن طريق إضافة طول فترة المسافة بين الاختبارات، فطول الفترة يساوي ((., .))، وهو عبارة عن قسمة عدد المسافات على عدد الاختيارات (فمن 1 إلى ٢ مسافة أولى، ومن ٢ إلى ٣ مسافة ثانية، ومن ٣ إلى ٤ مسافة ثالثة، ومن ٤ إلى ٥ مسافة رابعة)، أي أربع مسافات وخمس اختبارات: ($(3 \div 0 - .)$).

٢-٢ اختبار الصلاحية والثبات:

الصدق الظاهري للاستبيان: من أجل دراسة صلاحية محتوى المقياس (الصدق الظاهري)، فقد عمد الباحث بعرض عبارات الاستبيان على عدد من أساتذة الإدارة في كلية الاقتصاد من ذوي الخبرة والاختصاص، كما يتضح في الملحق رقم: (٢)، وأخذ الباحث بأرائهم في إضافة وحذف وتعديل بعض العبارات إلى أن خرج الاستبيان بصورته النهائية.

كما تم إجراء التحليل العاملي التأكيدي على البيانات التي تم جمعها على مقياس خماسي (موافق بشدة، موافق، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدة)، وكذلك إجراء اختبار ألفا كرونباخ وذلك لسببين:

السبب الأول: هو التأكد من صلاحية الأسئلة التي سوف تستخدم في اختبار الفرضيات، كما سوف يتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس والتناسق بين مكوناته، أي تماسك إجابات الخاضعين للاستقصاء على كل بعد من الأبعاد، وبالتالي إجراء هذين الاختبارين سوف يمكننا من اختبار جودة المقياس.

السبب الثاني: هو أن التحليل العاملي يمكننا من حذف بعض الأسئلة التي ربما لا ترتبط بالبعد المحدد من قبل المقياس.

٢-٢-١ نتائج التحليل العاملي وألفا كرونباخ لمقياس التوجه بالسوق:

تشير نتائج التحليل العاملي في مصفوفة استخلاص العوامل لاستراتيجية التوجه بالسوق ملحق رقم: (٣) إلى أنه تم استخلاص أربعة عوامل لمقياس التوجه بالزبون وهي الآتية:

العامل الأول: ويدعى "التوجه بالمنافس" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يقوم المصرف في التعرف على استراتيجية المنافسين والاستجابة لها (الاستفادة منها).
- يقوم رجال المبيعات في المصرف بمشاركة المعلومات المتعلقة بالمنافسين بشكل منتظم مع الأقسام المهتمة.
 - يقوم المصرف بالرد على الأعمال التنافسية التي تهدده.
 - يستخدم المصرف المعلومات المتعلقة بالسوق في إيجاد خدمة متميزة عن المنافسين.

ويفسر هذا العامل (۲۰،۱۲۱%) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (7)، وكانت درجة تشبعات الأسئلة التي تقيس العامل الأول بين (70)، وكانت درجة تشبعات الأسئلة التي تقيس العامل الأول بين (70)، وجميعها تزيد عن حد القبول المناسب لحجم العينة (0,0) كما هو مبين في الملحق رقم: (3).

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي ١٨١٣، وهي نسبة جيدة جداً الملحق رقم: (٥).

العامل الثاني: ويدعى "التنسيق الوظيفي الداخلي" ويتضمن الأسئلة التالية:

- هناك تنسيق وتكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيها لإيجاد خدمة مميزة لزبائنها.
 - تناقش الإدارة العليا في المصرف نقاط القوة والضعف للمنافسين.
- جميع أقسام المصرف (التسويق، المبيعات، مقدمي الخدمة، المحاسبة، المالية، ..الخ) تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات المصرف.
 - يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصال فعّال بين أقسام المصرف.
 - ترى إدارة المصرف بأن كل موظف يسهم في تقديم خدمة مميزة للزبون.

ويفسر هذا العامل (١٩،٤٤٨) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٣)، وكانت درجة تشبعات الأسئلة التي تقيس العامل الثاني بين (٠،٥٠٣) و (٠،٧٦٤) وجميعها تزيد عن حد القبول المناسب لحجم العينة (٠،٥)، كما هو مبين في الملحق رقم: (٤).

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي ١٠٨٢٨، وهي نسبة جيدة جداً الملحق رقم: (٥).

العامل الثالث: ويدعى "التوجه بالزبون" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يهدف المصرف إلى تحقيق رضا الزبون بالدرجة الأولى.
 - يراقب المصرف بشكل مستمر خدمة الزبائن.
- إن استراتيجية المصرف تجاه تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على فهم احتياجات الزبائن.
 - إن استراتيجية عمل المصرف تقود إلى كيفية إيجاد خدمة مميزة للزبون.

ويفسر هذا العامل (١٧،٤٢٨) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٣)، وكانت درجة تشبعات الأسئلة التي تقيس العامل الثالث بين (١،١١٩) و (١،٧٨٧) وجميعها تزيد عن حد القبول المناسب لحجم العينة (٥،٥) كما هو مبين في الملحق رقم: (٤).

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي ٧٨٨، وهي نسبة جيدة الملحق رقم: (٥).

العامل الرابع: ويدعى " رضا الزبون" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يقوم المصرف بقياس رضا الزبون بشكل دوري.
- يستجيب المصرف إلى شكاوي الزبائن بشكل مستمر.

ويفسر هذا العامل (١٠،٣٢٠) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٣)، وكانت درجة تشبعات الأسئلة التي تقيس العامل الرابع بين (٠،٥٣٣) و (٠،٥٩٨) وجميعها تزيد عن الحد المقبول لحجم العينة (٠،٥) كما هو مبين في الملحق رقم: (٤).

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي ٥٥٥، وهي نسبة غير مقبولة الملحق رقم: (٥).

لذا سيعمد الباحث إلى حذف العامل الرابع لضعف موثوقيته.

٢-٢-٢ نتائج التحليل العاملي وألفا كرونباخ لمقياس جودة الخدمة:

تشير نتائج التحليل العاملي في مصفوفة استخلاص العوامل لجودة الخدمة المصرفية ملحق رقم: (٢) إلى أنه تم استخلاص خمس عوامل لمقياس التوجه بالزبون وهم كالتالى:

العامل الأول: الملموسية ويضم الأسئلة التالية:

- يتمتع الموظفون بالمظهر الجيد والأناقة داخل المصرف.
- تتوافر لوحات إرشادية واضحة ومفهومة داخل المصرف.
- يحرص المصرف على تحديث المعدات والأجهزة المستخدمة.
 - يمتاز شكل المصرف بالحداثة والجاذبية.

يفسر هذ العامل (١٨،٣٧٥) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٦)، وكانت درجة تشبع الأسئلة التي تقيس العامل الأول بين (٢١٣،٠) و (٧٧٣،٠) وجميعها تزيد عن الحد المقبول لحجم العينة (٥،٠) كما هو مبين في الملحق رقم: (٧).

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي ٧٨٩، وهي نسبة جيدة الملحق رقم: (٨).

العامل الثاني: يدعى "الاعتمادية" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يفي المصرف بالوعود المقدمة لإنجاز خدمة معينة.
- يقدم الموظفون الخدمة بالشكل صحيح من المرة الأولى.
 - لدى الموظفون الاستعداد التام للتعاون مع الزبائن.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ويفسر هذا العامل (١٧،٥٩٠) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٦)، وكانت درجة تشبع الأسئلة التي تقيس العامل الثاني بين (١٠،٥٥١) و (٢٥٥١) وجميعها تزيد عن الحد المقبول لحجم العينة (٥،٠) كما هو مبين في الملحق رقم: (٧).

وقد قام الباحث بحذف السؤال الثاني والخامس من بعد الاعتمادية وذلك لأن درجة تشبعات الأسئلة أقل من ٠٥٠٠.

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي ٧٤١، وهي نسبة جيدة الملحق رقم: (٨).

العامل الثالث: يدعى "الاستجابة" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يقدم المصرف الخدمة المطلوبة في الموعد المحدد لذلك.
 - يقدم الموظفون خدمة سريعة للزبون.
- يستجيب الموظفون في المصرف لمطالب الزبائن رغم ضغوط العمل.
 - يستجيب الموظفون بسرعة لحل شكاوى الزبائن.

ويفسر هذا العامل (١٢،٥٨٧) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٦)، وكانت درجة تشبع الأسئلة التي تقيس العامل الثالث بين (٢٠،١٠) و (٢٩٢،٠) وجميعها تزيد عن الحد المقبول لحجم العينة (٠،٥) كما هو مبين في الملحق رقم: (٧).

قيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي (١٠٨٥٧) وهي نسبة جيدة جداً الملحق رقم: (٨).

العامل الرابع: يدعى "الأمان" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يغرس العاملين الثقة في الزبائن أثناء التعامل.
- يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع العاملين في المصرف.
 - إن سلوك العاملين المهذب في تعاملهم مع الزبائن.
 - يحافظ المصرف على سرية زبائنه.

ويفسر هذا العامل (١٠،١٤٥) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٦)، وكانت درجة تشبع الأسئلة التي تقيس العامل الرابع بين (٧٢٣، و) و (٧٩٥، وجميعها تزيد عن الحد المقبول لحجم العينة (٥،٥) كما هو مبين في الملحق رقم: (٧).

قيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي (٧٧٧٠) وهي نسبة جيدة الملحق رقم: (٨).

العامل الخامس: ويدعى "التعاطف" ويتضمن الأسئلة التالية:

- يعطى المصرف اهتمأما خاصاً لكل زبون من زبائنه.
 - ساعات عمل المصرف ملائمة لجميع الزبائن.
- تتعاطف إدارة المصرف مع الزبائن وتقدم لهم النصيحة عند تعرضهم لمشاكل معينة.
 - تسود روح الصداقة والود في تعامل موظفي المصرف مع الزبائن.
 - يدرك الموظفون طبيعة الخدمة التي يرغب الزبائن في الحصول عليها.

ويفسر هذا العامل (٨٠٨٢٩) من التباين الكلي للعبارات كما هو مبين في الملحق رقم: (٦)، وكانت درجة تشبع الأسئلة التي تقيس العامل الخامس بين (٢٩٥٠) و (٧٧١١) وجميعها تزيد عن الحد المقبول لحجم العينة (٠٠٠) كما هو مبين في الملحق رقم: (٧).

وقيمة ألفا كرونباخ لهذه الأسئلة هي (١٨٨٠٠) وهي نسبة مقبولة الملحق رقم: (٨).

٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور الدراسة:

قام الباحث بقياس مدى توفر متغيرات الدراسة ومدى الإجماع على توافرها، باستخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت والمتوسط الحسابي كمقياس لتوفر المتغيرات، والانحراف المعياري كمقياس للإجماع على توفر المتغيرات من قبل أفراد العينة، وبالنسبة لتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية فالجدول رقم: (3-1) يوضح متوسط الإجابات مع الانحرافات المعيارية لها لكل محور من محاور الاستبيان.

الجدول رقم: (٤-١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل الدراسة

Std. Deviation	Mean			
0.965	3.49	التوجه بالمنافس		
0.981	3.42	التنسيق الوظيفي الداخلي		
0.943	3.78	التوجه بالزبون		
0.912	4	الملموسية		
0.96	3.52	الاعتمادية		
0.941	3.58	الاستجابة		
0.815	3.79	الأمان		
1.048	3.61	التعاطف		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤-٠١) بأن جميع المحاور تتوفر في الدراسة حيث كانت جميعها تقع في موقع الموافق، وهذا يدل على تطبيق إدارات المصارف استراتيجية التوجه بالسوق، وأيضاً يشير توفر لتطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصارف عينة البحث.

٤. التأكد من مدى توافر التوزيع الطبيعي للأبعاد والمتغيرات التي ستخضع للاختبارات الاحصائية:

لابد من اختبار ما إذا كانت التوزيعات تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لتحديد أياً من مقاييس النزعة المركزية التي ستستخدم في إثبات الفرضيات وتحديد حزمة الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث.

٤-١ التأكد من مدى توافر التوزيع الطبيعي للأسئلة المحددة للمتغير المستقل التوجه بالسوق حيث سيتم اختبار الفرضية التالية:

HO: متوسط توزيع كل سؤال من أسئلة التوجه بالسوق لا يختلف عن التوزيع الطبيعي وأن أي اختلافات هي ظاهرية تعود لأخطاء الحظ والصدفة.

H1: متوسط توزيع كل سؤال من أسئلة التوجه بالسوق يختلف بشكل جو هري عن التوزيع الطبيعي.

و لاختبار الفرضية سوف يتم اختبار (Shapiro-Wilk & Kolmogorov-Smirnova) وذلك عند مستوى دلالة (٥%) كما يبين الملحق رقم: (٩)

يوضح ملحق رقم: (٩) أن مستوى المعنوية عند كافة الأسئلة لمتغير التوجه بالسوق هو (٠٠٠٠ مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة بوجود اختلافات جوهرية بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي، أي أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

وللتأكد من النتيجة السابقة تم حساب معامل الالتواء والتفلطح وذلك من خلال الجدول رقم: (٤-١١) الآتي:

الجدول رقم: (١-١) معامل الالتواء والتفلطح لاستراتيجية التوجه بالسوق

			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Customer Orientation	Interfunctional Coordination	Competitor Orientation	
257	257	257	Valid N
0	0	0	Missing
734	275	685	Skewness
.152	.152	.152	Std. Error of Skewness
.309	288	.227	Kurtosis
.303	.303	.303	Std. Error of Kurtosis

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (٤-١١) بأن قيم الالتواء سالبة هذا يعني بأن الالتواء باتجاه اليسار لكل من التوجه بالمنافس، والتنسيق الوظيفي الداخلي، والتوجه بالزبون.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم: (١-١٠) بأن قيم التفاطح موجبة لكل من التوجه بالزبون والتوجه بالمنافس، وسالبة بالنسبة للتنسيق الوظيفي الداخلي.

3-٢ التأكد من مدى توافر التوزيع الطبيعي للأسئلة المحددة للمتغير التابع جودة الخدمة المصرفية حيث سيتم اختبار الفرضية التالية:

HO: متوسط توزيع كل سؤال من أسئلة جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن التوزيع الطبيعي وأن أي اختلافات هي ظاهرية تعود لأخطاء الحظ والصدفة.

H1: متوسط توزيع كل سؤال من أسئلة جودة الخدمة المصرفية يختلف بشكل جوهري عن التوزيع الطبيعي.

يوضح الملحق رقم: (٩) أن مستوى المعنوية عند كافة الأسئلة لمتغير جودة الخدمة المصرفية هو (٠٠٠٠ < 0.00) مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة بوجود اختلافات جوهرية بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي، أي أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

وللتأكد من النتيجة السابقة تم حساب معامل الالتواء والتفلطح وذلك من خلال الجدول رقم: (٤-١٢) الآتي:

الجدول رقم (٤-٢) معامل المصرفية الالتواء والتفلطح جودة الخدمة

Empathy	Assurance	Responsiveness	Reliability	Tangible	
257	257	257	257	257	Valid N
0	0	0	0	0	Missing
409	-1.044	187	317	708	Skewness
.152	.152	.152	.152	.152	Std. Error of Skewness
419	2.027	103	242	.193	Kurtosis
.303	.303	.303	.303	.303	Std. Error of Kurtosis

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (٤-١٢) بأن قيم الالتواء سالبة هذا يعني بأن الالتواء باتجاه اليسار لكل من الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، التعاطف، والأمان.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم: (٤-١٢) بأن قيم التفلطح موجبة لكل من الملموسية والأمان، وسالبة لكل من الاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف.

٥. تحديد حزمة الاختبارات الاحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث:

من خلال نتائج مدى "توفر التوزيع الطبيعي" نستنتج أن متوسط كل متغير من متغيرات البحث لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك إن الوسط الحسابي لا يعتبر مقياساً جيداً لاختبار الفرضيات، وعليه فإن اختبار (T، وتحليل التباين أنوفا) غير ملائمين لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة أو اختلاف العلاقات، ولذلك سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية التي لا تتطلب توافر شروط التوزيع الطبيعي، وذلك على النحو التالى:

- أ. لقياس العلاقة بين المتغيرين تم استخدام (Kendall's tau-c ، Kendall's tau-b، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وجميع معاملات الارتباط هذه تتراوح بين (-1: وتعني وجود علاقة سلبية تامة أو عكسية بين المتغيرين، +1: وتعني وجود علاقة إيجابية أو طردية بين المتغيرين، والصفر يشير إلى عدم وجود العلاقة.
- ب. اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك لاختبار الفروقات بين متوسطات الرتب لعدة عبنات مستقلة.

٦. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات لاستراتيجية التوجه بالسوق على تحسين جودة الخدمة المصرفية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-١٣) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والملموسية.

الجدول رقم: (٤-١٣) تقطع التكرارات بين التوجه بالزبون والملموسية

		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total
الملموسية	غير موافق بشدة	1	3	0	0	0	4
	غير موافق	0	5	6	6	1	18
	حيادي	1	8	12	20	10	51
	موافق	1	6	19	55	8	89
	موافق بشدة	2	0	15	42	36	95
Total		5	22	52	123	55	257

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٤) العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.312	.054	5.673	.000
Kendall's tau-c	.268	.047	5.673	.000
Gamma	.438	.072	5.673	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-31) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (000,00) وهو أصغر من (000,00) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالزبون والملموسية وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-10) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالسوق، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك ملموسية، وبلغ عددهم (00)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (00).

ب. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والاعتمادية في المصارف.
 H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والاعتمادية في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٥١) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والاعتمادية.

الجدول رقم: (٤-٥١) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والاعتمادية

			التوجه بالزبون					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	مو افق بشدة	Total	
الاعتمادية	غير موافق بشدة	0	1	1	1	0	3	
	غير موافق	1	8	8	2	7	26	
	حيادي	1	9	27	35	5	77	
	مو افق	3	4	13	68	27	115	
	موافق بشدة	0	0	3	17	16	36	
Tota	al	5	22	52	123	55	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-١٦) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-١٦) العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.358	.052	6.634	.000
Kendall's tau-c	.304	.046	6.634	.000
Gamma	.503	.070	6.634	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (٤-١٦) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (٠٠٠٠) وهو أصغر من (٥٠٠٠) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (٤-١٥) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالسوق، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك اعتمادية، وبلغ عددهم (٦٨)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (٦٠٥٠٠).

ت. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والاستجابة في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والاستجابة في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-١٧) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والاستجابة.

الجدول رقم: (٤-١٧) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والاستجابة

			التوجه بالزبون						
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total		
الاستجابة	غير موافق بشدة	1	2	5	0	0	8		
	غير موافق	1	11	1	7	0	20		
	حيادي	0	3	14	32	10	59		
	موافق	3	6	27	51	25	112		
	موافق بشدة	0	0	5	33	20	58		
Tota	al	5	22	52	123	55	257		

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (١٨-٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٨١) العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.307	.047	6.187	.000
Kendall's tau-c	.264	.043	6.187	.000
Gamma	.438	.062	6.187	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-1) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,0,0) وهو أصغر من (0,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-1) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالسوق، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك استجابة، وبلغ عددهم (0,0)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (0,0).

ث. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٩) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والتعاطف.

الجدول رقم: (٤-٩١) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والتعاطف

			التوجه بالزبون					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
التعاطف	غير موافق بشدة	0	2	1	1	0	4	
	غير موافق	2	5	6	2	0	15	
	حيادي	0	8	24	41	10	83	
	موافق	3	7	19	70	29	128	
	موافق بشدة	0	0	2	9	16	27	
То	tal	5	22	52	123	55	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٠٠) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٢٠) العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.361	.050	6.800	.000
Kendall's tau-c	.296	.043	6.800	.000
Gamma	.531	.066	6.800	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (٤-٢٠) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠٠٠٠) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (٤-١٩) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالسوق، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك تعاطف، وبلغ عددهم (٧٠)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (٧٠٠).

ج. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٢١-٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والتعاطف.

الجدول رقم: (٤- ٢١) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالزبون والأمان.

	10 - 5 05.5	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	O., .	<u>, </u>	7 17 9	• •		
			التوجه بالزبون					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الأمان	غير موافق بشدة	0	2	1	0	0	3	
	غير موافق	1	11	5	5	0	22	
	حيادي	1	3	11	24	3	42	
	موافق	3	6	33	65	27	134	
	موافق بشدة	0	0	2	29	25	56	
Т	Total Total	5	22	52	123	55	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٢-٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٢٢) العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.409	.042	8.643	.000
Kendall's tau-c	.338	.039	8.643	.000
Gamma	.599	.053	8.643	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-77) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,0,0) وهو أصغر من (0,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالزبون والأمان وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-7) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالسوق، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك أمان، وبلغ عددهم (0-7)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (0-70).

ح. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٢٣) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس الملموسية.

الجدول رقم: (٤-٢٣) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والملموسية.

			التوجه بالمنافس					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الملموسية	- غير موافق بشدة	3	0	0	0	1	4	
	غير موافق	3	5	10	0	0	18	
	حيادي	0	9	18	24	0	51	
	مو افق	5	5	23	45	11	89	
	موافق بشدة	0	8	21	51	15	95	
То	tal	11	27	72	120	27	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٤) العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية

		• / / •		
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.290	.050	5.561	.000
Kendall's tau-c	.250	.045	5.561	.000
Gamma	.410	.068	5.561	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-37) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,0,0) وهو أصغر من (0,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-77) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالمنافس، كانوا أيضاً موافقين بشدة بأن هناك ملموسية، وبلغ عددهم (0,0)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (0,0).

خ. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٢٥) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والاعتمادية. الجدول رقم: (٤-٢٥) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والاعتمادية.

			التوجه بالمنافس						
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total		
الاعتمادية	غير موافق بشدة	0	0	2	0	1	3		
	غير موافق	5	8	4	9	0	26		
	حيادي	6	9	26	27	9	77		
	موافق	0	7	33	66	9	115		
	موافق بشدة	0	3	7	18	8	36		
Tota	al	11	27	72	120	27	257		

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٢٦-٢) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٢٦) العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.249	.055	4.426	.000
Kendall's tau-c	.211	.048	4.426	.000
Gamma	.354	.076	4.426	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (٤-٢٦) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠٠٠٠) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (٤-٢٥) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالمنافس، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك اعتمادية، وبلغ عددهم (٢٦)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (٢٥٤،٠).

د. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والاستجابة في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والاستجابة في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٢٧) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والاستجابة.

الجدول رقم: (٢٠-٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والاستجابة.

			التوجه بالمنافس					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الاستجابة	غير موافق بشدة	1	4	1	2	0	8	
	غير موافق	5	6	6	1	2	20	
	حيادي	3	3	16	37	0	59	
	مو افق	2	12	36	45	17	112	
	موافق بشدة	0	2	13	35	8	58	
Tot	al	11	27	72	120	27	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٢٨) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٨٠) العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة

			, ,	
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.246	.050	4.784	.000
Kendall's tau-c	.212	.044	4.784	.000
Gamma	.350	.068	4.784	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-77) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (7,0,0) وهو أصغر من (7,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-77) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالمنافس، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك استجابة، وبلغ عددهم (50)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (50,0).

ذ. H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٢٩-٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والتعاطف. الجدول رقم: (٢٩-٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والتعاطف

			التوجه بالمنافس						
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total		
التعاطف	غير موافق بشدة	1	0	1	2	0	4		
	غير موافق	2	8	2	2	1	15		
	حيادي	4	9	27	36	7	83		
	موافق	4	10	36	67	11	128		
	موافق بشدة	0	0	6	13	8	27		
То	tal	11	27	72	120	27	257		

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٣٠) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٣٠) العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.234	.055	4.112	.000
Kendall's tau-c	.191	.047	4.112	.000
Gamma	.347	.078	4.112	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-7) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,0,0) وهو أصغر من (0,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-7) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالمنافس، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك تعاطف في المصارف، وبلغ عددهم (70)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (70)،

ر. H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف. H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٢١-٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والتعاطف.

الجدول رقم: (٤- ٣١) تقاطع التكرارات بين متغيري التوجه بالمنافس والأمان.

			التوجه بالمنافس					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الأمان	عير موافق بشدة	1	0	1	0	1	3	
	غير موافق	7	3	2	9	1	22	
	حيادي	2	7	12	21	0	42	
	مو افق	1	17	45	57	14	134	
	موافق بشدة	0	0	12	33	11	56	
	Total	11	27	72	120	27	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٣٢) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٣٢) العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان

0 - 30 1	17 00	· / ·/ •		
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.260	.051	4.869	.000
Kendall's tau-c	.216	.044	4.869	.000
Gamma	.387	.072	4.869	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-77) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0.00,0) وهو أصغر من (0.00,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والأمان وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-71) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك توجه بالمنافس، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك أمان في المصارف، وبلغ عددهم (0.00)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (0.00)،

ز. HO: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية في المصارف.

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٣٣) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية.

الجدول رقم: (٤-٣٣) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية.

			التنسيق الوظيفي الداخلي					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الملموسية	- غير موافق بشدة	2	2	0	0	0	4	
	غير موافق	0	8	7	3	0	18	
	حيادي	3	11	27	7	3	51	
	مو افق	3	11	39	31	5	89	
	موافق بشدة	0	2	18	49	26	95	
То	tal	8	34	91	90	34	257	

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٣٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٤٣) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية

	· • •	UP: /	-1 3 -3 .	
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.474	.042	10.907	.000
Kendall's tau-c	.419	.038	10.907	.000
Gamma	.642	.051	10.907	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-37) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (000,00) وهو أصغر من (000,00) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-77) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك تنسيق وظيفي داخلي، كانوا أيضاً موافقين بشدة بأن هناك ملموسية في المصارف، وبلغ عددهم (93)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (757,0).

س. HO: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف.

H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٣٥) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي الاعتمادية.

الجدول رقم: (٤-٣٥) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية.

			التنسيق الوظيفي الداخلي					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الاعتمادية	غير موافق بشدة	1	1	0	1	0	3	
	غير موافق	5	5	13	3	0	26	
	حيادي	2	19	38	15	3	77	
	موافق	0	8	39	52	16	115	
	موافق بشدة	0	1	1	19	15	36	
Tota	al	8	34	91	90	34	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٣٦-٤) كما يلى:

الجدول رقم: (٤-٣٦) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.487	.041	11.104	.000
Kendall's tau-c	.425	.038	11.104	.000
Gamma	.669	.049	11.104	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (٤-٣٦) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (٠٠٠٠) وهو أصغر من (٠٠٠٠) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (٤-٣٥) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك تنسيق وظيفي داخلي، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك اعتمادية في المصارف، وبلغ عددهم (٥٢)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (٦٦٩).

ش. HO: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف.

H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٣٧) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة.

الجدول رقم: (٤-٣٧) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة

			التنسيق الوظيفي الداخلي					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الاستجابة	غير موافق بشدة	1	4	1	2	0	8	
	غير موافق	5	6	6	1	2	20	
	حيادي	3	3	16	37	0	59	
	مو افق	2	12	36	45	17	112	
	موافق بشدة	0	2	13	35	8	58	
To	tal	11	27	72	120	27	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤-٣٨) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٣٨) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة

	<u> </u>		-, 5 -5 -	
	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.371	.044	8.100	.000
Kendall's tau-c	.328	.040	8.100	.000
Gamma	.510	.055	8.100	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-77) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,00) وهو أصغر من (0,00) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-77) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك تنسيق وظيفي داخلي، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك استجابة في المصارف، وبلغ عددهم (03)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (00,00).

ص. HO: لا يوجد علاقة ذات دلالة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف.

H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤-٣٩) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف.

الجدول رقم: (٤-٣٩) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف.

			التنسيق الوظيفي الداخلي					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
التعاطف	غير موافق بشدة	1	1	2	0	0	4	
	غير موافق	2	5	7	0	1	15	
	حيادي	5	16	38	19	5	83	
	موافق	0	12	43	53	20	128	
	موافق بشدة	0	0	1	18	8	27	
	Total	8	34	91	90	34	257	

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤٠-٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٠٤) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.411	.043	8.913	.000
Kendall's tau-c	.346	.039	8.913	.000
Gamma	.593	.056	8.913	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-2) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,0,0) وهو أصغر من (0,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-9) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك تنسيق وظيفي داخلي، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك تعاطف في المصارف، وبلغ عددهم (0,0)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (0,0).

ض. HO: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف.

H1: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف.

يبين الجدول رقم: (٤١-٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان.

الجدول رقم: (٤-١٤) تقاطع التكرارات بين متغيري التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان

			التنسيق الوظيفي الداخلي					
		غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	Total	
الأمان	غير موافق بشدة	1	2	0	0	0	3	
	غير موافق	3	7	11	0	1	22	
	حيادي	3	6	23	10	0	42	
	موافق	1	19	49	48	17	134	
	مو افق بشدة	0	0	8	32	16	56	
	Total	8	34	91	90	34	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

أما بالنسبة لمدى معنوية التكرارات فتبينها الاختبارات الثلاثة المبينة في الجدول رقم: (٤٢-٤) كما يلي:

الجدول رقم: (٤-٢٤) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Kendall's tau-b	.446	.039	10.319	.000
Kendall's tau-c	.380	.037	10.319	.000
Gamma	.637	.048	10.319	.000
N of Valid Cases	257			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

يبين الجدول رقم: (3-3) للاختبارات الثلاثة بأن مستوى المعنوية هو (0,0,0) وهو أصغر من (0,0,0) وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان وذلك عند قيم الاختبارات الثلاثة، وبالعودة إلى الجدول رقم: (3-13) نجد بأن معظم من كانوا موافقين على أن هناك تنسيق وظيفي داخلي، كانوا أيضاً موافقين بأن هناك تعاطف في المصارف، وبلغ عددهم (8)، وكانت أقوى قوة للعلاقة من خلال الاختبارات هي (8,0).

الفر ضية الرئيسة الثانية:

تختلف العلاقة بين التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية باختلاف جهة المصرف (عام، خاص)، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. HO: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).
- H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٣٤) العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية تبعاً لجهة المصرف

	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.296	.072	3.998	.000
	Kendall's tau-c	.262	.066	3.998	.000
	Gamma	.404	.095	3.998	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.032	.090	.360	.719
	Kendall's tau-c	.028	.078	.360	.719
	Gamma	.054	.151	.360	.719
	N of Valid Cases	117			

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (3٠٤٠٠)، بينا درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (9.٧١) وهي أكبر من (0.٠٠) وبالتالي لا يوجد علاقة بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف الخاصة.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية في المصارف باختلاف المصارف (العامة والخاصة).

ب. H0: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٤٤) العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية تبعاً لجهة المصرف

	7			• • • •	
	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.362	.063	5.494	.000
	Kendall's tau-c	.308	.056	5.494	.000
	Gamma	.514	.083	5.494	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.306	.087	3.429	.001
	Kendall's tau-c	.294	.086	3.429	.001
	Gamma	.446	.123	3.429	.001
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

 (٠٠٠٥) وبالتالي يوجد علاقة بين التوجه بالزبون الاعتمادية في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٠٠٤٤٦).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ت. HO: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٥٤) العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة تبعاً لجهة المصرف

	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.318	.068	4.483	.000
	Kendall's tau-c	.275	.061	4.483	.000
	Gamma	.448	.088	4.483	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.122	.078	1.543	.123
	Kendall's tau-c	.115	.075	1.543	.123
	Gamma	.188	.119	1.543	.123
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٤٤٤٠)، بينا درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (١٢٣٠) وهي أكبر من (٥٠٠٠) وبالتالي لا يوجد علاقة بين التوجه بالزبون الاستجابة في المصارف الخاصة.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة في المصارف باختلاف المصارف (العامة والخاصة).

ث. H0: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٢٤) العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف تبعاً لجهة المصرف

	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.269	.071	3.633	.000
	Kendall's tau-c	.222	.061	3.633	.000
	Gamma	.396	.099	3.633	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.394	.074	4.900	.000
	Kendall's tau-c	.360	.074	4.900	.000
	Gamma	.611	.100	4.900	.000
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (۳۹۶،۰)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي يوجد علاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (۲۱۱،۰).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ج. H0: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام وخاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٧٤) العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان تبعاً لجهة المصرف

			(/-/ \		
	جهة المصرف		Asymp. Std.		
		Value	Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.368	.061	5.665	.000
	Kendall's tau-c	.319	.056	5.665	.000
	Gamma	.519	.078	5.665	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.233	.075	3.077	.002
	Kendall's tau-c	.195	.063	3.077	.002
	Gamma	.413	.126	3.077	.002
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (٠٠٠٠٠) وهي أقل من (٠٠٠٥) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (۱٬۰۵۷)، ودرجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۱٬۰۰۰) وهي أقل من (۲٬۰۰۰) وهي أقل من (۲٬۰۰۰) وبالتالي يوجد علاقة بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (۲٬۰۹۰).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ح. H0: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٨٤) العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية تبعاً لجهة المصرف

	* ***			, 5 -5 -	
	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.301	.068	4.368	.000
	Kendall's tau-c	.271	.062	4.368	.000
	Gamma	.408	.089	4.368	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	020-	.079	255-	.799
	Kendall's tau-c	017-	.067	255-	.799
	Gamma	036-	.143	255-	.799
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (۲۰۶۰)، بينا درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۲۹۹،۰) وهي أكبر من (۰۰۰۰) وبالتالي لا يوجد علاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف الخاصة.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية في المصارف باختلاف المصارف (العامة والخاصة).

خ. H0: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٩٤) العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية تبعاً لجهة المصرف

	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.294	.073	3.991	.000
	Kendall's tau-c	.254	.064	3.991	.000
	Gamma	.409	.099	3.991	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.132	.088	1.477	.140
	Kendall's tau-c	.111	.075	1.477	.140
	Gamma	.202	.132	1.477	.140
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (۲۰۱۹)، بينا درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۲۱۶۰) وهي أكبر من (۰۰۰۰) وبالتالي لا يوجد علاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف الخاصة.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (العامة والخاصة).

د. HO: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف(عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤- ٠ ٥) العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة تبعاً لجهة المصرف

-	-5 4		· /		_
	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.154	.073	2.066	.039
	Kendall's tau-c	.135	.065	2.066	.039
	Gamma	.215	.101	2.066	.039
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.185	.076	2.350	.019
	Kendall's tau-c	.153	.065	2.350	.019
	Gamma	.290	.113	2.350	.019
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۱۰،۰۳۹) وهي أقل من (۱۰،۰۰ وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالمنافس الاستجابة في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (۱۲۱۰)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۱۰،۱۹) وهي أقل من

(٠٠٠٥) وبالتالي يوجد علاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٢٩٠٠).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ذ. H0: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤- ١٥) العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف تبعاً لجهة المصرف

				b	
جهة المصرف		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.156	.073	2.095	.036
	Kendall's tau-c		.062	2.095	.036
	Gamma		.107	2.095	.036
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.204	.099	1.996	.046
	Kendall's tau-c	.163	.082	1.996	.046
	Gamma	.309	.145	1.996	.046
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (١٠٠٣٠) وهي أقل من (٠٠٠٥) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٢٢٠٠٠)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (٢٠٠٤) وهي أقل من (٠٠٠٠) وبالتالي يوجد علاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٢٠٠٠).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ر. HO: لا تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٢٥) العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان تبعاً لجهة المصرف

	جهة المصر ف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.198	.080	2.437	.015
	Kendall's tau-c	.174	.072	2.437	.015
	Gamma	.272	.108	2.437	.015
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.055	.074	.746	.456
	Kendall's tau-c	.046	.061	.746	.456
	Gamma	.104	.139	.746	.456
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (١٠٠٠) وهي أقل من (٠٠٠٥) وبالتالي هناك علاقة بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٢٧٢،٠)، بينا درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (٢٥٤٠٠) وهي أكبر من (٠٠٠٥) وبالتالي لا يوجد علاقة بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف الخاصة.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأنه تختلف العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (العامة والخاصة).

ز. H0: لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٥٣) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي و الملموسية تبعاً لجهة المصرف

	الداهني و المنصومية لبنا لجهه المنصرة	سي الرسيعي	- ۱ د) المحرف جين ال	<u>جدوں رہے۔ رہ</u>	• /
	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.502	.058	8.277	.000
	Kendall's tau-c	.453	.055	8.277	.000
	Gamma	.660	.070	8.277	.000
	N of Valid Cases				
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.351	.075	4.721	.000
	Kendall's tau-c	.327	.069	4.721	.000
	Gamma	.522	.109	4.721	.000
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (٠٠٠٠) وهي أقل من (٠٠٠٠) وبالتالي هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٢٦٠٠٠)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (٠٠٠٠٠)

وهي أقل من (٠،٠٥) وبالتالي يوجد علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٢٢٥،٥١).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

س. HO: لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٤٥) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية تبعاً لجهة المصرف

	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.390	.068	5.447	.000
	Kendall's tau-c	.337	.062	5.447	.000
	Gamma	.542	.088	5.447	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.587	.039	13.042	.000
	Kendall's tau-c	.539	.041	13.042	.000
	Gamma	.799	.042	13.042	.000
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (٠٠٠٠) وهي أقل من (٠٠٠٠) وبالتالي هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٢٤٠٠٠)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (٠٠٠٠) وهي أقل من (٠٠٠٠) وبالتالي يوجد علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٢٩٩٠).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ش. HO: لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٥٥) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة تبعاً لجهة المصرف

جهة المصرف		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.326	.070	4.533	.000
	Kendall's tau-c	.287	.063	4.533	.000
	Gamma		.091	4.533	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.309	.073	4.042	.000
	Kendall's tau-c	.280	.069	4.042	.000
	Gamma	.435	.098	4.042	.000
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٤٤٨٠)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي يوجد علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٥٣٤٠٠).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ص. HO: لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٦٥) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف تبعاً لجهة المصرف

	4* 4*	, , <u>O</u> .	•	/ -	
	جهة المصرف	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.378	.064	5.562	.000
	Kendall's tau-c	.317	.057	5.562	.000
	Gamma	.540	.082	5.562	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.384	.063	5.826	.000
	Kendall's tau-c	.336	.058	5.826	.000
	Gamma	.560	.087	5.826	.000
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (٠٠٠٠) وهي أقل من (٠٠٠٠) وبالتالي هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (٠٠٠٠)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (٠٠٠٠) وهي

أقل من (٠٠٠٥) وبالتالي يوجد علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (٥٦٠٠).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

ض. HO: لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

H1: تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الجدول رقم: (٤-٥٧) العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان تبعاً لجهة المصرف

				1 0 - 0 1	
جهة المصرف		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
مصرف عام	Kendall's tau-b	.483	.056	8.057	.000
	Kendall's tau-c	.426	.053	8.057	.000
	Gamma		.068	8.057	.000
	N of Valid Cases	140			
مصرف خاص	Kendall's tau-b	.273	.066	4.040	.000
	Kendall's tau-c	.246	.061	4.040	.000
	Gamma	.443	.100	4.040	.000
	N of Valid Cases	117			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

نجد من خلال الجدول السابق بأن درجة المعنوية للمصارف العامة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي هناك علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف العامة وكانت درجة العلاقة (۲۶۰۰)، و درجة المعنوية للمصارف الخاصة كانت (۰۰۰۰) وهي أقل من (۰۰۰۰) وبالتالي يوجد علاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف الخاصة أيضاً وكانت درجة العلاقة (۲۶۶۰).

وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم بأنه لا تختلف العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان في المصارف باختلاف جهة المصرف (عام، خاص).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

HO: لا توجد اختلافات جو هرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لأبعاد استراتيجية التوجه بالسوق.

H1: توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لأبعاد استراتيجية التوجه بالسوق.

يبين الجدول رقم (٤-٥٨) متوسط الرتب لأبعاد التوجه بالسوق وفق اختبار كروسكال واليس، أما مستوى معنوية الفروق بين المتوسطات فيتوضح من خلال الجدول رقم: (3-9).

الجدول رقم: (٤-٨٥) متوسط الرتب لأبعاد استراتيجية التوجه بالسوق

	- جهة المصرف	N	Mean Rank
التوجه بالمنافس	مصرف عام	140	104.43
	مصرف خاص	117	158.40
	Total	257	
التنسيق الوظيفي الداخلي	مصرف عام	140	112.01
	مصرف خاص	117	149.33
	Total	257	
التوجه بالزبون	مصرف عام	140	102.27
	مصرف خاص	117	160.98
	Total	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

الجدول رقم: (٤-٩٥) مدى معنوية الفروقات في الجدول رقم: (٤-٨٥)

1 / 1 4	-0 		7 - 7 - 7 - 7
	Competitor	Interfunctional	Customer
	Orientation	Coordination	Orientation
Chi-square	38.443	17.691	45.615
df	1	1	1
Asymp. Sig.	.000	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test البرنامج الاحصائي

يظهر الجدول رقم: (٤-٥٩) أن مستوى المعنوية هو (٠٠٠٠) لكل من التوجه بالزبون والتوجه بالمنافس والتنسيق الوظيفي الداخلي عند قيمة Chi-square هي على الترتيب (٢٥٠٦٠)، (٣٨٠٤٤٣)، (١٧٠٦٩١). مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة بأن هناك اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لأبعاد التوجه بالسوق.

وكان هذا الاختلاف لصالح المصارف الخاصة وكانت على النحو الآتي:

- متوسط رتب التوجه بالزبون للمصارف الخاصة (١٦٠،٩٨) مقابل (١٠٢،٢٧) للمصار ف العامة.
- متوسط الرتب للتوجه بالمنافس للمصارف الخاصة (١٥٨،٤٠) مقابل (١٠٤،٤٣) للمصار ف العامة.
- متوسط الرتب للتنسيق الوظيفي الداخلي للمصارف الخاصة (١٤٩،٣٣) مقابل (١٢٠٠١) للمصارف العامة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

HO: لا توجد اختلافات جو هرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لأبعاد جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

H1: توجد اختلافات جو هرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لأبعاد جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

يبين الجدول (٤-٢٠) متوسط الرتب لأبعاد التوجه بالسوق وفق اختبار كروسكال واليس، أما مستوى معنوية الفروق بين المتوسطات فيتوضح من خلال الجدول (٤-٢١).

الجدول رقم: (٤- ٠٦) متوسط الرتب لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

<u></u>	/	<u> </u>	· / · / · / · / · / · / · / · / · / · /
	جهة المصرف	N	Mean Rank
الملموسية	مصرف عام	140	100.01
	مصرف خاص	117	163.69
	Total	257	
الاعتمادية	مصرف عام	140	120.19
	مصرف خاص	117	139.54
	Total	257	
الاستجابة	مصرف عام	140	110.62
	مصرف خاص	117	151.00
	Total	257	
التعاطف	مصرف عام	140	116.02
	مصرف خاص	117	144.53
	Total	257	
الأمان	مصرف عام	140	103.65
	مصرف خاص	117	159.34
	Total	257	

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

الجدول رقم (٤- ٦١) مدى معنوية الفروقات في الجدول رقم: (٤- ٦٠)

	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	التعاطف	الأمان
Chi-square	51.992	4.907	21.056	11.142	42.442
Df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	.000	.027	.000	.001	.000

a. Kruskal Wallis Test المصدر مخرجات البرنامج الاحصائي

يظهر الجدول رقم: (٤-٦٠) مستوى معنوية الفروقات لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية، فنلاحظ أن جميع مستوى معنوية الفروقات أقل من (٠٠٠٠) وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة وهي: توجد اختلافات جوهرية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

وكانت متوسطات الرتب لصالح المصارف الخاصة وهي كالتالي:

- متوسط الرتب للملموسية في المصارف الخاصة هو (١٦٣،٦٩) مقابل (١٠٠،٠١) في المصارف العامة.
- متوسط الرتب للاعتمادية في المصارف الخاصة هو (١٣٩،٥٤) مقابل (١٢٠،١٩) في المصارف العامة.
- متوسط الرتب للاستجابة في المصارف الخاصة هو (١٥١) مقابل (١١٠،٦٢) في المصارف العامة.
- متوسط الرتب للتعاطف في المصارف الخاصة هو (١٤٤،٥٣) مقابل (١٦،٠٢) في المصارف العامة.
- متوسط الرتب للأمان في المصارف الخاصة هو (١٥٩،٣٤) مقابل (١٠٣،٦٥) في المصارف العامة.

المبحث الثالث النتائج والتوصيات

ا. النتائج

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

١. النتائج:

قبل عرض النتائج يمكن عرض المصفوفة في الجدول (٤-٦٢) وفق ما توصلت إليه نتائج اختبار الفرضيات لكي يتم مناقشتها.

الجدول (٤-٢٦) مصفوفة نتائج اختبار الفرضيات

قيمة العلاقة	قيمة العلاقة		
بالنسبة	بالنسبة	قيمة العلاقة	
للمصارف الخاصة	للمصارف العامة	لكامل العينة	علاقة المتغيرين
Х	0،404	0،438	العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية
0،446	0،514	0،503	العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية
X	0،448	0،438	العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة
0،611	0،396	0،531	العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف
0،413	0،519	0،599	العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان
X	0،408	0،410	العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية
X	0،409	0،354	العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية
0،290	0،215	0،350	العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة
0،309	0،230	0،347	العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف
X	0،272	0،387	العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان
0،522	0،660	0،642	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية
0،799	0،542	0،669	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية
0،435	0،448	0،510	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة
0،560	0،540	0،593	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف
0،443	0،654	0،637	العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال استعراض المصفوفة السابقة من خلال الجدول السابق يمكننا تقديم النتائج التالية:

١-١ وجود علاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية.

وكانت العلاقة قوية بين المتغيرات التالية:

- أ. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية وكانت قيمة العلاقة (٢٤٢٠).
- ب. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية وكانت قيمة العلاقة (٢٦٦٩).
 - ت. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان وكانت قيمة العلاقة (٦٣٧،٠٠).

وكانت العلاقة متوسطة بين المتغيرات التالية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- أ. العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية وكانت قيمة العلاقة (٢٠٤٣٨).
- ب. العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية وكانت قيمة العلاقة (٢٠٥٠٣).
- ت. العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة وكانت قيمة العلاقة (٢٠٤٣٨).
- ث. العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف وكانت قيمة العلاقة (٥٠٥٣١).
 - ج. العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان وكانت قيمة العلاقة (٩٩٥،٥).
- ح. العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية وكانت قيمة العلاقة (١٠٤١٠).
- خ. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة وكانت قيمة العلاقة (١٠٥٠٠).
- د. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف وكانت قيمة العلاقة (٥٩٣٠).

وكانت العلاقة ضعيفة بين المتغيرات التالية:

- أ. العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية وكانت قيمة العلاقة (٣٥٤٠).
- ب. العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة وكانت قيمة العلاقة (٣٥٠٠).
 - ت. العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف وكان قيمة العلاقة (٣٤٧٠).
 - ث. العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان وكانت قيمة العلاقة (٣٨٧).
- 1-٢ لا تختلف العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية باختلاف جهة المصرف وذلك بين المتغيرات التالية:
- أ. العلاقة بين التوجه بالزبون والاعتمادية، وكانت العلاقة في المصارف العامة والخاصة متوسطة.
- ب. العلاقة بين التوجه بالزبون والتعاطف، وكانت العلاقة في المصارف العامة ضعيفة، بينما العلاقة في المصارف الخاصة قوية.
- ت. العلاقة بين التوجه بالزبون والأمان، وكانت العلاقة في المصارف العامة والخاصة متوسطة.
- ث. العلاقة بين التوجه بالمنافس والاستجابة، وكانت العلاقة في المصارف العامة والخاصة ضعيفة.
- ج. العلاقة بين التوجه بالمنافس والتعاطف، وكانت العلاقة في المصارف العامة والخاصة ضعيفة.
- ح. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والملموسية، وكانت العلاقة في المصارف العامة قوية، أما في المصارف الخاصة فكانت العلاقة متوسطة.
- خ. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاعتمادية، وكانت العلاقة في المصارف العامة متوسطة، أما في المصارف الخاصة فكانت العلاقة قوية.
- د. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والاستجابة، وكانت العلاقة في المصارف العامة والخاصة متوسطة.
- ذ. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والتعاطف، وكانت العلاقة في المصارف العامة والخاصة متوسطة.
- ر. العلاقة بين التنسيق الوظيفي الداخلي والأمان، كانت العلاقة في المصارف العامة قوية، أما في المصارف الخاصة كانت العلاقة متوسطة.

- 1-٣ تختلف العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية باختلاف جهة المصرف وذلك بين المتغيرات التالية:
- أ. العلاقة بين التوجه بالزبون والملموسية، حيث يوجد علاقة في المصارف العامة، أما المصارف الخاصة فلا يوجد علاقة بين المتغيرين.
- ب. العلاقة بين التوجه بالزبون والاستجابة، حيث يوجد علاقة في المصارف العامة، أما المصارف الخاصة فلا يوجد علاقة بين المتغيرين.
- ت. العلاقة بين التوجه بالمنافس والملموسية، حيث يوجد علاقة في المصارف العامة، أما المصارف الخاصة فلا يوجد علاقة بين المتغيرين.
- ث. العلاقة بين التوجه بالمنافس والاعتمادية، حيث يوجد علاقة في المصارف العامة، أما المصارف الخاصة فلا يوجد علاقة بين المتغيرين.
- ج. العلاقة بين التوجه بالمنافس والأمان، حيث يوجد علاقة في المصارف العامة، أما المصارف الخاصة فلا يوجد علاقة بين المتغيرين.
- 1-٤ يختلف تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق بين المصارف العامة والمصارف الخاصة، حيث كانت المصارف الخاصة العامة.
- 1-٥ تختلف جودة الخدمة المصرفية بين المصارف العامة والخاصة، حيث كانت المصارف الخاصة تقدم جودة خدمة بشكل أفضل من المصارف العامة.

توافقت النتائج مع الدراسات التالية:

- دراسة (ساعاتي وأمين، ٢٠١٢) فكل من المصارف الخاصة في سورية والمشافي العامة في السعودية يطبقان استراتيجية التوجه بالسوق.
- دراسة (سيجر، ٢٠١١) بتأثير استراتيجية التوجه بالسوق على تحسين الأداء وجودة الخدمة جزءً منه.
- دراسة (الهنداوي، ۲۰۰۸) حيث خلصت الدراستين بأن مستوى التوجه بالسوق في المصارف الخاصة أعلى من المصارف العامة.
- دراسة (الحريري، ٢٠٠٦) بوجود علاقة بين علاقة بين رضا الزبون (التوجه بالزبون) وجودة الخدمة المصرفية.
- دراسة (Asgarian, 2013) بأن جودة الخدمة المصرفية في المصارف العامة والخاصة السورية مناسبة.
- دراسة (Zebal & Goodwin, 2012) بأن تبني مفهوم استراتيجية التوجه بالسوق في المصارف يعزز الأداء وجود الخدمة.

إلا أن هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (Gudlaugsson & Schalk, 2012) بأن المصارف في إيسلندا لديها ضعف في التنسيق والتكامل بينما أقسام المصارف السورية لديها مستوى جيد من التنسيق والتكامل بين أقسام المصرف، ويعزي الباحث هذا الأمر لكونها حديثة المنشأ وتعمل في بيئة تنافسية قوية لذلك تحرص على التنسيق الداخلي والتكامل بين أقسامها.

٢ التوصيات:

من خلال استعراض النتائج يمكن للباحث وضع بعض التوصيات التي من الممكن إذا أخذت بها المصارف العامة والخاصة أن تحقق أهدافها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة الخدمة المصرفية.

- 1. إحداث قسم أو إدارة للتسويق، يمكن من خلالها دراسة السوق بشكل أفضل والتعرف على حاجات ورغبات زبائنها، وخاصة أن السوق المصرفية في سورية حديثة وتحتاج إلى الكثير من العمل.
- ٢. تفعيل دور الاتصالات الرسمية وغير رسمية بين الإدارات، وذلك لتداول المعلومات المتعلقة بالسوق المصرفية وخاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية، وقد يكون ذلك من خلال عقد جلسات مناقشة بين العاملين من الإدارة الدنيا والإدارة العليا، يقدم من خلالها كل طرف جملة المعلومات المتوفرة عن السوق ويقدم العاملين جملة من الأفكار الناجمة عن احتكاكهم بالزبائن لتحسين جودة الخدمة، وتحويل هذه الأفكار إلى خطط للتنفيذ.
- ٣. العمل على بناء الثقة مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المصرف، يقوم بتقديم قيمة مضافة للزبائن.
- العمل على تبادل المعلومات بين الموظفين تلك المتعلقة بالسوق المصرفي (الزبائن والمنافسين) ليكونوا على دراية كاملة بتطور السوق المصرفي ويجعلهم مستعدين لأي تغيير في السوق.
- العمل على تكامل الإدارات والأقسام مع بعضها، فغياب التنسيق بين الوظائف يفقد المعلومات أهميتها، وخاصة في السوق المصرفي الذي يُعد متسارع النمو، مما يجعل تبادل المعلومات والتنسيق السريع بين الأقسام أكثر قيمة.
- 7. العمل على قياس رضا الزبائن بشكل دوري، وذلك من خلال إجراء الاتصالات بالزبائن بعد تقديم الخدمة، وسؤالهم عن مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، وهل يوجد لديهم ملاحظات لكي يتم الاستفادة منها في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
- العمل على جعل استراتيجية التوجه بالسوق ثقافة تنظيمية يقوم عليها عمل المصرف، وذلك ابتداءً من الإدارة الدنيا حتى الإدارة العليا، أوتتكامل الإدارات مع بعضها لتطبيق هذه الاستراتيجية.

ABSTRACT

This study aims to identify the role of Market Orientation Strategy to Improve Banking Service Quality; it is applied on public and private banks in Damascus.

Public Banks included (Commercial Bank of Syria & Real Estate Bank), whereas private banks included (Banque Bemo Saudi Fransi, Bank of Syria and Overseas, Bank Audi Syria and Fransabank Syria).

The study depended on the descriptive and analytical method to preview the variables of study and conclude the results.

The market Orientation Strategy measured by MARKOR scale whereas the banking Service Quality measured by SERVQUAL scale.

The study used two previous scale to collect data and analysis it to reach to these results as following:

- 1. The study founded a relationship between the market-oriented strategy and the quality of service banking, that it was a strong relationship between the internal functional coordination and the quality of service banking, whereas medium relationship between customer orientation and quality of service banking, while weak one between the orientation of competitor and the banking service quality.
- 2. Both of public and private banks applied the market Orientation Strategy and the banking Service Quality, but the private banks applied them better than public banks.

At the end, this study presented a number of suggestions; the most important one of them was establishing marketing department in both kind of public and private banks. Whose could apply this strategy to improve the banking service quality, so the banks could create a competitive advantage to help them to continue in the market.

المراجع العربية

أولاً: الكتب العربية:

- ١. البكري ياسر، ثامر، استراتيجيات التسويق، اليازوري، مسقط، عمان، ٢٠٠٨.
- ٢. البكري، سونيا، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠١.
- ٣. الجيوسي سليمان، الصميدعي محمود ، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، عمان
 الأردن، ٢٠٠٩.
 - ٤. الحداد، عواطف، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
 - ٥. الحسين ، محمد، تخطيط الانتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- آ. الحناوي محمد، راوية حسن، السلوك التنظيمي، التنمية الإدارية، القاهرة، مصر،
 ١٩٩٨.
 - ٧. الخدمات المصرفية، إدارة البحوث، مركز الاقتصاد الاسلامي.
- ٨. الخير، طارق ، وآخرون، مبادئ التسويق، منشورات جامعة دمشق، دمشق سورية،
 ٢٠٠٥.
- ٩. الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان،
 الأردن، ٢٠٠٦.
- ١. السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير، عمان الأردن، ٢٠٠٢.
- ١١. السكارنة ، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دارة المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
- ۱۲. الصرن، رعد، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، ٢٠٠١
 - ١٣. الصيرفي محمد ، التسويق، حورس الدولية، الاسكندرية مصر، ٢٠٠٥.
- 11. الصيرفي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨.
 - ١٥. الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات، اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
 - ١٦. الطائي رعد، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
 - ١٧. العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان ،الأردن، ٢٠٠٤.
 - ١٨. العجي، ماهر، سلوك المستهلك، دار الرضا، دمشق، سوريا، ٢٠٠٠.
 - ١٩. العزاوي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
- · ٢. العلاق بشير، الطائي حميد، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي)، دار زهران، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
 - ٢١. الغدير، حمد، الساعد، رشاد، سلوك المستهلك، دار زهران، عمان، ١٩٩٦.
 - ٢٢. المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
 - ٢٣. المساعد زكي، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣.

- ٢٤. المعلا ناجي، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- ٢٥. المغربي عبد الفتاح، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية (لمواجه تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ١٧
 - ٢٦. المنصور كاسر، سلوك المستهلك، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- ٢٧. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
 - ٢٨. أبو النجا، محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨.
 - ٢٩. أبو تايه محمد، التسويق المصرفي، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٠٣. توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، القاهرة ، دار الفكر العربي،٢٠٠٤.
- ٣١. توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤. ٩
- ٣٢ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٧
- ٣٣. دريس ثابت عبد الرحمن، محمد المرسي جمال الدين، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥.
- ٣٤. سعد، خالد ، إدارة الجودة الشاملة-تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك، الرياض، السعودية، ١٩٩٧.
 - ٣٥. طه، طارق، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨.
- ٣٦. طوسون ، حليم ، الخدمات العامة واقتصاد السوق ، دار العالم الثالث ، القاهرة ، مصر ، ٩٩٩٠
- ٣٧. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٥.
- ٣٨. عبد الحميد، طلعت ، التسويق الفعّال: كيف تواجه تحديات القرن ٢١؟، دار النيل،
 القاهرة، مصر، ٢٠٠٢.
 - ٣٩. عبد الفتاح، محمد، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧.
 - ٠٤. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
 - ٤١. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
 - ٤٢. معجم المصطلحات الإدارية، مكمتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ١٩٩٣.
 - ٤٣. ناشرون، مايكل إيزل و آخرون، التسويق، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ٢٠٠٦.
- ٤٤. يوسف ردينة، محمد اصميدعي، التسويق المصرفي، المناهج، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

ثانياً: الدوريات والرسائل العربية:

1. آل قاسم رؤى ، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢.

- ٢. الحريري صالح عمرو أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق، ٢٠٠٦.
- ٣. الصرن رعد، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمة في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق، ٢٠٠٥.
- ٤. العجلوني، طه، التحسين المستمر في ضوء المنهج الاسلامي، المؤتمر العربي الأول
 لإدارة الجودة الشاملة، ٢٢-شباط-٢٠٠٧
- الهميلي، طارق فرج، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١١.
- آ. الهنداوي، محمد عبد الله، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٣٠، ٢٠٠٨، ص ٥٣٨-٦٢٠
- ٧. آل مراد نجلة يونس، ثائر طارق حامد الملاحسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، مجلة البحوث المستقبلية، العدد ٢٣، ٢٠٠٨، ص
- ٨. جهاد إبراهيم وآخرون، أثر الجودة الشاملة في أداء عينة من أقسام الكلية الأهلية، مجلة الاقتصاد والإدارة، عدد٧٠، ٢٠٠٨.
- ٩. داوودي، الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد ٥، ٢٠٠٧، ص ٣٩-٤٤
- 1. ساعاتي عبد الإله سيف الدين غازي و أمين شكر تركي، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد ١٠، ٢٠١٢، ص ٢٤٦-٣٥٢
- 11. سعد سام، أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية على العمليات وجودة الخدمات في المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.
- ١٢. سيجر، لبنى درغام، التوجه بالسوق وأثره في تعظيم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، ٢٠١١.
- 17. شكري، رأفت، إدارة الجودة (الإدارة الديناميكية الفعّالة)، مجلة الإدارة، المجلد الثلاثون، العدد الأول، ١٩٩٦.
- 16. عبد الحليم محمد فرج، عبد العطية بحر يوسف، مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الاسلامية، مجلد ١٥، عدد ١، ٢٠٠٧.
- 10. م. جوران جوزيف، تخطيط جودة المنتجات والخدمات: دليل جوران إلى تصميم الخدمة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، عدد الثامن عشر، أيلول ١٩٩٣.
- 17. يحضيه، سملالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، انعقد بتاريخ ٢٢-٢٣ / آذار / ٢٠٠٣، ص ١٧٨-١٨٨.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

تمت زيارة المواقع بتاريخ ٥-٩-٢٠١٣ حوالس الساعة ١٨:٠٠

- 1. http://www.banquecentrale.gov.sy/main-ar.html
- 2. www.cbs-bank.sy#/
- 3. http://www.reb.sy/reb/AboutUs/tabid/99/language/ar-sy/Default.aspx
- 4. http://www.bbsfbank.com/?page=category&category_id=48&langear
- 5. http://www.bankaudisyria.com/newsroom/PressReleases/pages/
 030506-netaccount.aspx?pic url=newsroom
- 6. http://www.fransabank.com/English/Pages/Fransabank-Syria.aspx

English References

BOOKS

- 1. Blythe Jim, Essentials of Marketing Communications, Prentice Hall, Harlow, England, 2003.
- 2. C.S Summers, Donna, Quality Management, Pearson Education Inc, New Jersey, USA, 2005.
- 3. Fedral Quality Institute Federal Total Quality Management Hand book, Washington D.C., United States Office of personnel Management. 1995.
- 4. Jobber David, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, 2004.
- 5. Kotler, Philip et al, Principles of Marketing, Principles Hell Europe, New Jersey, USA, 1999.
- 6. Kotler, philip, et all, Marketing, person, Australia, 2004.
- 7. Kotler, Philp, Marketing Insights From A to Z, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA, 2003.
- 8. Kotlet P, Keller K L, Marketing Management, Person Prentice Hall, New Jersy, USA, 2006.
- 9. Leigh L.Thompson, Organizational Behavior Today, Person, New Jersey, 2008.
- 10.M. Juran , Joseph, et al, Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, New Jersey, USA, 1999.
- 11.Mc.Danile Carl, W.Lamp Charles and F.Hair Joseph, Introduction to Marketing, Cengage Learning, USA, 2011.
- 12.Rao, Ashok et all, Total Quality Management A Cross Functional Perspective, John wiley & Sons, New York, USA, 1996.
- 13. Stanton L, Marketing Niche Marketing work, McGraw-Hill, New York, USA, 1997.
- 14. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Person, New Jersey, USA, 2007.

Journals & Dissertations

- 1. Asgarian Niloufar, Bank Service Quality in Private Sector: Evidence from Iran, Management Science Letters, Vol. 3, 2013,p 463-468
- A.Bjerke Victoria, Assessing The Relationship between Market Orientation and Organizational culture in Midwestern Hospital: An Empirical study, doctorate dissertation, Capella University, Mnneapolis, USA, 2006, P26-31
- 3. Ali Suleiman, The Relationship between Market Orientation and Environment, Performance and Competitive Advantage: An Empirical Study in The UK Grocery Superstore, Doctorate dissertation, Walls University, Aberystwyth, UK, 2007, P 58
- 4. Asikhia, Olalekan, Customer Orientation and Firm Performance Among Nigerian Small and Medium scale Businesses, Internation Journal of Marketing Studies, Vol.2, No.1, 2010, p 197-212
- 5. Banerjee Neelotpaul & Sah Santosh, A comparative study of customers' perceptions of service quality dimensions between public and private Banks in Iran, International Journal of Business Administration, Vol. 3, No.5; 2012, p 33-44
- 6. Barbara R.Wooldridge, Barbara D.Minsky, The Role of Climate & Socialization in Developing interfunctional Coordination, Journal of Learning Organization, Vol:9, N:1, 2002.
- 7. Berndt, Adele, Investigating Service Quality dimensions in South African Motor Vehicle Servicing, African Journal of Marketing Management, Vol 1(1), 2009, p. 1-9
- 8. Bryan A.Lukas, O.C.Ferrel, The Effect of Market Orientation on Product Innovation, Journal of The Academy of Marketing Science, 2000, Vol. 28, N:2, P.239-247
- 9. Chaoprasert Chaisomphol & Elsey Barry, Service Quality Improvement in Thai Retail Banking and its Management Implications, ABAC Journal, Vol.24, No.1, 2004, pp 47-66
- 10.Choi Yun-Jung, Market Orientation and Innovation in US Small Business Firms Small Towns, Doctorate dissertation, Lowa State University, 2002, P.19-22

- 11.Dwairi, Musa . The Moderating Roles of National Culture and the country institutional Profiles on The effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on The Performance of Banks in Jordan: An Empirical Study, PHD dissertation , College of Administration and Business , Louisiana Tech University, 2004.
- 12.E.Smith Beverly, An Investigation of the Market orientation of the Colleges and Council of Christian Colleges and Universities, doctorate dissertation, Capella University, Minneapolis, the USA, 2003, P 15
- 13. Gokus , Omer . Configuration of Market Oriented Culture, Organizational Structure and Business Strategy Types and Their Performance Implications in service organizational , PHD dissertation , Norfolk , Old Dominion University, 2008.
- 14.Goyat, Sulekha, The Basis of Market Segmentation: a critical review of literature, European Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 9, 2011, p 45-54
- 15. Gudlaugsson Thrhallur & P. Schalk Adrianus, Market Orientation and The Banking Crisis in Iceland, International Journal of Business Strategy, Vol. 12, No. 4, 2012, p 28-35
- 16.Hillebrand B, Kemp Ron, Nijssen E, Customer Orientation and Future Market Focus in ND, Journal of service Management, 2011, Vol 22.
- 17.Jaw Orski, Bernard & Kohli Ajay , Market orientation : The construct, research proposition , and managerial Implications. Journal of marketing , 1993, p3.
- 18. Jawrsky B, Kohli A, (1993), "Market Orientation: Antecedent and Consequence", Journal of Marketing, 57, P 56
- 19. Johnston Robert, Identifying the critical determinates of service quality in retail banking: importance and effect, International Journal of Bank Marketing, vol: 15/4, 1997, p 111-116
- 20.Jung J, Hong P, (2007), Customer orientation and Performance outcomes in Supply Chain Management, Journal of Enterprise Information Management, Vol 20, No 5, p 578-579

- 21.Kang, Gi-Du & James, Jeffery, Service Quality Dimensions: an Examination of Gronross's Service Quality Model, Managing Service Quality, Vol14(4), 2004, pp 266-277.
- 22. Kevin Zheng Zhou et al, The Effect of customer and competitor orientation on performance in global markets: a contingency analysis, Journal of international Studies, 2007, Vol. 38, p 305.
- 23.Kohli A, Jawrsky B, Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing,1990, vol 54, P 5
- 24.Lado, N , Olivares A.M and Rivera J, (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: An Structural Equations Model", European Journal of Marketing, 32 P23-39
- 25.Laforet S, (2008)," Size, Strategic and Market Orientation Effects on Innovation", Journal of Business Research, 61, P 756
- 26.Lai Kee-Hung, Market Orientation in Quality Oriented Organizations and its Impact on their Performance, Int.J. Production Economics, Vol. 84, 2003, p 17-34
- 27.Lan N.LingsK Gordon E.Greenley, Measuring Internal Market Orientation, Journal of Service Research, Vol,7 No, 3, 2005, P 293
- 28.Liam Fahey, Invented Competitors: A new Competitor Analysis Methodology, Journal of Strategy & Leadership, 2002, p5-12
- 29.Luigi. Dumitrescu & Mihai. Tichindelean, Market Segmentation Based on between The customer's Satisfaction and their Loyalty, International Conference on Economics and Finance Research, Vol.4, 2011, p 90-93.
- 30.Min Soonhong, A market orientation in supply chain, Doctorate dissertation, Tennessee University, Knoxvill, USA, 2001, p 20
- 31.Mu Yah Chien et al, A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in Tourism Sector, American Journal of Applied Sciences, Vol.8, No.4, 2011, p 343-347
- 32. Muhammad, Ali Ramdhani et al, The Influence of Service Quality Toward Customer Satisfaction of Islamic Sharia Bank, Australia Journal of Basic and Applied Sciences, Vol5(9), 2011, pp 1099-1104

- 33. Narver J , Slater S, The effect of a Market Orientation on Business Profitability , Journal of Marketing, ,1990 , vol 54, p 22
- 34.1 Slater S, Naver J, Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation —Performance Relationship?", Journal of Marketing, 1994, 58(11).
- 35.Narver J , Slater S, , Market Orientation, Customer Value and superior Performance, Business Horizons,1993.
- 36. Nusrah Samat, T. Ramayah, Norizan Mat Saad, "TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country", Management Research News, (2006), Vol. 29 lss: 11, pp.713 728
- 37.Olavarrieta S, Friedman R, (2008), Market Orientation, Knowledge- related resources and Firm Performance", Journal of Business Resarch, 61(1), P 626
- 38.Oliver, R.L. A cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Marketing Research, 17 November, 1997, PP. 460-469
- 39. Opoku, Robert, Employee perception of Market Orientation in The Banking Industry: A case from developing country, Journal of Financial Service Marketing, Vol.16, No.2, p 139-152
- 40.Partomo Rd. Tiktik Satika, Investigation of Market Orientation of Small and Medium-scale, doctorate dissertation, Nova Southeastern University, Florida, The USA, 2001, P 26
- 41.Qu,R and Ennew, C (2005), "Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership structure", Journal of Public policy and Marketing, 24(1),P84
- 42.Ratanapornsiri Verayos, The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance, Doctorate dissertation, Nova Southeastern University, Florida, The USA, 2003, P.17
- 43. Saran Anshu, Market Orientation and Order of Entry Strategies: An Empirical Analysis, Doctorate dissertation, University of Texas-Pan American, Texas, USA, 2006, P 12-15

- 44. Shin Sohyoun, Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in The Korean Context, Journal of International Business Research, 2012, Vol.5, No.1, p 22-33
- 45. Staqnley F. Slater & John C. Naver, The Effect of Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, Journal of Business Research, 2000, p 70
- 46.Tworoger Leslie, The use of Power in Organizations: An Empirical Study of Public Bureaucratic and Private Non- Profit Organizations and the Adoption of Market Orientation, Doctorate dissertation, Nova Southeastern University, Florida, USA, 2004, P59.
- 47.T. Ramayah et al, Market Orientation, Service Quality and Organizational Performance in Service Organizations in Malaysia, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol:3, No:1, 2011, p 8-27
- 48. Valarie A. Zeithmal, Leonard L.Berry & A.Parasuraman, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol52, 1988, pp 35-48
- 49. Voon Boo Ho, Linking a Service-driven Market Orientation to Service Quality, Managing Service Quality, Vol:16, No: 6, 2006, p 595-619
- 50.Zebal Mostaqu & Goodwin David, Market Orientation in a developing Nation Antecedents, Consequences and Moderating Effect of Environmental Factors, Murket Bullet, 2011, vol.22, p 1-23
- 51. Zheng Zhou Kevin et al, The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis, Journal of international Business Studies, 2007, Vol. 38, p 303-319

الملاحق

- ١ الاستبيان
- ٢. قائمة محكمي الاستبيان.
- ٣. مصفوفة استخلاص عوامل استراتيجية التوجه بالسوق (التحليل العاملي).
- ع. مصفوفة المكونات المدورة لعوامل استراتيجية التوجه بالسوق.
- اختبار ألفا كرونباخ لعوامل استراتيجية التوجه بالسوق.
- ٦. مصفوفة استخلاص عوامل جودة الخدمة (التحليل العاملي).
- ٧. مصفوفة المكونات المدورة لعوامل جودة الخدمة.
 - ٨. اختبار ألفا كرونباخ لعوامل جودة الخدمة.
 - ٩. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.



الجمهورية العربية السورية كلية الاقتصاد قسم إدارة الاعمال

الملحق رقم (١) الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة دمشق وهي بعنوان:

"دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية"

دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في السوق السورية

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، فإننا نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة، آملين أن تتسع صدوركم، وتمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين للمشاركة الصادقة، ونشكر بداية لكم حسن التعاون، وتملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد على دقة الإجابة وموضوعيتها. علماً أن إجابتكم ستحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم الصادق وحسن استجابتكم

الباحث إشراف الدكتور

حسام در عزیني بسام التزه

موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غير موافق بشدة		
					يقوم المصرف بقياس رضا الزبون بشكل دوري	٥
					يستجيب المصرف إلى شكاوي الزبائن بشكل مستمر	٦
موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	التوجه بالمنافس	
					يقوم المصرف في التعرف على استراتيجية أعمال المنافسين والاستجابة لها (الاستفادة منها)	٧
					يستخدم المصرف المعلومات المتعلقة بالسوق في إيجاد خدمة مميزة لزبائنها	٨
					يقوم رجال المبيعات في المصرف بمشاركة المعلومات المتعلقة بالمنافسين بشكل منتظم مع الاقسام المهتمة	٩
					يقوم المصرف بالرد على الأعمال التنافسية التي تهدده	١.
موا <u>فق</u> بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غير موافق بشدة	التنسيق الوظيفي الداخلي	
					تناقش الإدارة العليا في المصرف بشكل دائم على نقاط القوة والضعف للمنافسين	11
					هناك تنسيق وتكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيها لإيجاد خدمة مميزة لزباننها	١٢
					جميع أقسام المصرف (التسويق، المبيعات، مقدمي الخدمة، المحاسبة، المالية الخ) تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات زبائن المصرف	١٣
					يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصال فعال بين أقسام المصرف	١٤
					ترى إدارة المصرف بأن كل موظف يسهم في تقديم خدمة مميزة للزبون	10

		ء -
- " - " 11	٠١٠١ ١٠١ م	- 1
الشخصية:	(1 1 1 1 1 1 1	. A VI
استعتب		_ 4'
- **	***	- –

٠٠ الله ١٠٠ ما ١٠٠ ما ١٠ ما

		عليك:	تي تنطبق	امام البيانات الأ	بع إشباره √	ملائمه أو وط	لا اكتب الإجابه الد	فضر
	-٥٥ سنة	१ २ व	<u>]</u> ۲-۶۵ سن	ا أنثى ت ٣٠ سنة ٠٠	خاص <u>-</u> ة ۲۹ <u>-</u>	ذکر 🔲	 ا. جهة المصر عام ☐ ٢. الجنس ٣. العمر أقا 	
]			
						<i>ُمي</i>	٤. المؤهل العا	
بة 🔲	ازة جامعي	إج		متوسط	معهد		وية أو ما يعادلها	الثان
				ليا 🔲	دراسات ع			
						يفي	 الموقع الوظ 	
	2	قدم خدمة	A		ارة وسطى	إد	ة عليا 🗖	إدار
						الخدمة	٦. عدد سنوات	
ت 🔲	ن ٥ سنواد	أكثر مز		۲ ۳→ ۵ سن	ىنة 🗆	" ٣ ← 1	من سنة 🔲	أقل
:	المصرف	طبق على	سب و تند	لبيانات التي تنا	ارة √ أمام ا	ق) ضع إشا	اً: (التوجه بالسو	ثاني
موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غير موافق بشدة		جه بالزبون		
					ضا الزبون	إلى تحقيق ره	يهدف المصرف	•

موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غير موافق بشدة	التوجه بالزبون	
					يهدف المصرف إلى تحقيق رضا الزبون بالدرجة الأولى	١
					يراقب المصرف بشكل مستمر خدمة الزبائن	۲
					إن استراتيجية المصرف تجاه تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على فهم احتياجات الزبائن	٣
					إن استراتيجية عمل المصرف تقود إلى كيفية إيجاد خدمة مميزة للزبون	ŧ

موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غير موافق بشدة	التعاطف	
					يعطي المصرف اهتماماً خاصاً لكل زبون من زبائنه	49
					ساعات عمل المصرف ملائمة لجميع الزبائن	۳.
					تتعاطف إدارة المصرف مع الزبائن وتقدم لهم النصيحة عند تعرضهم لمشاكل معينة	٣١
					تسود روح الصداقة والود في تعامل موظفي المصرف مع الزبائن	٣٢
					يدرك الموظفون طبيعة الخدمة التي يرغب الزبانن في الحصول عليها	**
موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غیر موافق بشدة	الأمان	
					يغرس العاملين الثقة في الزبائن أثناء التعامل	٣٤
					يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع العاملين في المصرف	40
					إن سلوك العاملين مهذب في تعاملهم مع الزبائن	٣٦
					يحافظ المصرف على سرية زبائنه	٣٧

ثالثاً: جودة الخدمة المصرفية: ضع إشارة $\sqrt{}$ أمام البيانات التي تناسب و تنطبق على المصرف

موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غیر موافق بشدة	الملموسية	
					يتمتع الموظفون بالمظهر الجيد والأناقة داخل المصرف	١٦
					تتوافر لوحات إرشادية واضحة ومفهومة داخل المصرف	١٧
					يحرص المصرف على تحديث المعدات والأجهزة المستخدمة	١٨
					يمتاز شكل المصرف بالحداثة والجاذبية	١٩
موافق بشدة	موافق	حيادي	غیر موافق	غير موافق بشدة	الاعتمادية	
					يفي المصرف بالوعود المقدمة لإنجاز خدمة معينة	۲.
					يهتم المصرف بحل المشاكل المتعلقة بالزبائن	۲۱
					يقدم الموظفون الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى	* *
					لدى الموظفون الاستعداد التام للتعاون مع الزبائن	7 7
					الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف تتفق مع الخدمات التي يعلن عنها	7 £
موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موا <u>فق</u>	غير موافق بشدة	الاستجابة	
					يقدم المصرف الخدمة المطلوبة في الموعد المحدد لذلك	70
					يقدم الموظفون خدمة سريعة للزبائن	* 7
					يستجيب الموظفون في المصرف لمطالب الزبانن رغم ضغوط العمل	**
					يستجيب الموظفون بسرعة لحل شكاوي الزبائن	۲۸

الملحق (٢) قائمة محكمي الاستبيان

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال	الدكتور بسام التزه
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال	الدكتور رعد الصرن

الملحق (٣) مصفوفة استخلاص عوامل استراتيجية التوجه بالسوق (التحليل العاملي)

Component				Extra	Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	I	nitial Eigen	values		Loadin	gs	Loadings			
		% of	Cumulative		% of	Cumulative		% of	Cumulative	
	Total	Variance	%	Total	Variance	%	Total	Variance	%	
1	6.486	43.241	43.241	6.486	43.241	43.241	3.018	20.121	20.121	
2	1.358	9.052	52.292	1.358	9.052	52.292	2.917	19.448	39.569	
3	1.200	8.003	60.295	1.200	8.003	60.295	2.614	17.428	56.998	
4	1.053	7.023	67.318	1.053	7.023	67.318	1.548	10.320	67.318	
5	.872	5.815	73.133							
6	.605	4.035	77.168							
7	.582	3.883	81.051							
8	.528	3.517	84.568							
9	.473	3.156	87.724							
10	.395	2.636	90.360							
11	.380	2.534	92.893							
12	.361	2.409	95.303							
13	.289	1.929	97.231							
14	.212	1.414	98.645							
15	.203	1.355	100.000							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الملحق (٤) مصفوفة المكونات المدورة لعوامل استراتيجية التوجه بالسوق

	Component						
	1	2	3	4			
Competitor Orientation 4	.822						
Competitor Orientation 1	.695						
Inter-functional coordination 1	.683						
Competitor Orientation 3	.679						
Inter-functional coordination 4		.764					
Inter-functional coordination 5		.758					
Inter-functional coordination 3		.730					
Competitor Orientation 2	.552	.629					
Inter-functional coordination 2		.503					
Customer Orientation 2			.787				
Customer Orientation 3			.743				
Customer Orientation 1			.641				
Customer Orientation 4			.619				
Customer Orientation 6				.898			
Customer Orientation 5				.533			

 ${\bf Extraction\ Method:\ Principal\ Component\ Analysis.}$

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

الملحق (٥) اختبار ألفا كرونباخ لعوامل استراتيجية التوجه بالسوق

قيمة ألفا كرونباخ	العامل
0.788	التوجه بالزبون
0.813	التوجه بالمنافس
0.828	التنسيق الوظيفي الداخلي
0.555	رضا الزبون

مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

الملاحق

الملحق (٦) مصفوفة استخلاص عوامل جودة الخدمة (التحليل العاملي)

F			<i>-</i>	ľ						
Component				Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared			
		nitial Eigen	values		Loadings			Loadings		
		% of	Cumulative		% of	Cumulative		% of	Cumulative	
	Total	Variance	%	Total	Variance	%	Total	Variance	%	
1	7.900	39.502	39.502	7.900	39.502	39.502	3.675	18.375	18.375	
2	2.030	10.152	49.654	2.030	10.152	49.654	3.518	17.590	35.964	
3	1.300	6.499	56.153	1.300	6.499	56.153	2.517	12.587	48.551	
4	1.231	6.157	62.309	1.231	6.157	62.309	2.029	10.145	58.696	
5	1.043	5.215	67.525	1.043	5.215	67.525	1.766	8.829	67.525	
6	.968	4.839	72.363							
7	.701	3.503	75.866							
8	.596	2.980	78.846							
9	.580	2.900	81.746							
10	.550	2.749	84.495							
11	.471	2.355	86.850							
12	.444	2.221	89.071							
13	.404	2.022	91.094							
14	.344	1.718	92.812							
15	.320	1.601	94.413							
16	.313	1.565	95.977							
17	.242	1.211	97.189							
18	.226	1.132	98.321							
19	.196	.980	99.301							
20	.140	.699	100.000							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الملحق (٧) مصفوفة المكونات المدورة لعوامل جودة الخدمة

		Component							
	1	2	3	4	5				
Tangible 4	.773								
Tangible 3	.668								
Tangible 2	.620								
Tangible 1	.613								
Reliability 3		.756							
Reliability 4		.683							
Reliability 1		.552							
Responsiveness 3			.740						
Responsiveness 1			.637						
Responsiveness 4		.587	.609						
Responsiveness 2			.569						
Assurance 1				.795					
Assurance 4				.768					
Assurance 2				.723					
Assurance 3				.637					
Empathy 4					.792				
Empathy 2					.771				
Empathy 3					.743				
Empathy 5					.680				
Empathy 1					.529				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

الملحق (٨) اختبار ألفا كرونباخ لعوامل جودة الخدمة

قيمة ألفا كرونباخ	العامل		
0,789	الملموسية		
0،741	الاعتمادية		
0،857	الاستجابة		
0،687	التعاطف		
0،777	الأمان		

الملحق (٩) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Customer Orientation 1	.317	257	.000	.801	257	.000
Customer Orientation 2	.367	257	.000	.767	257	.000
Customer Orientation 3	.317	257	.000	.842	257	.000
Customer Orientation 4	.314	257	.000	.841	257	.000
Customer Orientation 5	.192	257	.000	.897	257	.000
Customer Orientation 6	.287	257	.000	.849	257	.000
Competitor Orientation 1	.316	257	.000	.835	257	.000
Competitor Orientation 2	.250	257	.000	.859	257	.000
Competitor Orientation 3	.232	257	.000	.856	257	.000
Competitor Orientation 4	.207	257	.000	.901	257	.000
Inter-functional coordination 1	.362	257	.000	.789	257	.000
Inter-functional coordination 2	.277	257	.000	.875	257	.000
Inter-functional coordination 3	.301	257	.000	.857	257	.000
Inter-functional coordination 4	.208	257	.000	.903	257	.000
Inter-functional coordination 5	.255	257	.000	.877	257	.000
Tangible 1	.287	257	.000	.824	257	.000
Tangible 2	.360	257	.000	.784	257	.000
Tangible 3	.280	257	.000	.865	257	.000
Tangible 4	.273	257	.000	.870	257	.000
Reliability 1	.267	257	.000	.875	257	.000
Reliability 3	.267	257	.000	.868	257	.000
Reliability 4	.305	257	.000	.848	257	.000
Responsiveness 1	.315	257	.000	.842	257	.000
Responsiveness 2	.288	257	.000	.852	257	.000
Responsiveness 3	.287	257	.000	.865	257	.000
Responsiveness 4	.253	257	.000	.877	257	.000
Empathy 1	.259	257	.000	.873	257	.000
Empathy 2	.294	257	.000	.860	257	.000
Empathy 3	.240	257	.000	.855	257	.000
Empathy 4	.273	257	.000	.870	257	.000
Empathy 5	.265	257	.000	.872	257	.000
Assurance 1	.294	257	.000	.843	257	.000
Assurance 2	.306	257	.000	.828	257	.000
Assurance 3	.244	257	.000	.843	257	.000
Assurance 4	.276	257	.000	.752	257	.000

a. Lilliefors Significance Correction