



جامعة دمشق  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

# التسويق الداخلي و دوره في الأداء التسويقي

دراسة ميدانية على المصارف الخاصة والعامة في سورية

## Internal Marketing and its Role in Marketing Performance

A Field Study on Private and Public Banks in Syria

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

**محمد واصل العجاني**

بإشراف

**الدكتور مجد صقور**

1436 -2015

**((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون))**

سورة التوبة الآية 105

## إهداء

إلى أشبه الناس بالملائكة: أمي، تلك القديسة التي لا تفتأ تدعو لي كلما غيبتني السفر، والتي لا تكلُّ من العطاء ومن نثر القرنفل على جنبات الطريق العائد بي من تعب، والتي يحملني الحنين إلى وجهها المترف بالخير كحقلٍ للسنابل، وإلى ذراعيها الممتدتين كأفقٍ رحب.

إلى الرجل المثال: أبي، ذاك الذي تطول فيه قامة الإنسان، والذي ما برح عمري يستظلُّ بفيئه الوارف الظلال، ذاك الذي علّمني أنّ درب الأحلام يمرُّ عبر الإرادة والتصميم والصبر، وأنّ ما من أحدٍ يصنع المرءَ كالمراء نفسه، وأنّ ثمة قسوة رحيمة.

إلى سندي وعزوتي أخوتي:

(عبدالسلام، عبدالعظيم، أحمد، ريماء، إلهام، دانية، هبة الله، هيا)

الذين أسندُ نبضَ قلبي على رائع ذكرياتي معهم، تقاسمتُ معهم ألمَ الحياة وأملها فكان الطموحُ قاسمنا المشترك، وتناثرنا على كلّ الجهات بحثاً عن وجهة تقودنا إلى غدٍ أجمل، وسنلتقي والنجاحُ حصادنا بإذن الله.

إلى مرايا الرّوح أصدقائي:

(محمد محمد شيخ، مهند اسماعيل، سامر شيخموس، عمار السلامة)

يكبر بكم فرحي، ويحلو معكم قطافُ ثمار تعبي، تحيطني لمُتكم بالدفء، ويتركني غيابكم للصقيع.

إلى هؤلاء جميعهم أهدي هذا العمل المتواضع

محمد واصل العجاجي

## شكر وتقدير

أولاً نبدأ بالحمد والشكر لله، ومن ثم أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الذي أشرف على هذه الدراسة، وكان لي خير معين من خلال توجيهاته ونصائحه الحكيمة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة المحكمين على قبولهم تحكيم هذه الرسالة وتكبدهم عناء القراءة، وعلى ملاحظاتهم التي أغنت هذه الدراسة، فلهم مني كل الشكر والتقدير على ما بذلوه من جهد و عناء في سبيل ذلك.

## فهرس المحتويات

ب	صفحة الآية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	الخلاصة
<b>الفصل الأول: منهجية البحث</b>	
1	1- الدراسات السابقة
11	2- مشكلة الدراسة
12	3- أهمية الدراسة
13	4- أهداف الدراسة
13	5- منهجية الدراسة
14	6- مصطلحات الدراسة
15	7- متغيرات وفرضيات الدراسة
16	8- مجتمع وعينة الدراسة
17	9- أساليب التحليل الإحصائي
18	10- حدود الدراسة
18	11- محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: التسويق الداخلي: المفهوم و الممارسة</b>	
<b>المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته</b>	
20	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي
22	ثانياً: أهمية التسويق الداخلي
23	ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي
25	رابعاً: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
25	1-4- التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات
26	2-4- التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة
26	3-4- التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية
<b>المبحث الثاني: ممارسات وأنشطة التسويق الداخلي</b>	
28	أولاً- ثقافة الخدمة Service Culture
29	1-1 - علاقة ثقافة الخدمة برسالة المنظمة

30	1-2 - كيف تفهم القوى العاملة في المنظمة ثقافة الخدمة
31	ثانياً - تمكين الموظفين Employee Empowering
33	1-2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى
33	1-1-2- التمكين والتفويض
34	2-1-2- التمكين والمشاركة
34	3-1-2- التمكين والاندماج
36	2-2 - أهمية وأسباب تمكين الموظفين في المنظمات الخدمية
36	3-2- علاقة التسويق الداخلي والتمكين
38	4-2 - مستويات تمكين الموظفين
39	ثالثاً - تدريب الموظفين Employees Training
39	1-3 - أهمية التدريب
39	1-1-3- فوائد التدريب للمنظمة
40	2-1-3- فوائد التدريب للموظفين
40	2-3- المؤشرات المستخدمة لتقييم التدريب
41	رابعاً- المعلومات التسويقية Information Marketing
42	1-4 - أهمية المعلومات التسويقية
42	2-4- مصادر نظم المعلومات التسويقية
43	3-4- مقاييس فعالية نظم المعلومات التسويقية
44	خامساً - الحوافز Incentive
45	1-5- أهداف الحوافز
45	2-5- أنظمة الحوافز
46	3-5- الحوافز الإيجابية والسلبية
46	4-5- العوامل المؤثرة على التحفيز الداخلي (الذاتي) للموظفين
47	5-5- أنظمة الحوافز الجماعية
47	6-5- العوامل التي تساعد على تحفيز الموظفين
<b>الفصل الثالث: مفهوم الأداء التسويقي ومحدداته</b>	
<b>المبحث الأول: مفهوم وأهداف الأداء التسويقي</b>	
50	أولاً- مفهوم الأداء التسويقي
52	ثانياً - أهمية الأداء التسويقي
52	ثالثاً - العوامل المؤثرة في الأداء وتقويمه
<b>المبحث الثاني: محددات ومقاييس الأداء التسويقي</b>	
54	أولاً- قياس الأداء التسويقي
55	ثانياً- مقاييس تقويم الأداء التسويقي
56	1-2 - جودة الخدمة المقدمة للعملاء
57	1-1-2 - مفهوم جودة الخدمة
57	2-1-2- قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن

58	3-1-2 - العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين
60	2-2 - رضا العملاء
60	1-2-2 مفهوم الرضا
61	2-2-2 ما يرضي العملاء
62	3-2-2- قياس رضا العملاء
63	3-2-3- ولاء العملاء
63	1-3-2 مفهوم الولاء
65	2-3-2- مقاييس الولاء
67	4-2- الابتكار التسويقي
67	1-4-2 - مفهوم الابتكار التسويقي
70	2-4-2 متطلبات الابتكار التسويقي
70	3-4-2- الابتكار في عناصر المزيج التسويقي
71	1-3-4-2 - الابتكار في مجال المنتج
71	2-3-4-2- الابتكار في مجال السعر
72	3-3-4-2 - الابتكار في مجال الترويج
72	4-3-4-2 - الابتكار في مجال التوزيع
	<b>المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي</b>
73	1- دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي
74	1-1 دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية
75	2-1 دور التسويق الداخلي في رضا العملاء
77	3-1 دور التسويق الداخلي في ولاء العملاء
78	4-1 دور التسويق الداخلي في الابتكار التسويقي
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي)</b>	
	<b>المبحث الأول: وصف عينة الدراسة.</b>
82	1- نبذة عن المصارف ووصف عينة الدراسة (وصف عينة الموظفين والعملاء)
89	2- أساليب جمع البيانات
89	1-2- استبانة الدراسة
89	2-2- اختبارات أداة الدراسة
89	1-2-2- صدق الأداة
90	2-2-2- ثبات الأداة
	<b>المبحث الثاني: واقع التسويق الداخلي والأداء التسويقي في المصارف الخاصة والعامة في سورية</b>
92	1- المصرف التجاري
99	2- المصرف الإسلامي
107	3- المصرف الدولي للتجارة والتمويل
116	4- المصرف العقاري

124	5- مصرف الأردن
133	6- مصرف بيمو السعودي الفرنسي
141	7- مصرف فرانسبنك
149	8- مصرف سورية والمهجر
157	9- مصرف بركة
165	10- مصرف الشام
174	11- مصرف بيبيلوس
182	12- مصرف عودة
190	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
207	المبحث الرابع: النتائج والمقترحات
207	اولاً: النتائج
214	ثانياً: المقترحات
	قائمة المراجع
	الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
23	أهداف التسويق الداخلي	(1-2)
34	الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين	(2-2)
37	المعاني الإدارية للتمكين	(3-2)
55	مقاييس الأداء التسويقي	(1-3)
66	أبعاد ولاء العميل نحو العلامات التجارية	(2-3)
85	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	(1-4)
86	توزيع عينة الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية	(2-4)
88	توزيع عينة العملاء حسب الخصائص الديموغرافية	(3-4)
90	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغير الأداء التسويقي	(4-4)
90	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغير التسويق الداخلي	(5-4)
91	اختبار Kolmogorov-Smirnov	(6-5)
94	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف التجاري)	(7-4)
95	المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف التجاري)	(8-4)
97	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف التجاري)	(9-4)
98	المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف التجاري)	(10-4)
102	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف الإسلامي)	(11-4)
103	المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف الإسلامي)	(12-4)
106	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف الإسلامي)	(13-4)
107	المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف الإسلامي)	(14-4)
110	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)	(15-4)
112	المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)	(16-4)
114	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)	(17-4)
116	المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)	(18-4)
119	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف العقاري)	(19-4)
120	المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف العقاري)	(20-4)
123	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف العقاري)	(21-4)

124	المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف العقاري)	(22-4)
127	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف الأردن)	(23-4)
129	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف الأردن)	(24-4)
131	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف الأردن)	(25-4)
133	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف الأردن)	(26-4)
135	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)	(27-4)
137	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)	(28-4)
139	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)	(29-4)
140	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)	(30-4)
143	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف فرنسبنك)	(31-4)
145	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف فرنسبنك)	(32-4)
147	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف فرنسبنك)	(33-4)
148	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف فرنسبنك)	(34-4)
151	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف سورية والمهجر)	(35-4)
153	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف سورية والمهجر)	(36-4)
155	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف سورية والمهجر)	(37-4)
156	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف سورية والمهجر)	(38-4)
159	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف بركة)	(39-4)
161	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف بركة)	(40-4)
164	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف بركة)	(41-4)
165	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف بركة)	(42-4)
168	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف الشام)	(43-4)
169	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف الشام)	(44-4)
172	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف الشام)	(45-4)
173	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف الشام)	(46-4)
176	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف بيبيلوس)	(47-4)
178	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف بيبيلوس)	(28-4)
180	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف بيبيلوس)	(49-4)
182	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف بيبيلوس)	(50-4)

185	المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف عودة)	(51-4)
186	المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف عودة)	(52-4)
189	المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف عودة)	(53-4)
190	المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف عودة)	(54-4)
191	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف التجاري	(55-4)
192	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف الإسلامي	(56-4)
193	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل	(57-4)
193	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف العقاري	(58-4)
194	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف الأردن	(59-4)
195	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف بيمو السعودي الفرنسي	(60-4)
196	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف فرنسبنك	(61-4)
196	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف سورية والمهجر	(62-4)
197	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف البركة	(63-4)
198	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف الشام	(64-4)
199	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف بيبيلوس	(65-4)
200	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف عودة	(66-4)
200	معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لإجمالي المصارف	(67-4)
203	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي	(68-4)
205	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات	(69-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	نموذج التسويق الداخلي للخدمات	(1-2)
24	الهدف الرئيس للتسويق الداخلي	(2-2)
29	علاقة ثقافة الخدمة برسالة المنظمة	(3-2)
31	الهيكل التنظيمي	(4-2)
38	مستويات التمكين	(5-2)
43	مخطط مكونات النظام	(6-2)
43	مكونات نظام المعلومات التسويقية	(7-2)
51	مفهوم الأداء التسويقي	(1-3)
57	مفهوم جودة الخدمة	(2-3)
70	متطلبات الابتكار التسويقي	(3-3)

## الخلاصة:

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه الموظفين في المنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا وولاء العملاء عن العرض التسويقي وقدرة الشركات على الابتكار التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والموظفين فيها لتظهر نتائجه في أدائها التسويقي وقدرتها على المنافسة في سوق الأعمال الخدمية ومنها القطاع المصرفي.

وهكذا فقد أتت هذه الدراسة في القطاع المصرفي السوري وهدفت لبيان دور ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي وقد استخدم الباحث الأسلوب الاستنتاجي واختار لأغراض البحث الميداني القطاع المصرفي السوري ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (404) استبانة على عينة من موظفي المصارف، و (584) استبانة تم توزيعها على عينة من عملاء المصارف العاملة في القطاع المصرفي السوري.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بشكل مجمل بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي عند مستوى دلالة (0.05).

ودعت هذه الدراسة إلى الاهتمام الكافي برضا الموظفين ودورهم الفعال في إيصال الخدمة بالشكل المطلوب وتحفيزهم وإتاحة الفرص المناسبة لهم للتدريب ومساعدتهم في معالجة مشاكل العمل التي تواجههم والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملهم وذلك بالتنسيق مع الوظائف الأخرى من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي كمنهج استراتيجي في عملها. وتقترح الدراسة قيام الباحثين بإجراء العديد من الدراسات اللاحقة ومنها دراسة العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية من جهة وشعور الموظفين بالالتزام الناتج عن شعورهم بالرضا الوظيفي من جهة أخرى، وأيضاً دراسة التكامل بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي، وكذلك يمكن للدراسات اللاحقة أن تكون نوعية معمقة تستخدم الأساليب النوعية.

## الفصل الأول

### منهجية البحث

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأساليب التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المنظمات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة. ولقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدّهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم.

#### 1- الدراسات السابقة:

بعد أن قام الباحث بمسح عام لمختلف الدراسات السابقة، والتي لها صلة بموضوع الدراسة، تم المفاضلة فيما بينها بانتقاء أقربها لموضوع الدراسة سواء في المجال الموضوعي لمشكلة البحث، أو في المجال المكاني والزمني لمجال التطبيق، وبالتالي تم حصر الدراسات السابقة في عدد محدود بعد المراجعة المتأنية لها وتم ترتيبها حسب أهميتها وعلاقتها الوطيدة بمشكلة الدراسة مع مراعاة التسلسل الزمني كما يلي:

## الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي

### الدراسات العربية

الباحث	عنوان البحث	التاريخ	ملخص البحث
-1- قاسمي	"دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة" <sup>1</sup>	2014	<b>هدف الدراسة:</b> توضيح دور التسويق الداخلي على الجودة في الخدمات الصحية بالتطبيق على المنظمات الصحية الخاصة. <b>النتائج:</b> أظهرت هذه الدراسة أنه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي كفلسفة على الرغم من أن هناك ممارسة لبعض أنشطته، كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المقدمة، كما خلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة في الخدمات الصحية، قد يقتضي بالضرورة إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي من طرف هذه المنظمات من خلال الاهتمام بجميع أبعاده خاصة البرامج التدريبية ونظم التحفيز.
-2- مناصرية، وآخرون	"واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية" <sup>2</sup>	2014	<b>هدف الدراسة:</b> تناولت هذه الدراسة تقييماً لواقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، عن طريق المسح الميداني للظاهرة على مستوى المديرية الجهوية الأربعة للمؤسسة خلال سنة 2013. <b>النتائج:</b> خلصت الدراسة إلى ضعف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة بشكل عام، مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق إجراءاته الأساسية كلاً على حدا داخل المنظمة.
-3- أبو سنيينة	"أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً" <sup>3</sup>	2013	<b>هدف الدراسة:</b> التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتحفيز والعمل كفريق والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. <b>النتائج:</b> توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام المرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للمرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، علاوة على وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق التزام المرضين من خلال الرضا الوظيفي.
-4- الطائي	"تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة" <sup>4</sup>	2012	<b>هدف الدراسة:</b> تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين من وجهة نظر العاملين. <b>النتائج:</b> هناك تأثير واضح لإجراءات التسويق الداخلي على رضا العاملين في ظل تطبيق آليات الذكاء التسويقي في فنادق السلسلة وبضرورة قيام إدارة الفنادق بالعمل على إثراء المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها، و توزيعها على العاملين حتى تتمكن الإدارة الفندقية من اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق المنفعة المتبادلة ليس فقط للعاملين في الفنادق وزبائنهم بل ضرورة توزيعها للموردين والوسطاء والجمهور.

<sup>1</sup> قاسمي، عائشة. (2014). دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

<sup>2</sup> مناصرية، رشيد، عرابة، الحاج، وبولرباح، غريب. (2014). واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، (العدد 14)، ص ص 322-340.

<sup>3</sup> أبو سنيينة، محمد حسين. (2013). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن.

<sup>4</sup> الطائي، حميد. (2012). تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة. قدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

<p><b>هدف الدراسة:</b> التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العاملة في الأردن، وأثر ذلك على تحسن الأداء الاستراتيجي لمخرجاتها التعليمية.</p> <p><b>النتائج:</b> توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وأثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.</p>	2011	<p>"التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"<sup>1</sup></p>	<p>- 5 - إسماعيل</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي على الجامعات الأردنية الخاصة للتعرف على درجة التزامها بالتسويق الداخلي، والكشف عن مدى الاقتراب أو الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي في بيئة التعليم العالي الخاص مقارنة مع ما توصل إليه الآخرون في بيئة الخدمات الأخرى.</p> <p><b>النتائج:</b> ثبت بالدليل الإحصائي وجود التزام من قبل الجامعات الأردنية الخاصة (14 جامعة) بمضمون التسويق الداخلي ذي الأبعاد (رؤية المنظمة والدعم الاستراتيجي، المكافآت، نظام الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري).</p>	2011	<p>"تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه"<sup>2</sup></p>	<p>- 6 - الفياض، وقدادة</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعيارى، والعاطفي) كمتغير تابع.</p> <p><b>النتائج:</b> من أهم النتائج وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه ايجابي.</p>	2010	<p>"أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"<sup>3</sup></p>	<p>- 7 - الشوابكة</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> هدفت الدراسة إلى توضيح دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ومن ثم كسب رضا الزبائن.</p> <p><b>النتائج:</b> بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي فإن المصارف تهتم بشكل إيجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقي المؤشرات الأخرى (التحفيز، الاختيار، والتعيين، تفويض الصلاحيات) دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام المصارف بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين. أما بالنسبة لمؤشرات الجودة فإن زبائن المصارف يقيمون مؤشر الاعتمادية، الثقة والمصادقية، ومؤشر الملموسية تقييماً إيجابياً، ويبقى مؤشري التعاطف والاستجابة دون المستوى المطلوب، مما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع الزبائن. وفيما يخص تقييم الزبائن لعبارات الرضا فإننا توصلنا إلى أن أهم مظاهر رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة تجلت في توفير المصرف للفروع في جميع أنحاء الوطن، ووجود الموزع الآلي، وتناسب المصاريف المدفوعة لقاء الخدمات، وسعي المصرف باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.</p>	2008	<p>"دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"<sup>4</sup></p>	<p>- 8 - بلبالي</p>

<sup>1</sup> إسماعيل، شاكرا. (2011). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية. مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2)، ص ص 176-202.

<sup>2</sup> الفياض، محمود، وقدادة، عيسى. (2011). تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه. مجلة الملك سعود، المجلد 22 العدد (2)، ص ص 239-268.

<sup>3</sup> الشوابكة، راند. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

<sup>4</sup> بلبالي، عبدالنبي. (2008). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.



<p><b>هدف الدراسة:</b> هدفت الدراسة لقياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون.</p> <p><b>النتائج:</b> هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات. وإن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثر في رضا الزبائن. بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن. وإن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.</p>	2006	"أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون" <sup>1</sup>	-9- الجريري
<p><b>هدف الدراسة:</b> تهدف الدراسة إلى تقييم إجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين.</p> <p><b>النتائج:</b> أن العاملين أيدوا موافقة كبيرة اتجاه بعض العناصر التي تندرج ضمن إجراءات التسويق الداخلي و هي: 1- العمل بروح الفريق الواحد لخدمة الزبائن. 2- العمل على اختيار العاملين الأكثر كفاءة. 3- ضرورة إدراك العاملين لكونهم جزء هام من المنتج أو الخدمة الفندقية.</p>	2001	"قياس تقييمات و إجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين" <sup>2</sup>	-10- الطائي
<b>الدراسات الأجنبية</b>			
<p><b>هدف الدراسة:</b> دراسة الآثار المترتبة على التسويق الداخلي في ولاء العملاء ودور الوساطة من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بينهما. ويستند هذا التحليل على مجموعة من البيانات الديناميكية من موظفي الخدمة الأمامية والعملاء.</p> <p><b>النتائج:</b> أثبتت الدراسة أن التسويق الداخلي لديه تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وعلاوة على ذلك، يظهر النموذج النظري أن سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي عمل كوسيط بين التسويق الداخلي وولاء العملاء. وتعني هذه الدراسة أن التسويق الداخلي هو نهج مفيد جداً وفعال نحو الزبون ويعطي نتائج إيجابية في الناحية السلوكية مثل ولاء العملاء.</p>	2015	"التسويق الداخلي وولاء العملاء: دراسة ديناميكية" <sup>3</sup>	-9- Awan et al.
<p><b>هدف الدراسة:</b> دراسة اعتماد الأنشطة التسويقية الداخلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. وقد استخدمت عدة أبعاد في هذه الدراسة مثل التفاعل الجماعي، والمرونة في الأجور، والتفاعل الجماعي، والمرونة، والبيئة الخارجية والتفاعل الرسمي.</p> <p><b>النتائج:</b> أعطت هذه الدراسة بعض المدخلات قدراً من الفهم لمستوى تبني الأنشطة التسويقية الداخلية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي سيتم توفير بعض الاتجاه في المنظمات الصغيرة والمتوسطة نحو تصميم وتطوير التدريب ليتناسب مع النهج الإداري وخاصة في الأمور المتعلقة بممارسات الموارد البشرية التي من شأنها أن تؤدي إلى ميزة تنافسية للمنظمة.</p>	2015	"ممارسات التسويق الداخلي في صناعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة" <sup>4</sup>	-10- Munir et al.

<sup>1</sup> الجريري، صالح. (2006). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

<sup>2</sup> الطائي، حميد. (2001). قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي- صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين. دراسة حالة، عمان، الأردن.

<sup>3</sup> Awan, M. H., et al. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management*, pp. 216-228 <http://www.scirp.org/journal/jssm>.

<sup>4</sup> Abd Munir, Z., et al. (2015). Practices of Internal Marketing in Small and Medium Industry, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 5, No. 4, pp. 216-228.

<p><b>هدف الدراسة:</b> دراسة العلاقات بين التسويق الداخلي، وولاء العملاء وأداء الأعمال مع الاحترام للمصارف التجارية في مصر</p> <p><b>النتائج:</b> تبين أن التسويق الداخلي له تأثير كبير على أداء المصارف عن طريق ولاء العملاء. ونتيجة لذلك، ينبغي توجيه المزيد من الاهتمام نحو تعزيز أداء الموظفين من خلال اعتماد استراتيجية التسويق الداخلي لاجتذاب العملاء الخارجيين والمحافظة عليهم.</p>	2014	" تأثير اعتماد التسويق الداخلي في أداء المصارف التجارية في مصر" <sup>1</sup>	-11- Ghoneim,& El-Tabie
<p><b>هدف الدراسة:</b> التعرف على الرأس المال المعرفي الذي أصبح أكثر أهمية لمؤسسات الرعاية الصحية، وخاصة بالنسبة للمستشفيات التي تواجه تغيير في أنماطها الاجتماعية والصناعية.</p> <p><b>النتائج:</b> يجب على العاملين في المستشفى الانخراط في عملية التعلم المستمر لتحسين مهارات الرعاية الصحية وتوفير أرقى الخدمات لمرضاهم. وأن التسويق الداخلي يساعد مدراء المستشفيات في تحسين نوعية الخدمة المقدمة من قبل طاقم التمريض لمرضاهم ويسمح للمستشفيات في بناء ثقافة التعلم وتعزيز الالتزام التنظيمي للهيئة التمريضية فيها، عن طريق إنشاء "المنظمة المتعلمة" الجديدة واستخدام التسويق الداخلي الفعال.</p>	2014	" المنظمات المتعلمة، التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي في المستشفيات" <sup>2</sup>	-12- Tsai
<p><b>هدف الدراسة:</b> التعرف على التسويق الداخلي في القطاع المصرفي اليمني. وفحص مستوى التسويق الداخلي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتوجه نحو العملاء في القطاع المصرفي اليمني.</p> <p><b>النتائج:</b> عززت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عملية فهم كيف ينظر موظفو خدمة العملاء إلى التسويق الداخلي في الصناعة المصرفية. وبالتالي فإن النتائج ساعدت المدراء التنفيذيين في تحديد أبعاد حاسمة للتسويق الداخلي، وهو ما يؤثر في النهاية على مستوى القدرة التنافسية للمصارف الخاصة بهم.</p>	2014	" التسويق الداخلي والميزة التنافسية في الصناعة المصرفية" <sup>3</sup>	-13- Alhakimi,& Alhariry
<p><b>هدف الدراسة:</b> التعرف على دور التسويق الداخلي في إدارة التغيير الثقافي وذلك من أجل تطوير المنظمة.</p> <p><b>النتائج:</b> والتسويق الداخلي هو جزء مهم من التطوير والتغيير التنظيمي وعلاوة على ذلك، فإذا كان هناك غياب للتسويق الداخلي في المنظمة فإن الإدارة قد تواجه مع الموظفين مقاومة تجاه عمليات التغيير والتكيف معه. وإن أدوات التسويق ضرورية من أجل تشكيل بيئة شركة قوية، وأيضاً لوضع الأسس لمرحلة جديدة لتحقيق التغيير. وإن دور التسويق الداخلي في التغيير الثقافي يتدفق في مستوى الإدارة العليا من خلال الاستراتيجيات والقيم الجديدة والأهداف التي وضعتها المنظمة وبالتالي فإن عناصر التسويق الداخلي لها قيمة تنافسية أساسية في بناء الأداء الفعال للأعمال.</p>	2008	" التسويق الداخلي الموجه في إدارة التغيير الثقافي لتطوير المنظمة" <sup>4</sup>	-14 - Várnai & Fojtik

<sup>1</sup> Ghoneim, A., El-Tabie, N. (6 - 8 January, 2014). *Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt . Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference, Novotel World Trade Centre, Dubai, UAE, ISBN: 978-1-922069-41-2*

<sup>2</sup> Tsai, Y. (2014). *Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals, BMC Health Services Research, <http://www.biomedcentral.com>.*

<sup>3</sup> Alhakimi, W., Alhariry, K. (2014). Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry, *Academic Journal of Management Sciences ISSN 2305- 2864, Vol. 3, No.1.*

<sup>4</sup> Várnai, S., Fojtik, J. (2008). *Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organization Development, (6<sup>th</sup>). International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking.*

## الدراسات المتعلقة بالأداء التسويقي

### الدراسات العربية

الباحث	عنوان البحث	التاريخ	ملخص الدراسة
-1- قريشي	"الأداء التسويقي البيئي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية" <sup>1</sup>	2015	<b>هدف الدراسة:</b> إبراز أهمية الأداء التسويقي البيئي في المنظمة الاقتصادية والعمل على ضرورة إدماج البعد البيئي ضمن عناصر مزيجها التسويقي. <b>النتائج:</b> خلصت الدراسة إلى أن الأداء التسويقي البيئي يحقق فوائد أهمها: تحسين سمعة المنظمة، تحقيق ميزة تنافسية، تحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية، تقديم المنتجات الأفضل بالإضافة إلى الحوافز الشخصية.
-2- الربيعي، وآخرون	"أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي" <sup>2</sup>	2014	<b>هدف الدراسة:</b> اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون، وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي. <b>النتائج:</b> ارتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في المصارف التجارية العراقية. إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف. وأكثر من ذلك، وجود أثر مشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف بأبعاده الثلاثة: الربحية، ومعدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.
-3- العبيدي	"دور المزيج الترويجي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية" <sup>3</sup>	2014	<b>هدف الدراسة:</b> التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الترويج في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية. <b>النتائج:</b> وجدت الدراسة أن النشاط الذي يمكن من القيام بعملية الاتصال هو النشاط الترويجي، باستراتيجياته المختلفة لاعتباره أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، والتي تساهم في تحسين الأداء التسويقي، لما لها من قدرة على بناء جسر من التواصل بين المنظمة وعملائها وذلك من أجل استمرارها وزيادة مبيعاتها، ولتحقيق أهدافها.
-4- زنخري	"الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية" <sup>4</sup>	2013	<b>هدف الدراسة:</b> التعرف على التحديات البيئية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. <b>النتائج:</b> وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات البيئية التي تواجهها. بالإضافة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوجود المسؤول التسويقي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأداء التسويقي.

<sup>1</sup> قريشي، حليلة السعدية. (2015). الأداء التسويقي البيئي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، (العدد15)، ص ص 103-112.

<sup>2</sup> الربيعي، ليث، المحاميد، اسعود، الشخيلي، أسامة، العدوان، سامي. (2014). أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41 (العدد2)، ص ص 275-294.

<sup>3</sup> العبيدي، علي. (2014). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

<sup>4</sup> زنخري، حفصة. (2013). الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

<p><b>هدف الدراسة:</b> هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها في الأداء التسويقي.</p> <p><b>النتائج:</b> أشارت النتائج بأن مستوى الأهمية للأداء التسويقي في المنظمات العاملة في مدينة عمان مرتفع نسبياً إذ أنه في الحد الأدنى لمستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت السباعي الذي تم قياس الفقرات به. وتبين أنه لبعده التوافقية الأثر الأكبر وبشكل منفصل على كل من تبني التجارة الإلكترونية ومعدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين.</p>	2012	<p>"العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي"<sup>1</sup></p>	<p>- 5 - يحيى</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> التعرف على واقع ثقافة الإبداع لشركات الأدوية الفلسطينية من خلال دراسة مجموعة من العوامل المؤثرة، ودراسة الأداء التسويقي من وجهة نظر الأطباء والصيادلة عبر اختبار مجموعة من المقاييس التسويقية غير المالية، وكذلك التعرف على أثر العوامل الديموغرافية للمبحوثين في هذه الدراسة.</p> <p><b>النتائج:</b> وجود تأثير لبعض العوامل الشخصية والديموغرافية على إجابات وتوجهات العينة، كما وأثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية طردية بين واقع ثقافة الإبداع وبين الأداء التسويقي للشركات الدوائية الفلسطينية بحيث كلما تحسن الواقع الداعم للبيئة الإبداعية تحسن الأداء التسويقي للشركة والعكس صحيح.</p>	2011	<p>"واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي"<sup>2</sup></p>	<p>- 6 - بربراي</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات التجارة الإلكترونية ومتغيرات الأداء التسويقي في المنظمات الخدمية.</p> <p><b>النتائج:</b> وجود علاقة ارتباط معنوية بين التجارة الإلكترونية ومتغيرات الأداء التسويقي مجتمعة وذلك من حيث السرعة في إنجاز الأعمال، والتوسع في النشاط، والدقة في العمل، والمرونة والتكيفية، والكلفة المعتدلة، ووضوح التعامل، والتغطية الشاملة، والتغير نحو الأفضل فضلاً عن الطلبات والإجابات الواضحة وأن هناك للتجارة الإلكترونية انعكاساً واضحاً على الأداء التسويقي في المنظمات الخدمية.</p>	2004	<p>"انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية"<sup>3</sup></p>	<p>- 7 - الزيواني</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> تحديد مستوى فاعلية الاستراتيجية التسويقية التي تتبناها المنظمة وتمازسها. وتحديد مدى تبني المنظمة المبحوثة للاستراتيجية التسويقية الفاعلة في تحقيق الأداء التسويقي.</p> <p><b>النتائج:</b> بينت الدراسة أن الاستراتيجية التسويقية للشركة فاعلة في تحقيق الأداء التسويقي من خلال الأرباح التي حققتها المنظمة، وبينت الدراسة أن إدارة المنظمة لا تولي اهتماماً كبيراً بالزبون ورضاه وبالتالي فإن رضا الزبون جاء في المرتبة الأخيرة في اهتمامات المنظمة.</p>	2004	<p>"فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي"<sup>4</sup></p>	<p>- 8 - الطائي</p>

<sup>1</sup> يحيى، ندى. (2012). العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

<sup>2</sup> بربراي، نضال. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

<sup>3</sup> الزيواني، عواطف. (2004). انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

<sup>4</sup> الطائي، حسن. (2013). فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

<p><b>هدف الدراسة:</b> دراسة أنظمة قياس الأداء التسويقي والتعرف فيما إذا كانت الشمولية تعمل على تحسين الأداء.</p> <p><b>النتائج:</b> إن أنظمة قياس الأداء الشاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن لاقت اهتماماً كبيراً في مجال التسويق. ومع ذلك، وتحت ظروف الشمولية كخاصية لنظام قياس الأداء ومع أنها أمر مرغوب فيه ويساهم في أداء المنظمات لكن لا يزال موضع نقاش في البحث والممارسة. ولمعالجة هذه القضية ناقش الكتاب استخدام البيانات الميدانية الديناميكية من مدراء التسويق ومدراء المحاسبة الإدارية التنفيذيين ومن النموذج القائم على الطوارئ وهو الأكثر تعقيداً. وتؤكد النتائج التجريبية الإطار المتطور، وقد بينت النتائج أن العلاقة الشمولية في نظام قياس الأداء التسويقي لأداء المنظمات أنها شرطية. وإن التسويق والمعرفة المستندة إلى السوق تتوسط هذه العلاقة اعتماداً على استراتيجية التسويق، والتسويق المعقد، وديناميكية السوق. وهذه الأفكار تشرح نتائج مختلطة من البحوث السابقة وتوفر انعكاسات هامة على البحوث والممارسات الإدارية.</p>	2012	<p>" نظم قياس الأداء التسويقي: هل الشمولية حقاً تحسن الأداء؟"<sup>1</sup></p>	<p>-9 - دراسة Homburg, Artz, &amp; Wieseke</p>
<p><b>هدف الدراسة:</b> دراسة تقييمات الأداء التسويقي للشركات التابعة للشركة الأم والعمل على جمع مقاييس الأداء.</p> <p><b>النتائج:</b> وقد اتخذت قضايا مجردة في تقييم الأداء التسويقي ووضع المقاييس المناسبة لقياس مركز الصدارة في الفكر والممارسة التسويقية في السنوات الأخيرة. ونقترح النموذج التجريبي الذي يُمكن المنظمة متعددة الجنسيات من تقييم الأداء التسويقي في المنظمات التابعة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار حقيقة واضحة أن الإجراءات التكتيكية من قبل المنظمات التابعة لها تساهم في إنشاء الأصول التي يمكن تسخيرها لتسويق النتائج. وبالتالي، لدينا نموذج يجسد قدرات إنشاء الأصول من نفقات التسويق وأيضاً يأخذ في الاعتبار الاختلافات البيئية وفي نفس السياق الذي تعمل فيه كل شركة تابعة للمنشآت متعددة الجنسية. وعموماً، وعلى مستوى العمليات ( إنشاء أصول السوق والعائد من السوق) يبين لنا أهمية الأداء التسويقي في سياق العمليات وذلك على مستوى البلدان المتعددة. وهذا الفحص الأنّي بين العملية التسويقية والأداء التسويقي يُمكن المنظمة العالمية من الحصول على الأفكار الاستراتيجية التشغيلية، والتشخيص الاستراتيجي للأداء التسويقي لشركاتها التابعة. ويتضح نهجنا بشكل تجريبي من خلال تقييم الأداء التسويقي للشركات التابعة للشركة العالمية الكبيرة.</p>	2008	<p>" تقييم الأداء التسويقي للشركات التابعة: جمع مقاييس الأداء للعمليات والنتائج"<sup>2</sup></p>	<p>-10 - دراسة Grewal, et al.</p>

<sup>1</sup> Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensive Really Improve Performance?. *Journal of Marketing, Ahead of Print, American Marketing Association* .pp.1-22.

<sup>2</sup> Grewal, D., et al. (2008). Evaluation of Subsidiary Marketing Performance: Combining Process and Outcome Performance Metrics.. *Journal. of the Academy of Marketing Science.*

<p><b>هدف الدراسة:</b> اكتشاف مستويات النضج المختلفة لإدارة التسويق والتحقيق في العلاقة بين النضج لإدارة الأداء التسويقي للمنظمة والأداء. والتحقيق أيضاً في تأثير التكنولوجيات الجديدة مثل إدارة الموارد التسويقية ومستودع بيانات المشروع والتحليل التسويقي للعائد على الاستثمار من الحملات التسويقية.</p> <p><b>النتائج:</b> تبين أن 75% من المستجيبين أكدوا أن التسويق ضروري لأعمالهم ووجدنا أيضاً من تحليل البيانات أن تحسين عملية إدارة التسويق والتي نسميها إدارة الأداء التسويقي تؤدي إلى عائدات أعلى على الاستثمارات التسويقية في شكل ارتفاع نمو المبيعات، وزيادة حصتها في السوق وتعزيز علامتها التجارية. ومع ذلك، وعلى الرغم من فوائد إدارة الأداء التسويقي يبدو أن عدد قليل جداً من المنظمات تعمل على تحسين إدارة الأداء التسويقي.</p>	2007	"إدارة استراتيجية الأداء التسويقي: التحديات و أفضل الممارسات" <sup>1</sup>	-11 - دراسة Jeffery & Mishra
<p><b>هدف الدراسة:</b> تحديد كيفية تقييم المدراء للأداء التسويقي لمنظمتهم من خلال مقاييس تتمثل بالكفاءة والفاعلية والتكيفية إزاء البيئة والنتائج إزاء التوقعات.</p> <p><b>النتائج:</b> تم الوصول إلى استنتاج يتمثل بكون الفاعلية هي المقياس الأفضل والأكثر أهمية بالنسبة للمدراء، والفاعلية ليست ذات التأثير المباشر المعنوي على الأداء المتحقق فقط، لكنها تتوسط أيضاً في تأثيرات عدد من المتغيرات الأخرى.</p>	2000	"المنظورات الإدارية للأداء التسويقي: الكفاءة، التكيفية، الفاعلية، والرضا" <sup>2</sup>	-12 - Clark
<p><b>هدف الدراسة:</b> بيان أن المشكلة الرئيسية لقياس الأداء التسويقي تكمن في تحديد وتشخيص المقاييس والإجراءات الأفضل التي يمكن اعتمادها في قياس أداء المنظمات.</p> <p><b>النتائج:</b> ضرورة استخدام الإدارات لنوعين من المقاييس، داخلية وخارجية، إذ تقيم المقاييس الداخلية صحة الابتكار، أي مدى نجاح المنظمة في تحقيق نوع الابتكار الذي تريد تحقيقه، وكذلك التزام العاملون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة، بينما تعبر مقاييس السوق الخارجية عن الأداء بمقاييس مالية قصيرة الأجل معدلة بوساطة التغيير في أسهم العلامة.</p>	2000	"القياسات التسويقية" <sup>3</sup>	-13 - Ambler
<p><b>هدف الدراسة:</b> استعرضت الدراسة التطور التاريخي لمقاييس الأداء التسويقي في منظمات الأعمال وعلاقتها المتداخلة: التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى المخرجات غير المالية، والتوسع من قياس المخرجات التسويقية فقط إلى قياس المخرجات والمدخلات المالية أيضاً، وأخيراً التحول من المقاييس ذات البعد الواحد إلى مقاييس الأداء متعددة الأبعاد.</p> <p><b>النتائج:</b> ضرورة تطوير مجموعة من المقاييس الصغيرة، لكي تكون سهلة الاستخدام، والكبيرة لكي تكون شاملة، وتنفيذ منها المجاميع التسويقية، كما اختبرت هذه الدراسة العلاقات المتداخلة المتبادلة بين مقاييس أربعة تمثلت بقياس رضا الزبون، ولاء الزبون، وأسهم العلامة، توجه السوق. واقترحت أن هذه المقاييس تعد مؤشرات مهمة للأداء التسويقي الذي يجب أن يؤثر في الأداء الكلي للمنظمة.</p>	1999	"مقاييس الأداء التسويقي: تاريخ المقاييس وعلاقتها المتداخلة" <sup>4</sup>	-14 - Clark

<sup>1</sup> Jeffery, M., Mishra, S. (2007). *Strategic Marketing Performance Management: Challenges and Best Practices*. Kellogg School of Management, Northwestern University.

<sup>2</sup> Clark, B. H. (2000). *Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction*. JSM, No. 8, Taylor & France Ltd.

<sup>3</sup> Tim, A. (2000). *Marketing Metrics*. BSR, Vol. 11, Issue 2, London Business School

<sup>4</sup> Clark, Bruce H. (1999), *Marketing Performance Measures: History & Interrelationship*, JMM, No.15, West Burn Publishers Ltd.

## أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

### أوجه التشابه:

- استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث من حيث:
- 1- تحديد المفاهيم النظرية لكل من التسويق الداخلي والأداء التسويقي كنقطة انطلاق لدراسة الأثر فيما بينهما.
  - 2- الوقوف على أبعاد كل من التسويق الداخلي والأداء التسويقي التي يتناولها الإطار العملي.
  - 3- الاستعانة بالدراسات السابقة في تحديد طرق قياس متغيرات الدراسة الحالية (التسويق الداخلي والأداء التسويقي).

### أوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسة عما سبقها من دراسات متعلقة بهذا الموضوع على الشكل التالي:
- 1- سيقوم هذا البحث بدراسة دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي وتوضيح هذا الدور وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة على حد علم الباحث.
  - 2- تبحث هذه الدراسة عناصر معينة دون غيرها مثل نشر وترسيخ ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي للعاملين، إيصال المعلومات التسويقية للعاملين، تمكين الموظفين، والحوافز وذلك من أجل الوصول إلى نتائج محددة من خلال دراسة ميدانية في جزئيات هذا الموضوع، وقياس مدى ممارسة هذه العناصر من وجهة نظر الموظفين والعملاء المبحوثين، بالإضافة إلى أن موضوع التسويق الداخلي لم يأخذ نصيباً كافياً في البحث والتطوير من قبل منظمات الأعمال وهذا ما لم تقم به الدراسات السابقة.
  - 3- تم الاعتماد على المقاييس غير المالية فيما يتعلق بقياس الأداء التسويقي وذلك لتزايد الاهتمام بها وخصوصاً بعد ما أثبتت الدراسات السابقة (الزيواني، 2004 و الطائي، 2004) ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن والحاجة إلى المعلومات المتعلقة بالأنشطة التسويقية باعتبار أن المقاييس غير المالية تركز على الأهداف طويلة الأجل وتزيد من الثقة في التوقعات للمقاييس المالية وكما أنها ترفع من قدرة أداء المديرين بتوفير تقييم أكثر دقة لأدائهم لأن هذه المقاييس أقل تأثراً بالعوامل المحيطة من تلك المالية، حيث تركز المقاييس المالية على الأهداف قصيرة الأجل بالإضافة إلى خصوصيتها وسريتها وصعوبة الحصول عليها لذلك يقرر الباحثون الابتعاد عنها.

## 2- مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية والعديد من الزيارات والمقابلات الميدانية التي قام بها الباحث لعينة من مديري وموظفي وعملاء المصارف التجارية الخاصة والعامة، للتعرف على طبيعة ومدى تطبيق التسويق الداخلي في هذه المصارف ومن ثم مدى تأثيرها على الأداء التسويقي، ومن العودة للدراسات السابقة (Munir, et al. 2015، Tsai, 2014، قاسمي، 2014، أبو سنينة، 2013، اسماعيل، 2011، بلبالي، 2008) المتعلقة بعناصر التسويق الداخلي كثقافة الخدمة المصرفية، وتدريب الموظفين، والمعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين داخل المنظمات الخدمية، والحوافز. تبين أنه ينبغي الاهتمام بالموظفين باعتبارهم جزء من عملية تسليم الخدمة، وضرورة تسليط الضوء وزيادة الاهتمام بعناصر التسويق الداخلي مجتمعة بشكل ميداني لتحقيق الهدف المرجو، وزيادة الاهتمام بالتسويق الداخلي ليكون استراتيجية تتبعها المصارف في التعامل مع موظفيها وصولاً إلى تحقيق أداء تسويقي متميز.

إذاً تكمن مشكلة الدراسة في معرفة دور التسويق الداخلي وبيان دور ممارساته في الأداء التسويقي، بالإضافة إلى أهمية الكشف عن المصارف موضوع الدراسة والتي تقوم بممارسات وأنشطة التسويق الداخلي وما هو دور تلك الممارسات في تحسين الأداء التسويقي في المصارف الخاصة والعامة في سورية.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق المصارف الخاصة والعامة العاملة في سورية مفهوم التسويق الداخلي ضمن استراتيجياتها التسويقية؟
- 2- ما مدى إدراك الموظفين في المصارف بأن لهم دور كمقدمين للخدمات المصرفية؟
- 3- هل تدرك إدارة المصارف أن الموظفين جزء من الخدمة المقدمة وبالتالي فإن نجاح العمل في المصرف يتوقف على هؤلاء الموظفين؟
- 4- هل تدرك المصارف أن رضا العملاء الداخليين (الموظفين) يؤثر في رضا العملاء الخارجيين؟
- 5- معرفة درجة أو مستوى دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في المصارف الخاصة والعامة العاملة في سورية؟



### 3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات نظرية علمية وميدانية عملية:

#### الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة وأهمية القطاع المصرفي بحد ذاته حيث:

1- اهتمت الدراسات السابقة (قاسمي، 2014، مناصرية وآخرون، 2014، الطائي، 2012، اسماعيل 2011، بلبالي، 2008) بالجانب غير البشري في تطبيق العمليات التسويقية وركزت في تحقيق جودة العمليات الخدمية من خلال التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الأدوات التسويقية، وجاءت هذه الدراسة لبيان وتوضيح دور الموظفين في عملية إيصال الخدمة للعملاء.

2- تسليط الضوء على أهمية التسويق الداخلي ودوره في تحسين العمليات الخدمية في المنظمات والتي تكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر لعملياتها ومنتجاتها.

3- المساهمة في بلورة رؤية لتفعيل دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي لأجل تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار أفكار جديدة أو تطوير وتحسين الجودة في الخدمات المقدمة.

#### الأهمية العملية:

تتبع أهمية البحث من أهمية مجال التطبيق حيث أن تطور الخدمات التي تقدمها المصارف تعدّ مؤشر كبير على تطور المجتمع وفي هذا الإطار:

1- تتركز أهمية الدراسة الميدانية في أهمية المتغيرات وهي ( التسويق الداخلي والأداء التسويقي) كونهما يتضمنان عناصر مهمة تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات الخدمية وتطويرها وبالأخص بالنسبة لتعاملها مع موظفيها مما يكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواكبة التطورات الحاصلة على صعيد القطاع المصرفي واكتساب رضا العملاء وولائهم.

2- تساعد هذه الدراسة في الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التسويق الداخلي في المصارف محل البحث وتسعى إلى تقديم بعض المقترحات للحد من هذه المعوقات.

3- تعدّ الدراسة خطوة تفيد إدارة المصارف في الكشف عن العناصر المؤثرة في تحسين أدائها التسويقي.

4- القيام بالتحسينات المستمرة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونوعية تلك الخدمات المقدمة للعملاء وطرائق الوصول إليها.

5- المصارف من المنظمات الخدمية المهمة في الاقتصاد السوري والرائدة في عالم الأعمال مما يستدعي الحاجة إلى الاهتمام بها والعمل على متابعة ودراسة التحديات والمشكلات التي تواجهها وخاصة في العمليات التسويقية كي تتمكن هذه المصارف من المحافظة على مكانتها التنافسية.

#### 4- أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تهدف الدراسة إلى:

- التعرف ميدانياً على واقع وطبيعة دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي.
- الكشف عن ثقافة الخدمة لدى الموظفين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز أدائهم وانعكاسها على الأداء التسويقي.
- الوقوف على مدى تبني المصارف لبرامج التدريب للموظفين كونهم جزء من عملية تقديم الخدمة.
- بيان مدى قيام المصارف بنشر المعلومات التسويقية بين الموظفين وانعكاسها على أدائهم التسويقي.
- معرفة مدى فعالية تمكين الموظفين في الأداء التسويقي.
- إظهار نظام المكافآت والحوافز وأثره في الأداء التسويقي.

#### 5- منهجية الدراسة:

اختصت هذه الدراسة ببحث التسويق الداخلي ودوره في الأداء التسويقي، حيث تم اعتماد الفلسفة الوضعية (Positivism) التي ترى أن الحوادث والظواهر موجودة في الواقع بشكل منفصل عن الباحث الاجتماعي (أي أن الباحث مستقل عن البيانات ويبقى ذو موقف حيادي) كما تم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي Deductive approach أي أن التفكير سيكون منصب على الانطلاق من العام إلى الخاص، وقد طبق الباحث المنهج الكمي لمناقشة نتائج الدراسة التي تم جمعها من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفي وعملاء المصارف الحكومية والخاصة في كلٍ من المحافظات التالية: دمشق، حلب، والحسكة، وتحليلها باستخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية لمناقشة النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة. وإلى جانب استخدام الاستبانة قام الباحث بزيارات ومقابلات ميدانية لبعض المعنيين في المصارف العاملة في سورية وبعض

العملاء وقد تم الوصول في النهاية إلى نموذج يوضح دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في هذه المصارف.

## 6- مصطلحات الدراسة:

- **التسويق الداخلي:** عرف Berry التسويق الداخلي على أنه "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

- **الأداء التسويقي:** هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق النجاح في السوق الذي تعمل فيه من خلال الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتي تعدّ الأساس لبقاء المنظمة ونموها وتحقيق أهدافها الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية.<sup>2</sup>

- **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في الموظفين. فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في الموظفين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم.<sup>3</sup>

- **التدريب:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.<sup>4</sup>

- **التمكين:** يعرف الكبيسي التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم.<sup>5</sup>

- **نظم المعلومات التسويقية:** هي مجموعة من الطرق والإجراءات لضمان تدفق مناسب لمعلومات دقيقة لاستخدامها في اتخاذ القرارات وتزويد الإدارة بحقائق أمنية ومستقبلية عن السوق، إضافة إلى مؤشرات حول استجابة السوق لأنشطة المشروع ومواقف المنافسين.<sup>6</sup>

- **الحوافز:** هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة الأعمال للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما

<sup>1</sup> Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing. How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kagan Page, London (UK). P19.

<sup>2</sup> الكيكي، غانم محمود أحمد. (2010). العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. *تنمية الراقيين*، المجلد 3 (العدد 99)، ص ص 31-54.

<sup>3</sup> البرنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر. ص 121.

<sup>4</sup> عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر. ص 438.

<sup>5</sup> الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. ص 136.

<sup>6</sup> عبد الرزاق، معتز سلمان. (2008). أثر نظم المعلومات التسويقية في ضمان جودة الأداء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (العدد الثامن والستون)، ص ص 155-183.

يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

## 7- متغيرات وفرضيات الدراسة:

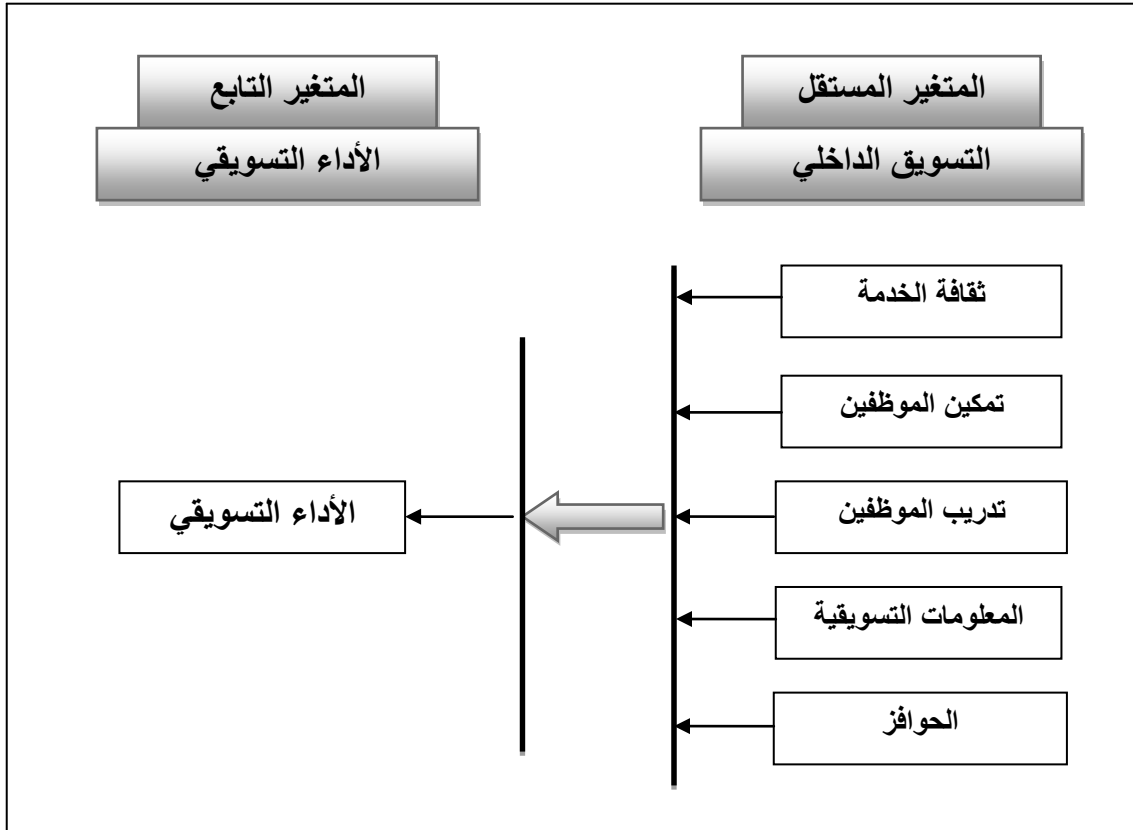
تتمثل متغيرات الدراسة بما يلي:

1- المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي الذي يتكون من العناصر الفرعية التالية:

- ثقافة الخدمة.
- تمكين الموظفين.
- تدريب الموظفين.
- المعلومات التسويقية.
- الحوافز

2- المتغير التابع وهو الأداء التسويقي.

ويبين الشكل التالي نموذج الدراسة و تظهر فرضياته مدار الدراسة.



<sup>1</sup> الطائي، يوسف، وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر. ص405.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، تم صياغة فرضية رئيسة وتسعى الدراسة لفحصها واختبار متغيراتها ومفادها:

**"يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المصارف للتسويق الداخلي والأداء التسويقي."**

ويمكن تجزئتها إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

الفرضية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين الأداء التسويقي.

الفرضية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وإيصال المعلومات التسويقية إلى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

الفرضية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وبين الأداء التسويقي.

الفرضية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز للموظفين وبين الأداء التسويقي.

## **8- مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من المصارف الخاصة والعامة الكائنة في المحافظات التالية: دمشق وحلب، والحسكة.

وقد أخذت عينة من العملاء والموظفين في المصارف الخاصة والعامة (المصرف التجاري، المصرف العقاري، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، المصرف الإسلامي، مصرف بركة، مصرف شام، مصرف فرنسبنك، مصرف الأردن، مصرف بيلوس، مصرف سورية والمهجر، مصرف عودة، المصرف الدولي للتجارة والتمويل) حيث اعتمد الباحث بعد الدراسة الاستطلاعية والمقابلات المباشرة التي قام بها في توزيع حجم العينة على مفردات عينة الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية بسبب عدم تجانس مفردات العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات التعامل مع المصرف. لذلك تم توزيع حجم العينة توزيعاً تناسبياً بما يتفق مع أعداد العملاء والموظفين في كل مصرف ثم وزعت استمارات البحث عشوائياً على العملاء والموظفين في كل مصرف.

و تم حساب حجم العينة وفق القانون التالي:<sup>1</sup>

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2} \text{ حيث :}$$

n : حجم العينة

Z : القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة المطلوبة

p : نسبة الأفراد الذين يحققون شروط العينة من المجتمع

q : مكمل p

e : مستوى الدلالة

ويكون أكبر حجم للعينة بناءً على ذلك عندما يكون البسط أكبر ما يمكن وذلك عندما نسبة الأفراد الذين يحققون شروط العينة من المجتمع p تكون 0.5 وباحتساب أكبر حجم عينة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة ثقة 0.95 نجد أنها:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} = 384.16 = 384$$

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة ضمن الفرع الرئيس للشركة والفروع التابعة لها وفق نسبة إلى كل فرع من فروع المنظمة من المجموع العام لمجتمع البحث ككل وقد استرد الباحث ما مجموعه 404 استبانة من أصل 455 استبانة موزعة وهو ما نسبته 88.7% وهي نسبة جيدة. أما بالنسبة للاستبانات الخاصة بالعملاء فقد استرد الباحث ما مجموعه 584 استبانة من أصل 630 استبانة موزعة وهو ما نسبته 92.2% وهي نسبة جيدة.

## 9- أساليب التحليل الإحصائي :

قام الباحث بإخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v.20) من خلال الاعتماد على مجموعة من التحليلات كما يلي:

أساليب إحصائية وصفية: وتتمثل بالأساليب التالية:

- 1- التوزيع التكراري: لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية استخدم للحصول على متوسط الإجابات للمبحوثين عن أسئلة الاستبانة.

<sup>1</sup> سيكاران، أوما. (2004). طرق البحث في الإدارة- مدخل بناء المهارات البحثية. (إسماعيل علي بسيوني، وعبد الله سليمان العزاز، مترجم). الرياض: جامعة الملك سعود، ص 388.

3- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت للقيم عن أوساطها الحسابية.

**أساليب إحصائية استدلالية: وتمثل بالأساليب التالية:**

1- معامل الارتباط والانحدار:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس مدى وجود ارتباط بين المتغير المستقل والتابع
- معامل التحديد لقياس نسبة التأثير المفسر لكل متغير مستقل في المتغير التابع
- تحليل الانحدار المتعدد: لقياس معنوية تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

2- تحليل التباين أحادي الجانب One Way ANOVA: لقياس مدى وجود اختلافات جوهرية بين المتغيرات.

## 10- حدود الدراسة

**الحدود المكانية:**

ركز البحث على دراسة دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في القطاع المصرفي دون القطاعات الأخرى في المحافظات التالية دمشق، حلب، والحسكة.

**الحدود الزمانية:**

المدى الزمني للدراسة هو بين عامي 2013-2015.

**الحدود الموضوعية:**

لا يعدّ التسويق الداخلي المدخل الوحيد الذي يؤثر على الأداء التسويقي حيث توجد عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على هذه الأخيرة مثل جودة الخدمات المقدمة والتسهيلات المصرفية وغيرها ولكن نظراً لمحدودية هذا البحث فإنه سوف يركز فقط على عنصرين أساسيين هما التسويق الداخلي والأداء التسويقي ويمكن للدراسات اللاحقة أن تبحث في العوامل الأخرى المؤثرة في هذا المجال.

## 11- محددات الدراسة:

واجهت الدراسة والباحث العديد من الصعوبات والمعوقات ونذكر أهمها:

- صعوبات متعلقة باستقصاء الموظفين والعملاء وإحجام الكثير منهم عن الإجابة بسبب التخوف أو التجاهل.

- عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين لمفهوم ثقافة المنظمة المصرفية.

# الإطار النظري

## الفصل الثاني

التسويق الداخلي: المفهوم والممارسة

المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته.

المبحث الثاني: ممارسات وأنشطة التسويق الداخلي.



## المبحث الأول

### مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

إن المفهوم التقليدي للتسويق يركز على عملية التبادل بين المنظمة والعملاء ولأهمية التبادل برز الدور الذي يلعبه العاملون فيها من خلال دورهم في تحقيق جودة الخدمة المقدمة ومدى القدرة على إرضاء العملاء من خلال عمليات التسويق التي يقومون بها وتفاعلهم مع العملاء ضمن إطار عملية التبادل التي هي جوهر العملية التسويقية وخصوصاً في المنظمات الخدمية، ونتيجة ذلك ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات المقدمة في المصارف والفنادق وخدمات النقل العام والمستشفيات وهكذا. وسوف يبحث الفصل الحالي مفهوم وأهمية التسويق الداخلي ثم يتعرض لعلاقة التسويق الداخلي مع بعض المفاهيم الإدارية.

### أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

يعبر التسويق الداخلي عن فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين فيها بغية تحقيقها. ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:<sup>1</sup>

1- التأكد من أن كل الموظفين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيس للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

2- التأكد من أن كل الموظفين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من الموظفين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع الموظفين فيها.

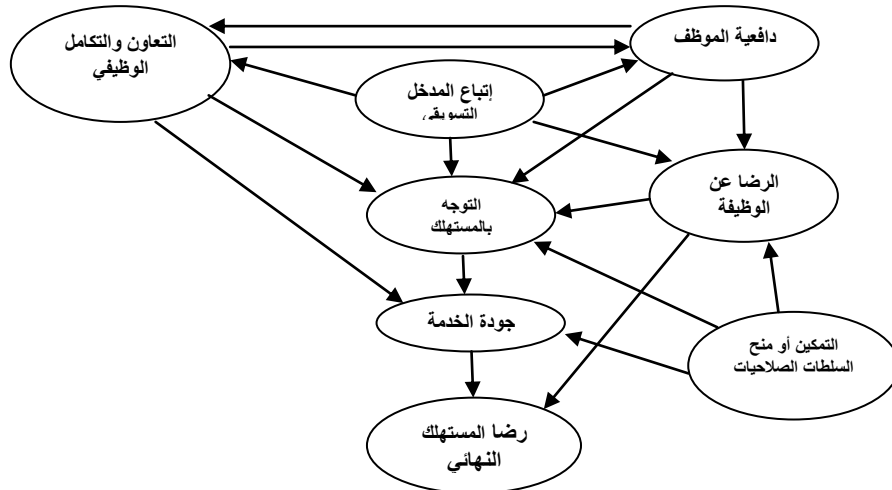
بينما يقدم لنا وليام (William, 1990) فكرة التسويق الداخلي بأنها تقوم في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات على نوعين من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة) فكل فرد يعدّ عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعدّ مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم

<sup>1</sup> حامد، سعيد شعبان. (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، قدم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة الأزهر. ص ص 60-1.

الخدمة. وعملاء خارجيين ولكي نصل إلى هؤلاء العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.<sup>1</sup> ومن خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي، يمكن تصنيفها إلى مجموعات، على أساس المجال والصفة الغالبة التي تعتمدها:<sup>2</sup>

- 1- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.
- 2- التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات وتقنيات التسويق على الموظفين داخل المنظمة.
- 3- التسويق الداخلي أساس لتحقيق رضا المستهلك النهائي.
- 4- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة فإن الشكل (1-2) يوضح نموذج للعلاقات المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي وبين تنفيذ واحدة من الاستراتيجيات التنظيمية المهمة والتي تمثل قلب أو جوهر العمل داخل شركات الخدمة وهي استراتيجية جودة الخدمة.<sup>3</sup>



الشكل (1-2) نموذج التسويق الداخلي للخدمات

Source: Sincic, D., Ploski, N. Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts into The New Internal Marketing Philosophy. working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.

وهكذا يتبين أن التسويق الداخلي يعبر عن مجموع الأنشطة والسياسات والتدابير التي تقوم بها منظمة الأعمال من أجل جذب واستقطاب أفضل المهارات والكفاءات من الموارد البشرية والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها من أجل تحقيق رضاهم عن العمل وعن الخدمات المقدمة

<sup>1</sup> George, R. W. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No.1. PP: 63-70

<sup>2</sup> Sincic, D., Ploski, N. Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts into The New Internal Marketing Philosophy. working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia

<sup>3</sup> المرجع السابق نفسه، ص162.

باعتبارهم مستخدمين ومنتجين للخدمة، وبالتالي قيامهم بتقديم أفضل خدمات ممكنة مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

## ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

بدأ مفهوم التسويق الداخلي بالتمحور حول ضرورة الوعي لدى المنظمات بأن الموظفين هم عملاء داخليون لديها لذلك وجدت الإدارات أنه يجب عليها أن تحفز مقدمي الخدمة لديها أو موظفي البيع من أجل أن يعملوا لمصلحة الزبائن من خلال جعل مشاركتهم في العملية التبادلية بينهم وبين الزبائن فعالة بقدر الإمكان، حيث تتحدد جودة الخدمة المقدمة من خلال جودة القائمين عليها، التي تؤثر على نحو رئيس في توفر العنصر البشري المؤهل في مراحل تقديم الخدمة.

وتتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال عناصره التي ذكرها (Rafiq & Ahmad, 2000) ونلخصها بالآتي:<sup>1</sup>

- 1) تحفيز ورضا الموظفين.
  - 2) التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم.
  - 3) التكامل والتنسيق في النشاطات.
  - 4) استخدام مدخل التسويق داخلياً وخارجياً.
  - 5) تطبيق استراتيجية مؤسسية محددة وشاملة.
- وهكذا يتبين أنه على المنظمات الناجحة أن تبدأ خطتها التسويقية بموظفيها وليس بالعملاء وهو الذي نقصد به التسويق الداخلي وينبغي أن ننتبه أنه ليس المقصود بالتسويق الداخلي ما يكون عكس التسويق الخارجي كما لا يُقصد به كذلك بيع المنتجات للموظفين داخل المنظمة وإنما يقصد بالتسويق الداخلي تلك الجهود لإيجاد قيمة لموظفي المنظمة ومن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافهم وأهداف المنظمة لأنهم يعدون من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة Stakeholders والمستهدفين بالنشاط التسويقي.

<sup>1</sup> الحاج عبد، أمل إبراهيم، والضمور، هاني. (2010). أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6 (العدد1). ص ص 30-62.

## ثالثاً : أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المنظمة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المنظمة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول (1-2):<sup>1</sup>

الجدول (1-2) أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1 - الهدف العام	- جعل الموظفين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء.
2 - الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. - دعم الطرق الإدارية. - دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق. - يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
3 - الهدف التكتيكي	- على الموظفين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة. - يجب عليهم دعم موقف معين ، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة. - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ( دار وائل للنشر، الأردن، 2004) ص 285.

وهكذا يتبين أن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها كمقدمي خدمات والعمل على جذب الزبائن وإرضائهم من خلال تفاعل الموظفين معهم. وعلى ذلك فإن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها:<sup>2</sup>

1- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

<sup>1</sup> الضمور، هاني حامد. (2004). تسويق الخدمات. الأردن: دار وائل للنشر. ص 285.

<sup>2</sup> حداد، شفيق، وعبد الرضا، علي. (2008). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (العدد4)، ص ص 393-426.

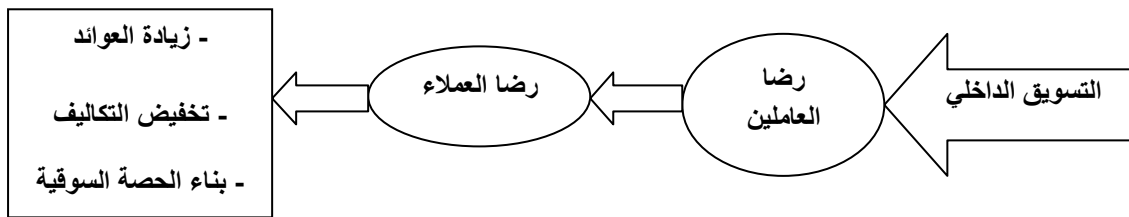
2- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

3- رفد المنظمات بالموظفين الكفؤين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.

4- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5- خلق بيئة داخلية يتميز فيها العاملون بالوعي والحماس للعمل حيث إن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.

وفي نفس السياق نجد أن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين لبناء قاعدة موالية من الزبائن الراضين وبالتالي يساهم ذلك في زيادة العوائد، وبناء حصة سوقية وتخفيض التكاليف، ويوضح الشكل (2-2) التالي الهدف الرئيس للتسويق الداخلي:<sup>1</sup>



الشكل (2-2) الهدف الرئيس للتسويق الداخلي

Source: Mehdi Mousa, Seyed, **The Link Between Internal Marketing and Human Resource Management**, *A Journal of Economics and Management Vol.1 Issue 2, May 2012, p64*

وهكذا يتبين أن التسويق الداخلي يمكن أن يدرك من قبل المنظمة كأداة تمكين لتطبيق الخطط الاستراتيجية<sup>2</sup>. وأن الأساليب الخاصة بتحقيق أهداف التسويق الداخلي تحولت من مفهوم التسويق الخارجي إلى مفهوم التسويق الداخلي، وأن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو تنمية وتطوير الأفراد الموظفين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة وصولاً إلى قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا الموظفين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة. وبذلك تستطيع المنظمة تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى زبائنها الخارجيين محققة بذلك رضاهم عن المنظمة وعن خدماتها.

<sup>1</sup> Seyed, M. M. (2012). The Link Between Internal Marketing and Human Resource Management. A *Journal of Economics and Management Vol.1 Issue 2, p64*.

<sup>2</sup> Lombard, R. M. (2010). Employees as customers. *African Journal of Business Management Vol. 4(4), pp. 362-372*.

## رابعاً: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية:

### 4-1 - التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات:

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing على أسس مخالفة تماماً لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي للتسويق، فقد أشار (Berry, 1983) الذي يعدّ من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح، بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس مهمة، هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة<sup>1</sup>. كما ويؤكد (Gronroos, 1994) بأن التسويق بالعلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية، وهما العميل والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعد. ومن جهة أخرى يُعرف Kotler التسويق بالعلاقات بأنه نموذج مطور من التسويق، يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة، أما التسويق بالصفقات فيميل لتجاهل العلاقات<sup>2</sup>. ويظهر جلياً في المنظمات الخدمية أن أي منظمة لكي تنجح في بناء علاقات مستمرة مع عملائها عليها أن تعتمد على نجاح علاقات موظفيها مع هؤلاء العملاء. لذلك فإن التسويق بالعلاقات يتجلى بناؤه بوضوح عند موظف الخط الأمامي، الموظف الذي لديه علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للزبون، إذ أن قدرة الموظف على تفهم العميل وتلبية رغباته بشكل يرضيه يخلق رغبة لدى هذا العميل في إعادة التعامل مع نفس المنظمة وهكذا يبدأ بناء علاقة معه. وبناء على مفهوم التسويق الداخلي فإنه يتيح للمنظمة بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين ويراعي في نفس الوقت قدرات وإمكانات شاغل الوظيفة، و توضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الاتصال الداخلي، هي جهود تساعد الموظف على التحكم في طريقة التعامل و الاتصال مع الزبائن، وهذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للزبائن، كما أن تحفيز الموظفين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم من خلال النظر إليهم على أنهم عملاء داخليين، بالإضافة إلى تمكين الموظفين يساعد في بناء علاقات جيدة مع العملاء، فالموظف المباشر إذا توفرت له الاستقلالية و الحرية والقدرة على التصرف مع العملاء وحل المشاكل معهم وكذلك اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، كل هذا سيزيد من ثقة العميل بهذا الموظف ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه

<sup>1</sup> حسن، إهام. (2003). التسويق بالعلاقات، قدم إلى: الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة - دولة قطر. ص 393.

<sup>2</sup> بنشوري، عيسى، والداوي، الشيخ. (2010). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. مجلة الباحث، (عدد7). ص ص 367-375.

مجدداً. وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن التسويق الداخلي الناجح يعدّ أساساً لنجاح التسويق الخارجي ورضا العملاء، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع هؤلاء العملاء ويزيد فرصة الاحتفاظ بهم طويلاً<sup>1</sup>. ومما سبق نستطيع القول أن تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة الخدمية يساعد بشكل كبير جداً في توجه المنظمات نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها.

#### 2-4- التسويق الداخلي و إدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management إلى عدد من المرتكزات أهمها : التحليل المستمر لخطوات العمل في كافة المراحل بهدف تحسينها، وتوفير التدريب للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل المحافظة الدائمة على الجودة، كما يتطلبها المستفيدون من الخدمة وتوسعي المنظمات الخدمية إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة)<sup>2</sup>. فكما يقول (أحمد ورفيق، 2002) "أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد". وأن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معاً وذلك من خلال:<sup>3</sup>

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
  - تحفيز الموظفين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
  - تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبرها عملية تسليم الخدمة للعميل النهائي.
- وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### 3-4 - التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين وتصرفاتهم إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال<sup>4</sup>. ويعرف ( أبو بكر، 2006 )

<sup>1</sup> ملحم، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص 126-128  
<sup>2</sup> القريوتي، محمد قاسم أحمد، والمطيري، يوسف محمد. (2007). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، المجلد 21 (العدد1). ص 60.  
<sup>3</sup> محجوبي، محمد الأخضر. (2010). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المنظمة الخدمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. ص24.  
<sup>4</sup> عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (العدد الثاني). ص ص 119-159.

الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة<sup>1</sup>. وانطلاقاً من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء و تغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية، وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء تموضع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود و تكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء و القيام بعملية التموضع، ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي. كما أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقها تتم ممارسة برامجها، وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها والتأثير فيها من خلال برامج التسويق الداخلي وبنفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 123.

<sup>2</sup> نورمان، ر. (2000). إدارة الخدمات. (عمرو الملاح، مترجم). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر. ص ص 261-263.



## المبحث الثاني:

### ممارسات وأنشطة التسويق الداخلي

يركز التسويق الداخلي على أحد أهم عناصر المزيج التسويقي في المنظمات الخدمية وهو عنصر الأفراد أو مقدمو الخدمات، وقد أصبحت المنظمات تعتمد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، وتصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلاءم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي. وإن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيراً من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن. وسوف يتناول هذا المبحث عرض مفصل لممارسات وأنشطة التسويق الداخلي.

### أولاً- ثقافة الخدمة Service Culture:

يمكن تعريف ثقافة الخدمة بأنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في الموظفين<sup>1</sup>. فللمنظمة ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في الموظفين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم. ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين إذ يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي. في حين عرف E.Schein ثقافة المنظمة بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي سيتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشاكل وإدراكها وفهمها<sup>2</sup>. وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس الموظفين الجدد، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة الموظفين لديها، والاهتمام بالموارد البشري الذي يعدّ عاملاً محورياً في نجاحها، بما تتضمن من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه الموظفين في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، حيث تؤثر في

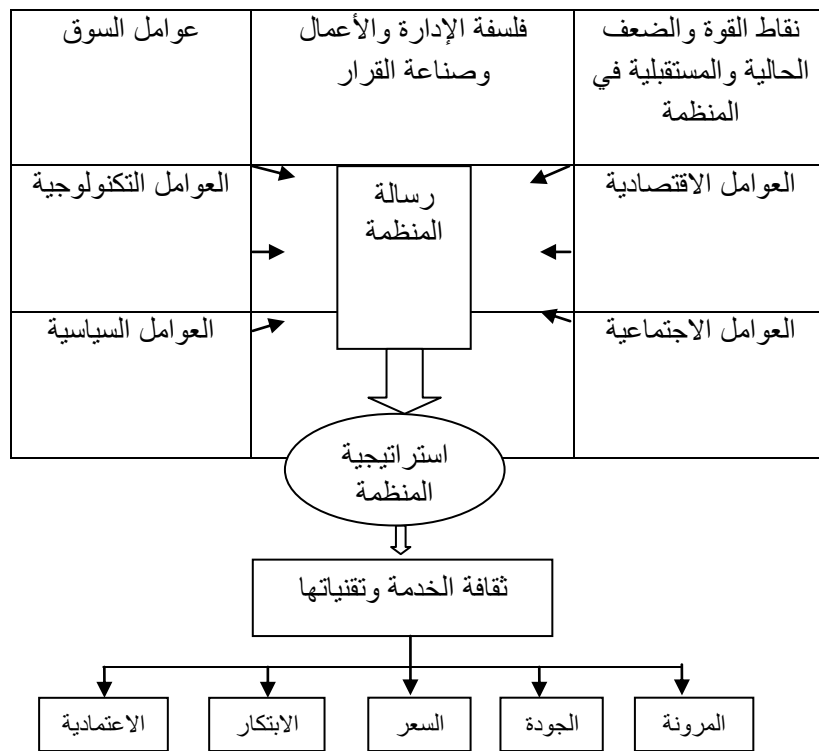
<sup>1</sup> البرنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>2</sup> شتاتحة، عائشة. (2009). ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار. قَدَم إلى: الملتقى العلمي الدولي، صنع القرار في المنظمة الاقتصادية. ص8.

فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، وهذا ما يحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة<sup>1</sup>.

### 1-1 - علاقة ثقافة الخدمة برسالة المنظمة:

أشار Drucker إلى أن ثقافة الخدمة هي التزام المنظمة برمتها ببعض الأهداف المشتركة والقيم المشتركة ودون هذا الالتزام لا توجد مؤسسة. وهذا الالتزام يظهر فعلياً في رسالة المنظمة الشكل (2-3) التالي:<sup>2</sup>



الشكل (2-3) علاقة ثقافة الخدمة برسالة المنظمة

المصدر: كاسر المنصور، ثقافة الخدمة - المرتكزات والأخلاقيات، (دار الرضا للنشر، دمشق- سورية، 2003) ص ص 19-18.

ورسالة المنظمة هي وثيقة ضمنية أو علنية توضح التزام المنظمة تجاه البيئة العامة. وقد أصبح التسويق الداخلي مقروناً بجهود ترويج رسالة المنظمة لجمهورها الداخلي باستعمال نفس الأساليب كما هو الحال في علاقات المنظمة مع الجمهور الخارجي. وفي الحقيقة فإن التسويق الداخلي لا بد وأن يشمل جميع سياسات إدارة الموارد البشرية. وبذلك يصبح التسويق الداخلي

<sup>1</sup> النسور، مروان. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون (العدد الثاني). ص ص 187-210.

<sup>2</sup> المنصور، كاسر. (2003). ثقافة الخدمة - المرتكزات والأخلاقيات. دمشق: دار الرضا للنشر. ص ص 19-18.

فلسفة أعمال جوهرية بنفس الطريقة التي تشمل بها أكثر من مجرد استعمال أدوات للترويج<sup>1</sup>. ويشيع حالياً هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين الموظفين وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها. وأصبح الاتجاه حالياً نحو ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضاً عن أن يديره شخصاً آخر.<sup>2</sup>

## 2-1 - كيف تفهم القوى العاملة في المنظمة ثقافة الخدمة ؟

ترتبط ثقافة الخدمة بما يلي:<sup>3</sup>

أ- أسلوب حديث في الإدارة مرتبط بفلسفة خط الزبون:  
لقد ظهر مفهوم ثقافة الخدمة استجابة عملية للتوجه الفلسفي الجديد في إدارة منظمات الأعمال، والمتمثل في التحول من فلسفة خط الإنتاج إلى فلسفة خط الزبون.  
ب- أسلوب حديث في الإدارة مرتبط بفلسفة الإدارة بالمعلوماتية:  
لقد رافق ظهور مفهوم ثقافة الخدمة ظهور فلسفة الإدارة بالمعلوماتية كنتيجة حتمية لثورة تكنولوجيا المعلومات.

ت- أسلوب حديث في الإدارة مرتبط بفلسفة الإدارة بالأهداف:  
وقد لخص Drucker هذا الأسلوب بقوله "نحن نسمع حديثاً في هذه الأيام عن ثقافة مؤسسة ما. ولكن ما نعنيه حقيقة بهذا المفهوم الحديث هو التزام المنظمة جميعها ببعض الأهداف والقيم المشتركة. ودون هذا الالتزام لا توجد مؤسسة في رأينا بل يوجد هناك رعا من الناس، ومهمة الإدارة هي التفكير ملياً في تلك الغايات والقيم والأهداف ووضعها قيد التحقيق والتمثيل عليها".  
ومن الجدير بالذكر أن أثر ثقافة الخدمة على التسويق الداخلي للمنظمة يأتي من أن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد الموظفين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبياً في التسويق الداخلي للمنظمة، كما إن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، إذ أن الموظفين

<sup>1</sup> دعبول، محمد زاهر، وأيوب، محمد. (2003). مبادئ تسويق الخدمات. دمشق: دار الرضا للنشر. ص352.  
<sup>2</sup> اللامي، غسان، عبدالرسول، حسين، وشياع، حسام. (بدون سنة نشر). تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي. جامعة بغداد. ص29.  
<sup>3</sup> المنصور، كاسر، ثقافة الخدمة- المراكز والأخلاقيات، مرجع سبق ذكره، ص13.

والزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشرفة هي في أسفل الهيكل، إذ نجد في هذا التنظيم أن جميع الموظفين يعملون لخدمة الزبون كما في الشكل رقم (2-4).<sup>1</sup>

هيكل تنظيمي تقليدي		هيكل تنظيمي موجه للخدمة
الإدارة المشتركة	↑ ↓	الإدارة المشتركة
المدير العام		المدير العام
رؤساء الأقسام		رؤساء الأقسام
المشرفين		المشرفون
خط الموظفين		خط الموظفين
الزبائن		الزبائن
التركيز على العمل الفردي		التركيز على التنظيم الجماعي

#### الشكل (2-4) الهيكل التنظيمي

المصدر: بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، (دار البازوري للنشر، عمان - الأردن، 2009، ص350).

وبينت النتائج أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى الموظفين في المنظمات تركز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالموظفين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة<sup>2</sup>. ويمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير و تأثر أي أن الثقافة القوية يمكن بنائها و تغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي و في نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي<sup>3</sup>.

#### ثانياً - تمكين الموظفين Employee Empowering

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة<sup>4</sup>. فمشاركة الموظفين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين وجاء هذا المفهوم نتيجة

<sup>1</sup> العلاق، بشير، والطائي، حميد. (2009). تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي. عمان: دار البازوري للنشر. ص350.  
<sup>2</sup> الفراج، أسامة. (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27(العدد الأول). ص ص 155-184.  
<sup>3</sup> محجوبي، محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص25.  
<sup>4</sup> الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبيد، وعبدالله، كفاية. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5(العدد1). ص ص 19-45.

للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة. حيث كان التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل وذلك ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنمية وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية ثم بدأت نظريات أخرى تركز على (الجوانب المعنوية) المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، بالتالي سوف يخلق لدى المرؤوسين شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل<sup>1</sup>. ويعرف الكبيسي التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم<sup>2</sup>. في حين يعرف (Randolph, 1995) تمكين الموظفين بأنه "نقل القوة" من رب العمل إلى الموظفين، وفي نفس السياق يقول (Blanchard et al, 1996) بأن التمكين ليس فقط امتلاك الحرية للتصرف ولكن سيكون عنده درجة أعلى من المسؤولية والمحاسبة<sup>3</sup>. ومن أهم العوامل المعززة للشعور بالتمكين تفويض السلطة وإعطاء مزيد من الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات عن الأداء المؤسسي والفردية، وإعطاء الثقة للعاملين بدل الاعتماد على أسلوب الرقابة الخارجية بدرجة أساسية وتوفير الحوافز وفقاً للأداء المؤسسي، وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق نظم المشاركة بالأرباح أو توزيع الأسهم، وتدريب الموظفين داخلياً وخارجياً وإلى جانب هذه الوسائل لزيادة الشعور بالتمكين فإن سياسات الاختيار والتدريب الموضوعية للعاملين، التي تضمن انتقاء أفضل الكفاءات والخبرات، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة وروح التعاون، وتوفير الموارد اللازمة للعمل، وإتباع أنظمة اتصال مفتوحة، ومراعاة التناسب بين السلطات والمسؤوليات تعدّ أيضاً سياسات مساعدة للوصول بالموظفين إلى مرحلة الشعور بالتمكين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أبازيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24(2). ص ص 494-519.

<sup>2</sup> الكبيسي، عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> Ongori, H. (2009). Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment African. , Journal of Business Management Vol.3 (1). pp. 009-015.

<sup>4</sup> القريوتي، محمد، والعنزي، عوض. (2006). الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22(العدد الأول). ص ص 281-310.

## 1-2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

يشوب مفهوم التمكين شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض، والمشاركة، والاندماج والإبداع، فعندما تفوض السلطة أو تكون هناك مشاركة أو اندماج فإنه يطلق على ذلك تمكين، رغم أن هناك فرقاً كبيراً بين التمكين وتلك المفاهيم، وعليه يمكن بيان تلك الفروق كالتالي:

### 1-1-2- التمكين والتفويض:

يمكن القول بشكل عام أن التمكين يختلف عن التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى بجزئية محددة ولا يتيح له إلا قدرأ يسيراً من المعلومات بالكاد ما تساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة بشكل أوسع وفي إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والموظفين، فيما عدا المعلومات الاستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني فإن كانت ايجابية تتم مكافأته وإن كانت سلبية تتم محاسبته حيث يجب أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يتكرر الخطأ. وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه، أو يحجمه أو يعدل نطاقه، غير أن تمكين الموظفين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المدراء الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفائهم من الصف الثاني، على أسس موضوعية، وهكذا نجد أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر، بل يسهم أيضاً في إتاحة فرص التعلم، والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتيح الإدارة العليا للمدراء أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب والشراء. وعملية التمكين تقوم على تمكين الفرد وتخويله القيام بالأعمال والتصرف واتخاذ القرارات والسيطرة على أعماله بطريقة مستقلة ذاتياً<sup>1</sup>. ويوضح الجدول التالي (2-2) أهم الفروق الرئيسة بين التفويض والتمكين:

<sup>1</sup> Singh, S., Dixit, K. P. (2011). Employee Empowerment: A Light on the Real Meaning of the Philosophy. *VSRD International Journal of Business & Management Research* Vol. 1 (9). pp 587-593.

## الجدول (2-2) الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.
تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
تبقى المسؤولية مسؤولية من فوض.	النجاح ينسب للموظف المُمكّن، والفشل مسؤوليته.
في التفويض، يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض.	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.

**Source:** Singh, S., Dixit, K. P. (2011). Employee Empowerment: A Light on the Real Meaning of the Philosophy. *VSRD International Journal of Business & Management Research* Vol. 1 (9). pp 587-593.

### 2-1-2- التمكين والمشاركة:

إن مفهوم التمكين يشوبه شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الأخرى مثل المشاركة Participation، فالمشاركة تقليدياً عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمة أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي، وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة جورج التون مايو عند مناقشته موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث نجد مشاركة الموظفين نوعاً من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين.<sup>1</sup> ووفقاً لتعريف تمكين الموظفين تعدّ عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين الموظفين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.<sup>2</sup>

### 2-1-3- التمكين والاندماج:

الاندماج Involvement مع الجماعة هو عملية جمع الموظفين في مجموعات للتفكير وذلك من أجل التوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع. فهي إذن بمثابة اعتراف من الإدارة بأن العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل مما عليه في حالة دعوة

<sup>1</sup> المدهون، موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، المجلد 13(العدد 2). ص ص 73-95.

<sup>2</sup> أحمد، جعفر أبو القاسم. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص 124.

الموظفين رسمياً والانضواء تحت العمل الجماعي لطرح أفكارهم وآرائهم لتحسين نوعية القرار وزيادة درجة قبوله<sup>1</sup>، أما التمكين Empowering فيختلف عن المشاركة والاندماج فالتمكين من الناحية اللغوية يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة أو القدرة، أما من الناحية الفنية فهذا المعنى لا يختلف كثيراً عن المعنى اللغوي فالتمكين لا يعني مشاركة الموظفين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لجميع الموظفين في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح وتمكن الموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة أو هو عبارة عن عملية منح الموظفين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء الموظفين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء. بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقائه المسؤول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته<sup>2</sup> ويرى بعض الدارسين (Miller,2002) أن فرص الوصول لمرحلة الشعور بالتمكين تجد لها مجالاً أكبر للتحقق في قطاع الخدمات، حيث يكون العاملون على تماس مباشر مع أفراد الجمهور ويصعب الفصل بين الخدمة ومن يقدمها، كما هو الحال في الخدمات السياحية والمصرفية، الفندقية والصحية إذ يتصرف الموظف في هذه المجالات بكل حرية وحماس، ويمارس قدراً كبيراً من الخيال والإبداع، ويبدو كأنه صاحب المشروع وليس مجرد موظف<sup>3</sup>. وبما أن العميل Client مصدر مهم من مصادر تزويد المنشأة بالمعلومات، وإن رضاه وولائه عاملان مهمان من عوامل نجاح المنشأة على المدى الطويل، فإن ذلك من الأهمية بمكان أن تكون المنشأة على اتصال دائم معه والاستماع إلى أقواله والاستجابة له بما يكفل إعطاء صورة ممتازة عن المنشأة، فمن المهم جداً أن تتصرف المنشأة بسرعة للاستجابة له ولمطالبه ومعالجتها مباشرة، وإن أفضل أداة لذلك هي تمكين الموظفين من الاستجابة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وفق المقاييس المتفق عليها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الجميلي، مطر. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية. ص37.

<sup>2</sup> المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>3</sup> القريوتي، محمد، والعنزي، عوض، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مرجع سبق ذكره، ص286.

<sup>4</sup> المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص79.



## 2-2- أهمية وأسباب تمكين الموظفين في المنظمات الخدمية:

الخدمات أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية (الموظفين مقدمي الخدمات للجماهير) الذين يقدمون خدمات متباينة ويتعاملون مع الجماهير باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم، مما يتطلب مرونة وتمكن استجابة لهذا التباين وهذه الاختلافات.

ويمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين إلى الآتي<sup>1</sup>:

- 1 - حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
- 2- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- 3- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- 4- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

## 2-3- علاقة التسويق الداخلي والتمكين:

هنالك علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتها مفاهيم معاصرة متناغمة بعضها مع بعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله، لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة. من هنا نرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين بل ينسجم تماماً معه ويعدّ مكملاً له. فإن تم التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وحاجات الزبائن، وعندها سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة<sup>2</sup>. ومن هنا يُلاحظ بأن مناخ التسويق الداخلي سيؤدي إلى منح الموظفين مزيداً من حرية التصرف والتمكن والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى أن تفضي هذه المقدمات إلى تطور أفضل في نتائج الأداء، وإلى تطور في العلاقات الداخلية والخارجية، وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسة بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، لأن سر نجاح المنظمة في التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمن في قدرة الموظفين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة

<sup>1</sup> ملحم، يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> Sargeant, A., Asif, S. (1998). The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2). pp 66-79.

والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة<sup>1</sup>. وقد اقترحت (Lashley, 1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين<sup>2</sup>.

أ- التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation

ب- التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement

ت- التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment

ث- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering

تعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب<sup>3</sup>. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين و زيادة الاستثمار في عملية التدريب. ويوضح الجدول التالي المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة كما هو مبين في الجدول (2-3) التالي:

الجدول (2-3) المعاني الإدارية للتمكين

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس الموظفين/التدريب المستمر	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة الموظفين في الملكية مشاركة الموظفين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الأرباح/برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

**Source:** Lashley, C., McGoldrick, J. (1994). The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization. Vol.2, No.3.

وهكذا يتبين أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، إذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في

<sup>1</sup> ملحم، يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>2</sup> Lashley, C., McGoldrick, J. (1994). The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization. Vol.2, No.3.

<sup>3</sup> مصطفى، أحمد سيد. (القاهرة خلال الفترة من 20 إلى 22 أبريل. 2004). تمكين العاملين... السمات المميزة... والمقاييس المؤثرة، قدم إلى: المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، ص1.

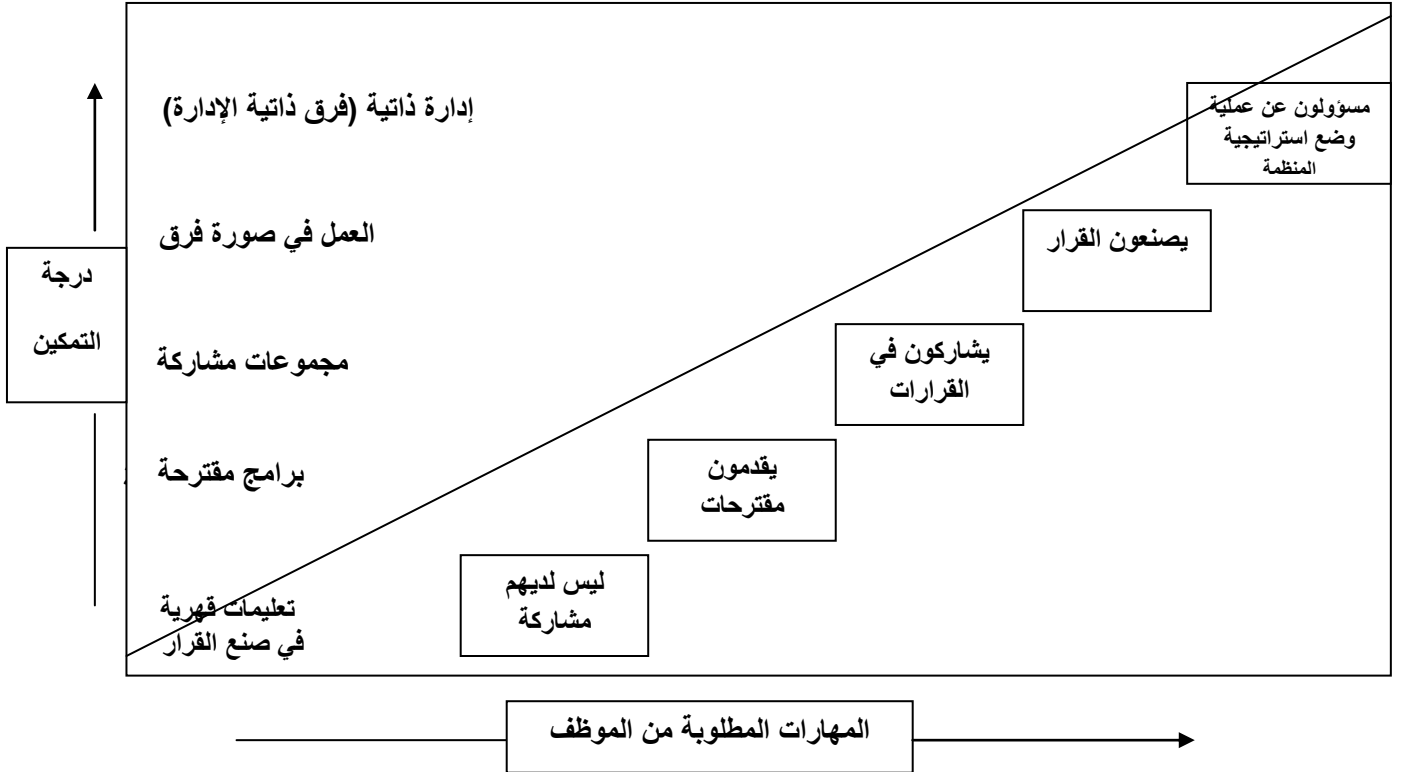
اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وللتمكن صورة أخرى فيها تنقل السيطرة على أداء الموظف من مشرفه إلى الموظف نفسه، كما يتضمن التمكين أيضاً الترحيب بالابتكارات وحفز الصف الثاني عليها.

## 4-2 - مستويات تمكين الموظفين:

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين الموظفين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي:<sup>1</sup>

التقرير ← النص ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ.

وبشكل عام يوضح الشكل رقم (2-5) مستويات التمكين كما حددها (أفندي ، 2003):



الشكل (2-5) مستويات التمكين

المصدر: عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003)، ص 13-33.

كما نلاحظ من الشكل السابق فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة الموظفين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل الموظفين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، ومن خلال

<sup>1</sup> أفندي، عطية. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 13-33.

التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تناسب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

### ثالثاً - تدريب الموظفين Employees Training:

تعددت التعاريف المقدمة للتدريب بتعدد الباحثين في هذا المجال وباختلاف وجهات نظر كل منهم. حيث تم تعريف التدريب على أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم<sup>1</sup>. ومن جهة أخرى تم تعريف التدريب بأنه نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها. وهو أحد وسائل تطوير الموظفين في المنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير الموظفين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير<sup>2</sup>. وهكذا يتبين أن التدريب يعتمد على التعلم المستمر، الذي يعد الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وهو لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل، وهو تطبيق للمعرفة حيث أن الفرد يكون ملم بالوعي والقواعد نتيجة التعلم من مواقف سابقة.

#### 1-3 - أهمية التدريب:

يمثل التدريب وسيلة رئيسة لتطوير الموظفين، وتمكينهم من مساهمة التقدم العلمي والتكنولوجي، كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن لمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء الموظفين، للتدريب أهمية كبيرة حيث تعيش المنظمات اليوم بيئة تتسم بالتغيير الشديد تتفاعل ضمنها العديد من العوامل والقوى والاتجاهات مما يزيد تعقيداً وديناميكية وهذا ما يرتب عليها تطوير قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية باستمرار لمواكبة هذه المستجدات ومن هنا تأتي أهمية التدريب كونه منظومة متكاملة لتطوير هذه الأمور<sup>3</sup>. وبشكل عام فإن للتدريب فوائد للمنظمة وللأفراد العاملين فيها كما يلي:

#### 1-1-3- فوائد التدريب للمنظمة:

يحقق التدريب للمنظمة العديد من الفوائد ونذكر أهمها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

<sup>2</sup> البرنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر، ص 443.

<sup>3</sup> النجار، فريد. (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 305.

<sup>4</sup> يراجع كل من:

الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر. ص 190.

حمود، خضير كاظم، وآخرون. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة. ص 128.

توفيق، عبد الرحمن. (2005). مهارات أخصائي التدريب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). ص 31.

العنزي، سعد علي، و صالح، أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

ص 97.

denisi, A. S., Griffin, W. R. (2001). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin CO. P 286.

أ- يحسن التدريب من ربحية المنظمة ويساعد في تقليل التكاليف فالعامل المدرب تقل لديه نسبة الفاقد والتالف أكثر من العامل غير المدرب.

ب- يساعد التدريب بصورة كبيرة على تحسين سمعة المنظمة وتعزيز علاقتها مع محيطها الخارجي.

ت- تنمية كفاءات وخبرات الموظفين وزيادة مهاراتهم<sup>1</sup>.

ث- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد، أو تنتقل لمواقع أخرى.

### 3-1-2- فوائد التدريب للموظفين:

يحقق التدريب للموظفين عدة فوائد نلخصها بالآتي:<sup>2</sup>

أ- يساهم التدريب في صقل معارف ومهارات الموظفين باستمرار بما يجعلهم مواكبين لآخر المستجدات ويزيد من قدرتهم الإبداعية والابتكارية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ب- يعمق التدريب الإحساس بالرضا الوظيفي ويقلل من دوران العمل نتيجة ازدياد رغبة العامل بخدمة المنظمة.

ت- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم المعلومات والخبرات والقدرات الجديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

### 3-2- المؤشرات المستخدمة لتقييم التدريب:

يعد التدريب من العناصر المكلفة، لذلك فهو يعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتطلب القياس والمراقبة. يستخدم تحليل التكلفة -العائد وتحليل العائد على الاستثمار في العادة للقيام بذلك.

**تحليل التكلفة - العائد:** يمكن اختبار نتائج التدريب من خلال تحليل التكلفة - العائد والذي يقوم على أساس المقارنة بين تكاليف التدريب والفوائد الناجمة عنه.

<sup>1</sup> ميا، علي يونس، شيخ ديب، صلاح، والشامسي، سالم راشد. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 (العدد1). ص ص 135- 157.

<sup>2</sup> يراجع كل من: المفرجي، عادل حرحوش، و صالح، أحمد علي. (2008). رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه). عمان: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 128. السالم، مؤيد سعيد، و صالح، عادل حرحوش. (2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي. أريد: عالم الكتاب الحديث، ص 133. مرعي، مرعي. (1999). أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). دمشق: دار الرضا للنشر، دمشق. ص 260.

**تحليل العائد على الاستثمار:** تتوقع المنظمة من التدريب أن يحقق عوائد على الموارد المالية المخصصة له. لكن يجري التدريب في العادة نتيجة رغبة أحد ما به استناداً إلى العوائد التي يحققها.

**المقارنات الخارجية:** تستخدم بعض المنظمات إلى جانب أساليب التقييم الداخلي، أسلوب المقارنات الخارجية، وذلك بمقارنة المؤشرات الخاصة بالتدريب لديها مع المؤشرات المشابهة لدى المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

## رابعاً - المعلومات التسويقية: Marketing Information

للمعلومات دوراً أساسياً في صنع القرارات ووضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية للمنظمات، وفي العصر الحاضر عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد المنظمات تعاني من نقص المعلومات، بل على العكس أصبحت المنظمات مغمورة في بحر من المعلومات، حيث أصبحت مهمة رجال التسويق والإدارة التسويقية التركيز على اختيار المعلومات اللازمة من بين الكم الهائل من هذه المعلومات، لذلك على كل منظمة أن تنظم تدفق المعلومات لمدراء التسويق لديها، حيث أن التطور السريع للأسواق والتغيرات المتلاحقة تحتاج إلى قرار وردة فعل سريعة. وأن نظام المعلومات التسويقية الفعال يوفر المعلومات حول التغيرات والتطورات وحالة السوق بالإضافة إلى معلومات خاصة بالبيئة الداخلية بالمنظمة، ويحل نظام المعلومات التسويقية أغلب المشاكل التي تواجه المدراء عندما تكون هناك معلومات خاطئة في مكان ووقت غير ملائم أو عندما تكون هناك معلومات صحيحة ولكنها غير كافية في وقت ومكان معين<sup>2</sup>. ويعرف Kotler نظام المعلومات التسويقية بأنه الهيكل المستمر والمتفاعل من الأفراد والتجهيزات والإجراءات يهدف إلى جمع، وتصنيف، وتحليل، وتقييم، ونشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب الآتية من مصادر داخلية وخارجية من المنظمة و الموجهة لخدمة القرارات التسويقية بحيث يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية<sup>3</sup>. وكذلك يعرف نظام المعلومات التسويقي بأنه: "هيكل منظم يتصف بالاستمرارية بمقتضاه تتفاعل مجموعة أفراد مؤهلين في إطار إجراءات مصممة وباستخدام معدات مناسبة لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتوفيرها في صورة

<sup>1</sup> Robert L. Mathis & John H. Jackson. (2009). إدارة الموارد البشرية. (محمود فتوح، مترجم). حلب: دار شعاع للنشر والعلوم. ص392.

<sup>2</sup> Heydari, N., et al. (2012). Considering the role of Marketing Information System on Elevation of Efficiency. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6), pp 6143-6151.

<sup>3</sup> كورتل، فريد. (2012). *ذكاء الأعمال ونظم المعلومات التسويقية*. قدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن. ص367.

معلومات في الوقت المطلوب وبالدفقة المطلوبة لإدارة التسويق في المنظمة، وذلك للاستفادة منها في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها". كما يمكن تعريف نظام معلومات التسويق بأنه: نظام يعتمد على الحاسوب ويعمل بالاتصال بنظم المعلومات الوظيفية الأخرى لدعم إدارة المنشأة في حل المشاكل المرتبطة بتسويق منتجاتها<sup>1</sup>. وهكذا يتبين أن نظام المعلومات التسويقي هو الطريقة المنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وتحليل البيانات المتعلقة بالمنظمة والعناصر المؤثرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب وبما يحقق أهداف المنظمة واستراتيجياتها التسويقية.

#### 1-4 - أهمية المعلومات التسويقية:

تظهر أهمية المعلومات التسويقية من خلال عمل نظام المعلومات التسويقية وتوفيره البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وتتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقية بالنقاط التالية ونذكر أهمها:

1. تعدّ حلقة وصل ما بين المعلومات التسويقية وسياسات المنظمة العامة.
2. توفر للمنظمة البيانات عن الزبائن والسلع ورجال البيع.<sup>2</sup>
3. تعمل على تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
4. الرصد المبكر للفرص التسويقية المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة.
5. تمكن المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية، فيمكن حساب كل عميل وكل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للشركة<sup>3</sup>.

#### 2-4 - مصادر نظم المعلومات التسويقية:

إن مدير التسويق يلجأ إلى بحوث التسويق عندما تواجهه مشكلة معينة أو فرصة تستدعي اتخاذ قرار بشأنها، أي يقوم بجمع بيانات ومعلومات تعتمد فقط على ما يواجهه من ظاهرة أو موضوع. لكن في الحقيقة مدير التسويق يحتاج إلى العديد من المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي يعمل فيها والمتغيرات التي تحكمها، ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون مستمرة وفق نظام معين، وهذا ما دفع المنظمات إلى إنشاء نظام للمعلومات يوفر لها

<sup>1</sup> اليوسفي، أحمد، والأحمد، زياد. (2004). إدارة التسويق. حلب: منشورات جامعة حلب. ص 65.

<sup>2</sup> يوسف، ردينة عثمان. (2005). بحوث التسويق. عمان: دار زهران. ص 32.

<sup>3</sup> العيد، فراحتية. (2006). دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر. ص 51.

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة، فوجود نشاط بحوث التسويق لا يغني عن وجود وإنشاء نظام المعلومات التسويقية المتكامل. ويجد (Kotler, 1997) بأن مصادر نظم المعلومات التسويقية يعتمد على:<sup>1</sup>

- نظام التقارير الداخلية.
- نظام بحوث التسويق.
- نظام الاستخبارات التسويقية.
- نظام دعم القرارات.

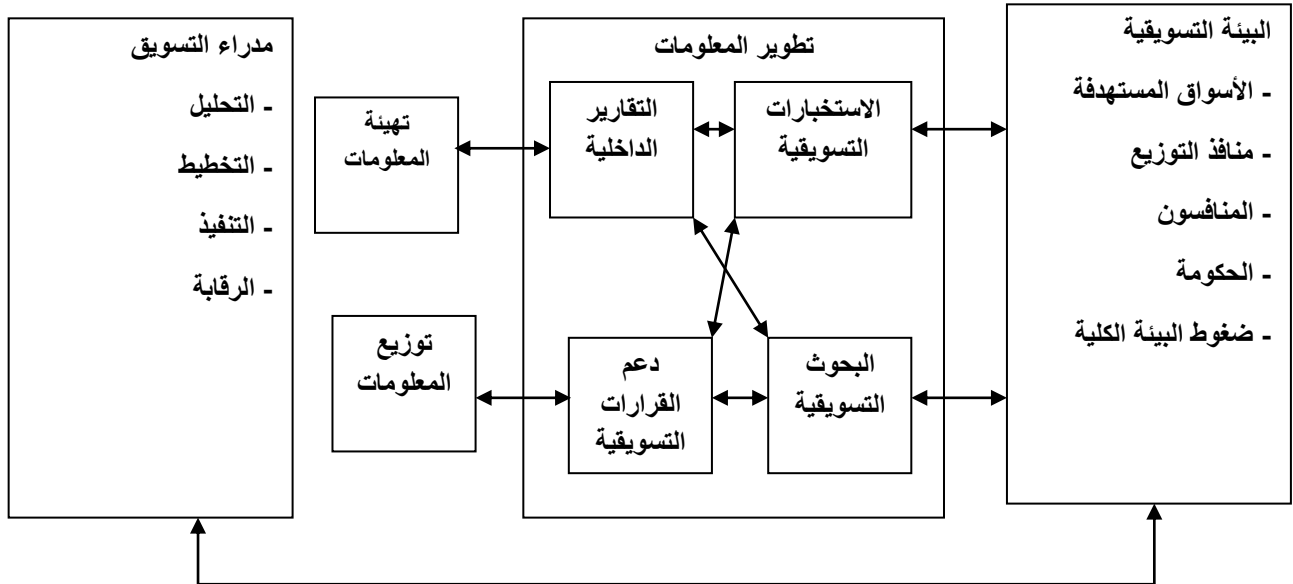
وإن لكل نظام بيئة داخلية وبيئة خارجية تؤثر على تكوين هذا النظام وعلى الأنشطة التي يقوم بها والقرارات التي تتخذ وبشكل عام يمكن تمثيل مكونات النظام وعملية التأثير والتأثر بالشكل (6-2):



الشكل (6-2) مخطط مكونات النظام

المصدر: محمد الصميدعي و ردينة يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي- كمي - تحليلي،(دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005) ص ص 205 -206.

ويمثل (Kotler, 1997) مكونات نظام المعلومات التسويقية كما في الشكل (7-2) التالي:



شكل (7-2) مكونات نظام المعلومات التسويقية

المصدر: محمد الصميدعي و ردينة يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي- كمي - تحليلي،(دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005) ص ص 205 -206.

<sup>1</sup> الصميدعي، محمد، ويوسف، ردينة. (2005). التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي- كمي - تحليلي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص ص 205 -206.



#### 3-4- مقاييس فعالية نظم المعلومات التسويقية:

يمكن قياس فعالية نظم المعلومات التسويقية من خلال نوعين من المعايير هما:<sup>1</sup>

1- مدى مساهمة هذا النظام في توفير البيانات والمعلومات التي تفي باحتياجات القائمين على النشاط التسويقي في المنظمة.

2- الإدراك التام من جانب المستفيدين لأهمية ودور هذا النظام، وبالتالي زيادة إقبالهم واعتمادهم عليه في تدعيم ممارساتهم الإدارية، وما ينتج عن ذلك من تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين عن هذا النظام. وبصفة عامة يمكن القول أن كلا المعيارين السابقين مكمل للآخر، حيث لا يصلح توافر أحدهما دون توافر الآخر، بل يجب توافرها معاً للحكم على فعالية نظام المعلومات التسويقية. ويمكن تحقيق فعالية نظام المعلومات التسويقية من خلال الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات المستفيدين من البيانات والمعلومات التسويقية، سواء عند تصميم هذا النظام أو عند تشغيله. ووفقاً لذلك فإن نظام المعلومات التسويقية الفعال يجب أن يتصف بسمات عديدة نذكر أهمها:<sup>2</sup>

أ- يوفر لمتخذي القرارات تيار من المعلومات الدقيقة يربط المنظمة ببيئتها التسويقية.

ب- الرقابة على الخطط التسويقية للتأكد من تنفيذها كما هو مخطط.

ت- زيادة قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرارات الفورية السريعة فيما يتعلق بعمليات البيع ومعرفة رد فعل السوق نتيجة تلك القرارات.

ث- التعرف السريع والدقيق على احتياجات السوق المستهدف.

ج- تقييم قنوات التوزيع التي تستخدم المنظمة بصورة أكثر دقة.

#### خامساً – الحوافز Incentive:

للحوافز تعاريف عديدة نستعرض فيما يلي عدداً منها، إذ يرى عاطف محمد عبيد بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث الموظفين على العمل المثمر. وهي أيضاً كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والخدمات<sup>3</sup>. ويمكن أن تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي

<sup>1</sup> العايب، محمد. (2007). حاجة المنظمة إلى بحوث التسويق في بيئة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر. ص ص 88-89.

<sup>2</sup> أحمد، طارق. (2007). إدارة التسويق. مصر: دار الجامعة الجديدة. ص ص 480-481.

<sup>3</sup> الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر. ص 229.

تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباعهم حاجاتهم<sup>1</sup>. وفي نفس السياق فقد عُرف التحفيز بأنه تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية<sup>2</sup>.

## 5-1- أهداف الحوافز:

تريد الإدارة من نظام الحوافز أن يحقق الأهداف الآتية:<sup>3</sup>

- 1- تشجيع المنافسة بين الموظفين.
- 2- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- 3- إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز.
- 4- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات<sup>4</sup>.

## 5-2- أنظمة الحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكانياتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود الموظفين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه والحوافز تأخذ صوراً مختلفة من حيث مادتها تقسم إلى<sup>5</sup>:

- 1- حوافز مادية: وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام، والحوافز النقدية أكثرها شيوعاً.
  - 2- حوافز معنوية: وتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير وغيرها.
- ومن ناحية أخرى ينقسم التحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي (داخلي) وتحفيز خارجي، ويعد التحفيز داخلي عندما يشعر الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك، بينما يعد التحفيز خارجياً إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية

<sup>1</sup> الطائي، يوسف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص405.  
<sup>2</sup> الشيخ، الداوي. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، العدد6. ص 9-16.  
<sup>3</sup> عبد الوهاب، علي. (2000). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. بورسعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية. ص53.  
<sup>4</sup> الطائي، يوسف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص415.  
<sup>5</sup> الخرشة، ياسين، وحمود، خضير. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص186.

كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية، وهذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالباً ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح " القوى المحفزة " بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية.<sup>1</sup>

### 3-5- الحوافز الإيجابية والسلبية:

كما يمكن تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

- تركز في ذلك على حقيقة سلوكية حيث أن هناك أفراد يميلون إلى تكرار العمل المجزي الذي يحقق لهم مزايا وإيجابيات ويتوقفون عن السلوك المحبط الذي يلحق ضرراً أو سلبيات.
- تشمل الحوافز الإيجابية والسلبية كلا النوعين المادي والمعنوي.. فالمكافأة حافز إيجابي، وإيقافها حافز سلبي... والمشاركة في اتخاذ القرارات حافز إيجابي، وحرمانه من هذه الفرصة حافز سلبي... والترقية حافز إيجابي وتنزيل الترقية حافز سلبي.

### 4-5- العوامل المؤثرة على التحفيز الداخلي (الذاتي) للموظفين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في التحفيز الداخلي للموظفين ونذكر منها:

- 1- التعاون بين الموظفين ومنظمتهم: ومعنى ذلك أن الموظفين سيشعرون بتحفز أكثر للعمل حينما يدركون أهمية التعاون مع المنظمات التي يعملون فيها من أجل النجاح المشترك لإنجاز عمل ما، فعندما يتم إزالة كل العراقيل التي يمكن أن تعترض شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه نجاح أو فشل أهداف منظمتهم، فإن ذلك سيمكن من خلق تحفيزاً طبيعياً للعمل المشترك.
  - 2- الاقتناع :يعني ذلك أن الموظفين عندما يدركون ويقتنعون بأن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل منظمتهم سيتحفزون للاستمرار بنفس الوتيرة من العزيمة، لأنهم يشعرون بالرغبة والاعتزاز بعملهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى زيادة الفعالية في العمل.
  - 3- الاختيار : سيشعر الموظفون بالتحفيز أكثر للعمل عندما تعطيمهم إدارة المنظمات التي يعملون فيها الصلاحية لاتخاذ القرارات أثناء العمل، أي انتهاج أسلوب التسيير بالمشاركة<sup>3</sup>.
- إذا يجب على المنظمات أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس الموظفين أثناء العمل، خاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

<sup>1</sup> الداوي، الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> عبدالوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

<sup>3</sup> المرجع السابق نفسه، ص14.

## 5-5- أنظمة الحوافز الجماعية:

نظراً للتغيرات الحاصلة في تشكيلة القوى العاملة ومدى تجانسها والتعقيد في إجراءات تنفيذ الأعمال المختلفة واتجاه الإدارات الحالية نحو الأنظمة والأساليب الإدارية التي تؤكد على عمل الفريق كأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كل هذه الظروف والمتغيرات أبرزت الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل الفريق.<sup>1</sup> وتمنح الحوافز الجماعية عادة لكل أعضاء العمل وبالتساوي اعتماداً على أداء الفريق الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وليس اعتماداً على أحكام المشرفين فقط، فقد يتم حساب وتحديد الأداء الإجمالي للفريق كإنجاز مشروع ضمن الوقت المحدد أو يتم الاعتماد على التقييمات الذاتية ولكن من قبل مجموعة من المديرين المفوضين.

## 5-6- العوامل التي تساعد على تحفيز الموظفين في التسويق الداخلي:

إن صياغة نظام فعال للحوافز والاعتراف بمجهودات الموظفين، وبأنهم جزء مهم من المنظمة هو الشرط الأساسي للمنظمات التي تتبع نظاماً موجهاً باتجاه خدمة الزبائن، وهناك العديد من العوامل التي تساعد على تحفيز الموظفين وكسب تعاونهم مع الإدارة فلا بد أن تقوم الإدارة على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للموظفين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة ومن هذه العوامل<sup>2</sup>:

- 1- إفساح المجال للموظفين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، والعمل على تدريبهم
  - 2- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
  - 3- تشجيع الموظفين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
  - 4- تقييم إنجازات الموظفين، وبيان القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمنظمة.
- وهكذا يتبين أن الجودة في القطاع الخدمي ترتبط بشكل وثيق بأداء الموظفين، وأن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء الموظفين فيها، وعليه فإن مواقف الموظفين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع أداء هؤلاء الموظفين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن ، وأن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر الموظفون فيه بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه الموظفين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم

<sup>1</sup> عباس، سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي. عمان (ط 2). عمان: دار وائل للنشر. ص 245.

<sup>2</sup> الطائي، يوسف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 442.

المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح من جهة أخرى من جهة أخرى وأن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات يبحثون عن تكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع وعليه فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية والتكنولوجيا في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن مازالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع الموظفين، وبذلك فإن الموظفين الراضيين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين.

## الفصل الثالث

مفهوم الأداء التسويقي ومحدداته

المبحث الأول: مفهوم وأهداف الأداء التسويقي

المبحث الثاني: محددات ومقاييس الأداء التسويقي

المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف الأداء التسويقي

إن البيئة التي خلقها التسويق والتي تتمثل في الدرجات العالية من استخدام التقانات وتشغيل المعلومات وإنتاجها في جميع الأنشطة والتغير في فلسفة التشغيل باتجاه الاهتمام المتزايد في الابتكار والتحديث وتقديم الجديد باستمرار والاهتمام بالعملاء وكيفية البقاء والمحافظة عليهم وعلى الحصة في السوق مرحلياً ومستقبلياً، بالإضافة إلى أن طابع المنافسة سوف يغير من طبيعة تقديم الخدمات المصرفية التقليدية إلى توفير أنشطة الخدمات باتجاه ما يعرف بالعمل المصرفي الشامل. وسوف يبحث الفصل الحالي مفهوم وأهمية الأداء التسويقي ثم يتعرض لبعض مؤشرات ومقاييس الأداء التسويقي والتطور التاريخي لها.

#### أولاً- مفهوم الأداء التسويقي

من المعروف أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية تتغير بسهولة، لذلك فإن أفضل السبل لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسلامة العملية التسويقية بمجملها وصورتها الأكبر هو إخضاع المنظمة لعملية مسح كاملة وشاملة، إنه ما يطلق عليه مصطلح «تقييم الأداء التسويقي» وهي العملية التي تمنح المنظمة قاعدة حقيقية لتحقيق الفعالية التسويقية<sup>1</sup>. وعلى الرغم من وجود عدة معاني ومقاييس للأداء التسويقي (القصير المدى والطويل المدى والمالي وغير المالي)، إلا أنه تم النظر إليه من خلال مدخلين: المدخل الأول (المفهوم الوضعي أو الوصفي) ويركز على مقارنة أداء المنظمة مع أداء نظائرها أو المدخل الآخر (المفهوم الموضوعي) ويتم من خلاله قياس الأداء بصورة مطلقة. ونظراً لأن هدف المنظمات في الدول المتقدمة اقتصادياً ومالياً هو تسويق الإنتاج وليس الإنتاج نفسه، أي العمل على توسيع الأسواق من خلال صناعة الخدمات بشكل عام والمصرفية منها بشكل خاص، وتسويقها دون تجاوز قدرة الأسواق المحلية على الاستيعاب، وكذلك التصدير الذي يبحث عن طريقه لاستغلال القيمة المضافة الكامنة لدى الدول الأخرى وخاصة الدول النامية، وذلك من خلال الانتقال إلى الاستثمار داخل أسواق هذه البلدان. وسيؤدي ذلك إلى دخول متغيرات جديدة تؤثر في واقع التشغيل للخدمات المصرفية وتسويقها وكذلك في العلاقات والمسافات مع العملاء والتي أصبحت الآن سهلة الإنهيار في ضوء الواقع الجديد إذا لم يرافقها تطور ونمو وتنوع في الخدمات لتلبية الحاجات المتنوعة واستخدام الوسائل

<sup>1</sup> ملكي، همام سمير، والضمور، هاني حامد. (2009). التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 (العدد 1)، ص 69-96.

المستحدثة التي تتطلب في الوقت نفسه قدرات وإمكانات جديدة مبتكرة في طرق إدارة الأنشطة المصرفية بكفاءة.<sup>1</sup> ويعد الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة لما له من ارتباط وثيق بوجود المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء، والتكيف (أي قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان)، والنمو ( أي التغيير في حجم المنظمة)، وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي، وذلك من خلال استخدام تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة بكل مكوناتها من أجل زيادة قدرتها التنافسية في السوق. وإن عملية قياس الأداء التسويقي غالباً ما تنتقد لأنها تركز على الأهداف قصيرة الأجل، لكن في الحقيقة فإن قياس الأداء التسويقي يركز على الأنشطة التسويقية التي يمكن أن تطبق لتحسين النتائج قصيرة الأجل وطويلة الأجل، حيث أن التحسينات في الأنشطة التسويقية قصيرة الأجل فهي تركز على الربح، أما التحسينات الطويلة الأجل فهي تركز على تحسين قيمة العلامة التجارية في عقول زبائن المنظمة وتحسين صورة المنظمة.<sup>2</sup> وفي السياق ذاته هناك من يرى الأداء التسويقي بأنه " قدرة المنظمة على فهم ووصف وإثبات الأداء للجهود التسويقية المبذولة ودورها في نجاح أعمال المنظمة" من خلال تلك المفاهيم يلاحظ أن تطور الأداء التسويقي يمكن أن يمر بمراحل ثلاث يوضحها الشكل (3-1) التالي:<sup>3</sup>



الشكل (3-1) مفهوم الأداء التسويقي

المصدر: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، (كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٨ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠١٠) ص325.

<sup>1</sup> العزاوي، محمد عبد الوهاب، ويحيى، علاء عبدالسلام. (2008). أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي. تنمية الرافدين، المجلد 30 (العدد91). ص247.

<sup>2</sup> Solcansky, M., Simberova, I. (2010). *Measurement of Marketing Effectiveness, Economics and Management*. Ekonomika ir vadyba:15, ISSN 1822-6515. p755.

<sup>3</sup> رؤوف، رعد عدنان. (2010). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. تنمية الرافدين، المجلد 32(العدد 98). ص 317-355.



## ثانياً - أهمية الأداء التسويقي:

يعد الأداء التسويقي على وفق اتفاق الكتاب مفهوماً جوهرياً في إطار الفكر الإداري، لما له من ارتباط وثيق بوجود الشركة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو، وهذا ما يجعلها تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي، وذلك من خلال خفض الكلف الابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة والإنتاجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية. وتتجلى أهمية الأداء التسويقي في التعرف على حسن سير العمل في المنظمة، وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويعد قياس الأداء التسويقي منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات. وقياس الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي:<sup>1</sup>

- 1- إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة.
- 2- التعرف على قدرة المنظمة على تحقيق الرضاء لعملائها.
- 3- التعرف على توفر المعلومات تساعد في الرقابة على عمليات المنظمة.
- 4- يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

## ثالثاً - العوامل المؤثرة في الأداء وتقويمه:

تعدّ نظم قياس الأداء عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الإنتاجية. ويساعد قياس الأداء في اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة مؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر<sup>2</sup>. وهناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء وعلى عملية تقويم أداء المنظمة بعض تلك العوامل داخلية والآخر خارجية وتبعاً لذلك فإن بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة ومن أهم تلك العوامل هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Anderson, J. et al., *How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools*. [www.orau.gov/pbm/handbook/preface](http://www.orau.gov/pbm/handbook/preface).

<sup>2</sup> Anthony, N. R., Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*(9<sup>th</sup> Edition). New York: MacGraw-Hill. P.461.

<sup>3</sup> العبيدي، علي قاسم حسن، المعموري، جاسم، والخفاجي، علي. (2010). أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال. *مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية*، المجلد 18 (العدد2). ص ص 9-10.

## 1- العوامل الداخلية: وتتضمن:

- أ- العوامل المالية والاستراتيجية.
- ب- موارد المنظمة.
- ت- ثقافة المنظمة.
- ث- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ج- التطور التكنولوجي.
- ح- نظم المعلومات.

## 2- العوامل الخارجية: وتتضمن:

- أ- الزبائن.
  - ب- المنافسون.
  - ت- العوامل الاقتصادية.
  - ث- العوامل السياسية والحكومية والاجتماعية والثقافية والقانونية.
- وهكذا يتبين أن قياس الأداء التسويقي هو جزء من عملية قياس الأداء التسويقي التي تشتمل على توليد إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة. وبالتالي فإن الأداء التسويقي هو انعكاس لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق النجاح في السوق الذي تعمل فيه من خلال الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتي تعد الأساس لبقاء الشركة ونموها وتحقيق أهدافها الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية.

## المبحث الثاني:

### محددات ومقاييس الأداء التسويقي

تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة و النتائج التي تحققت فعلاً. و الأداة هي المعيار Standard الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة<sup>1</sup>. ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلاً من Thomson و Kelvin إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بدايةً معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم"<sup>2</sup>. وسيعرض هذا البحث للعديد من الطرق والمقاييس المتبعة في قياس الأداء التسويقي، والتعرض إلى أهم المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة في تقييم الأداء التسويقي للمصارف.

### أولاً- قياس الأداء التسويقي

هناك مقولة مؤداها "إذا استطعت أن تسمي الأشياء فإنك تستطيع أن تروضها وتسيطر عليها " ولكن في عالم التسويق الواسع والمحتدم المنافسة فإن المقولة الأصلح هي أن مفتاح السيطرة وترويض الشيء ليس من خلال تسميته وإنما من خلال إمكانية قياسه (Harbison, 2006) ومن هنا فإن المشكلة الأبرز التي تواجه قياس الأداء التسويقي تكمن في تحديد مؤشرات القياس في ظل متغيرات عديدة، وقد أكدت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن ما نسبته (63%) من المديرين يجدون أن لا فائدة من مؤشرات ومقاييس الأداء التسويقي الحالية بسبب ضعف مؤشرات الأداء التسويقي الذي يعود إلى مسببات أبرزها (Kotler, 2004):<sup>3</sup>

1- إنها تحتاج إلى وقت وجهد ومصادر.

2- صعوبة قياس الأداء لبعض المتغيرات التسويقية.

<sup>1</sup> عبد المحسن، توفيق محمد. (القاهرة 8-9 فبراير 2004). قياس جودة الخدمات. قدم إلى: مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. ص 11.

<sup>2</sup> تونسيند، ب، وجيهاردت، ج. (1998). كيف تحقق الجودة؟. (فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا، مترجم). الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة. ص 205.

<sup>3</sup> رؤوف، رعد عدنان، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 326.

3- المقاييس الحالية يمكن أن تناسب النتائج المالية قصيرة الأمد.

4- صعوبة التوفيق والمواءمة بين الأنشطة المالية والتسويقية.

وهذا ترتب عليه بروز توجهات تمثلت بالتحول من اعتماد المقاييس المالية المعتمدة في قياس الأداء التسويقي إلى اعتماد المقاييس غير المالية التي تشتمل على مقاييس (الحصة السوقية، والتكيفية (الإبداعية) والابتكار، ورضا الزبون وولائه فضلاً عن مساهمة العلامة).

### ثانياً: مقاييس تقويم الأداء التسويقي:

تختلف المنظمات في وضع المقاييس المالية للأداء التسويقي بحسب طبيعة الأداء التسويقي ونظرة المنظمة إلى هذا الأداء، إذ يقسم الفكر الإداري المقاييس التسويقية إلى مقاييس مالية وغير مالية، كمية وغير كمية، ولكل من هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها. فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأمد لوحدة الأعمال، بينما تركز معظم الأعمال فقط على الأهداف المربحة قصيرة الأجل (Kaplan & Norton, 1996)، ويذكر من هذه المقاييس: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات (O'Sullivan & Abela, 2007)، أما المقاييس غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وبسبب السهولة والحرية في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في طرق التطبيق (Ittner & Larker, 2003)، ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المنظمات: الحصة السوقية، التكيف، ولاء الزبائن، رضا الزبائن، القدرة على الابتكار، نجاح الأصناف الجديدة، الرضا عن الأداء العام وجودة الخدمة (Clark, 1999). وقد حدد ( Arthur J. Lin, et al, 2011 ) عدة مقاييس للأداء التسويقي وذلك وفقاً للجدول (3-3).

1) التالي<sup>1</sup>: الجدول (1-3) مقاييس الأداء التسويقي

المقياس	الباحث
قيمة المستهلكون الدائمون	Duncan and Moriarty
رضا العميل	Ganesan
ولاء العميل	Huang
نتائج النشر والتواصل الإعلامي	Katz and Lendrevie

Source: Arthur J. L., et al. (2011). The Influences of National Images on Marketing Performance. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 3. pp. 171-186.

<sup>1</sup>Arthur J. L., et al. (2011). The Influences of National Images on Marketing Performance. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 3. pp. 171-186.

هناك مؤشرات عديدة ومختلفة لقياس الأداء التسويقي لذا عمد الباحثون في دراستهم إلى تحديد مؤشرات الأداء التسويقي وهو ما يمكن إجماله بالآتي:  
يحددها (العريفي، 2002) بما يأتي:<sup>1</sup>

1- رضا الزبون. 2- العائد على الاستثمار. 3- ولاء الزبون. 4- الحصة السوقية.  
وحددها (كوتلر، 2000) بما يأتي:

1- حصة السوق. 2- رضا الزبون. 3- جودة المنتج.

أما (قره داغي، 2004) فيحدد مؤشرات الأداء التسويقي بالآتي:

1- رضا الزبون. 2- الربحية. 3- المسؤولية الاجتماعية. 4- نمو المبيعات. 5- الحصة السوقية. 6- الفاعلية. 7- الكفاءة.

ونظراً لاختلاف الكتاب والباحثين في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي لذا سنحاول انتقاء أكثرها شيوعاً واتفاقاً، ويرى الباحث اعتماد المؤشرات أدناه في دراسته الميدانية لأنها من أكثر المؤشرات انسجاماً مع الدراسة الحالية وهي:

1- جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

2- رضا العملاء.

3- ولاء العملاء.

4- الابتكارية (الإبداع) التسويقي.

## 2-1 - جودة الخدمة المقدمة للعملاء:

إن الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة، وتقدم لإشباع حاجة أو حاجات معينة لدى طالبها، وتكتسب الخدمة كمنتوج عدة خصائص تميزها عن السلعة وتتمثل هذه الخصائص المميزة فيما يلي:<sup>2</sup>

أ - سيادة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة.

ب - الكيان أو الجانب الغير ملموس للخدمة.

ث- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد.

ج- الخدمات لا تخزن.

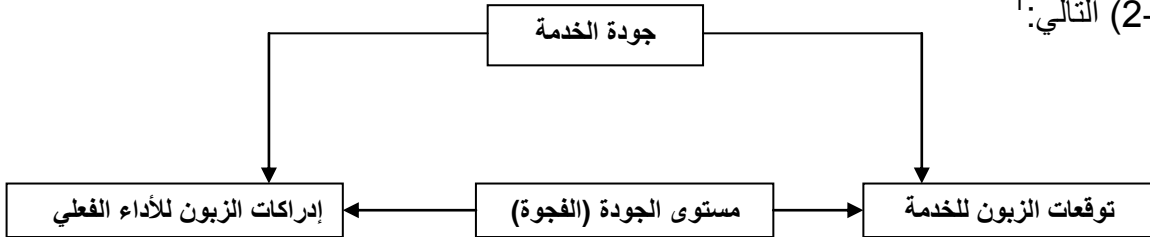
ح- عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة.

<sup>1</sup> الطائي، حسن، فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.  
<sup>2</sup> بن عيشاوي، أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، (عدد 4). ص ص 7-16.

## 2-1-1 - مفهوم جودة الخدمة:

هناك صعوبة في تعريف جودة الخدمة وذلك بسبب الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل

(2-3) التالي:<sup>1</sup>



الشكل (2-3) مفهوم جودة الخدمة

المصدر: قاسم المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، (دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006) ص90.

ويتطلب وضع تعريف للجودة الخاصة بالخدمات ضرورة التعرف مسبقاً على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات (هاني، 2002) هي:<sup>2</sup>

- أ- البعد الفني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
- ب- البعد الوظيفي (غير الفني) وهو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون.
- ج- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

## 2-1-2 - قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن:

يعرف (Gronroos, 2007) جودة الخدمة بأنها عملية الإحساس من قبل الزبائن نتيجة عملية التقييم التي يقارنون فيها الذي يحصلون عليه من الخدمة مع الذي كانوا يتوقعونه منها وتدعى هذه بفجوة الخدمة (الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة الفعلية). ومن ناحية أخرى تعني الجودة العمل بدون أخطاء مطلقاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المحياوي، قاسم. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص90.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص91.

<sup>3</sup> Mualla, D. N., (2011). Assessing the Impact of Sales Culture on the Quality of Bank Services in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 7, No. 1. pp 148 – 178.

ومن الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- مقياس عدد الشكاوى:

تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً لجودة الخدمة وزيادة عدد الشكاوى يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى المطلوب أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه، أما انخفاض عددها أو عدم وجودها يدل على أن الخدمة جيدة.

#### 2- مقياس الرضا:

وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلائم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

#### 3- مقياس الفجوة:

ينسب هذا المدخل إلى (Parasuraman et. al.,1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة (الاعتمادية – الاستجابة – اللباقة – الأمان – الملموسية) حيث أن هذا المقياس يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، ويمكن التعبير عنها بما يلي:

#### جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات

الإدراكات: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له.

التوقعات: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

### 2-1-3 - العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين:

يوجد نوع من الغموض والإرباك في أدبيات التسويق حول العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين. فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة، إلا

<sup>1</sup> المحياوي، قاسم، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

أن الباحثين في هذا المجال ما زالوا غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهومي أو مصطلحي الرضا (Satisfaction) وجودة الخدمة (Service quality).

1- جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل:

ميز (Bateson) ما بين جودة الخدمة ورضا المستفيد، حيث ذكر أن الجودة هي موقف (attitude) يكونه المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة وإن هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً أو مستنداً على سلسلة من خبرات تقييمه السابقة. وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياساً إلى الرضا. أما الرضا فهو عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستفيد لعملية تبادل معينة.

2- التوقعات والإدراكات:

ويرى باحثون آخرون أن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا المستفيد يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد الباحثون أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة، فإن مستوى المقارنة (نعني التوقع) يصب في بوتقة "ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه" (what a consumer should expect)، بينما في قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على أساس "ما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة" (what a consumer would expect).

فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخدمة المتوقعة (Expected service) والخدمة المدركة (Perceived service)، بينما تشير جودة الخدمة إلى المقارنة بين الخدمة المطلوبة أو المرغوب (Desired service) فيها من قبل المستفيد والخدمة المدركة (Perceived service).

3- الرضا التراكمي للمستفيد

في محاولة للتمييز بين رضا المستفيد وجودة الخدمة، قام (Anderson) باستخدام مفهومين لرضا المستفيد هما:

أ- رضا المستفيد المستند على تبادل تجاري محدد (Transaction-Specific).

ب- رضا المستفيد المستند على تبادلات تراكمية (Cumulative): إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية. وبهذا المعنى فإن هذا المفهوم يعد مؤشراً هاماً لتقييم أداء مورد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل. وإذا اعتبرنا أن الجودة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد الخدمة، وبالتالي علينا أن نقر بوجود اختلاف بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخدمة المدركة وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.

<sup>1</sup> الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2009). إدارة عمليات الخدمة. عمان: دار اليازوري للنشر. ص ص 149-150



- يعتمد رضا المستفيد على القيمة (Value) عندما تكون القيمة مركباً من السعر والجودة. وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.
- أن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية (Current perceptions) بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

## 2-2 - رضا العملاء :

يتطلب تبني سياسات وتنمية مزيج الخدمات المصرفية الارتباط بشكل أساسي بإمكانات السوق والطلب، ووجود نظام متكامل للمعلومات يضمن تدفق المعلومات المتعلقة بالتنوير والتجديد للخدمات واختيار أجودها من خلال خطوات محددة وإجراءات منظمة<sup>1</sup>.

### 1-2-2 مفهوم الرضا:

زاد اهتمام المنظمات الحديثة (سواء كانت خدمية أو سلعية، حكومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية) في الوقت الحاضر برضا العملاء بل وأصبح رضا العملاء مقياساً لنجاح المنظمات وخصوصاً بعد انتشار مفاهيم الجودة الشاملة وانتشار الوعي لدى المواطنين، فأخذت المنظمات تركز على تحقيق رغبات العملاء وإشباعها بأفضل الطرق. إن الرضا أو عدم الرضا يعد من العوامل المهمة والمؤثرة في تقييم أداء وجودة الخدمة. ويعرف الرضا بأنه مستوى إحساس العميل الناتج عن المقارنة بين أداء الخدمة المدركة وبين توقعات العميل (الصحن، 1988) ويمكن قياسه من خلال مقارنة توقعات العملاء مع الأداء الفعلي للخدمة المقدمة (Cormin et al., 1992). ومن العوامل التي تؤثر على رضا العملاء الخصائص الديموغرافية للعملاء وصفاتهم والخصائص المؤثرة بالخدمة وأساليب توزيع الخدمة (Mowen, 1995). ويؤكد (Kotler, 1997) أن إحدى الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية أفضل وجودة عالية مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات زبائنهم أسرع من المنافسين وكسب ولائهم لها فقد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الأفضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية<sup>2</sup>. وحين تهتم المنظمات برضا متلقي الخدمة وجودة الخدمة، فإنما هي تدرك جيداً أهمية الرضا، وأنه قد اعتبر من قبل المديرين في شركات أمريكية عنصراً مهماً للغاية. كما تدرك أهمية العلاقة المتوقع وجودها بين جودة الخدمة وربحيته (Gale, 1987 &

<sup>1</sup> الشريف، شادي ربحي، وأبو زنيد، سمير. (2009). أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الثالث عشر (العدد الأول). ص ص 212-233.

<sup>2</sup> محمد، فيصل صالح، وسالم، عبدالرحمن. (25-27 يوليو (تموز) 2004). الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء. قَدَم إلى: ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية دمشق - الجمهورية العربية السورية.

Buzzel ) وبين رضا المستفيدين وربحيتهما (Bernhar, et al.,2000) وبين رضا المستهلكين ونزعتهم في الحصول على الخدمة، وتكرار الخدمة، وإغراء الآخرين من المستفيدين المحتملين من زملاء ومعارف وأقارب بالحصول عليها من خلال التأثير الاجتماعي الذي يحدثونه في آرائهم واتجاهاتهم، وما يترتب على ذلك من آثار بعيدة المدى على مبيعات المنظمة<sup>1</sup>.

## 2-2-2 ما يرضي العملاء:

يعتمد رضا المستهلك على مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج. فإذا فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات المستهلك فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذا المنتج. والعكس صحيح. ومن هنا فإن الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي يجب أن يتمثل في محاولة توليد وخلق مستهلكين ذوي قيمة مربحة للمنظمة، وهذا يتطلب إجراء نوع من التوازن الضروري بين القيمة التي تحصل عليها المنظمة من هؤلاء المستهلكين وبين التكاليف التي ستتحملها لتوليد وخلق تلك النوعية من المستهلكين<sup>2</sup>. والرضا هو موقف الزبون بشكل عام من مقدم الخدمة، أو رد الفعل العاطفي إلى الاختلاف بين الذي يتوقعه الزبائن وبين ما يحصل عليه<sup>3</sup>. وينصب قياس رضا العملاء عادةً على "كم" الخدمات المقدمة نظراً لأن كمية المنتج يسهل قياسها وتحليلها وهي دليل على إنجاز ونجاح المنظمة، لذلك يحرص أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين على إبراز الإنجازات الكمية. ولكن في إطار مفهوم الجودة الشاملة أصبح التركيز ينصب أكثر فأكثر على الكيف أي نوعية الخدمة المقدمة فقد لوحظ أن الاهتمام بالجوانب الكمية قد يأتي في أوقات كثيرة على حساب الكيف وبالتالي لقياس رضا العملاء جانبان هما الكم والكيف<sup>4</sup>. وينظر البعض إلى رضا الزبون بوصفه أحد المؤشرات المهمة لقياس فاعلية الأداء التسويقي للمنظمة ومن خلاله يتم قياس ما هو متوقع من قبل الزبون مقارنة مع ما يحصل عليه فعلاً وعرف بكونه مقارنة نتائج البرنامج التسويقي مع التوقعات الذي وضعت لذلك البرنامج (Clark, 2000)<sup>5</sup>. ويمكن قياس ولاء العميل للمنتج قياساً كميّاً وبعده وسائل مثل التي تستخدم في قياس إدراك المنتج كالمقابلات مع العملاء

<sup>1</sup> أبو شيخة، نادر. (2005). إدراك عملاء شركة الاتصالات الأردنية لجودة خدماتها. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد19(عدد1). ص ص 41-77.

<sup>2</sup> عبد العظيم، محمد. (2008). التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص ص 36-37.

<sup>3</sup> Angelova, B., Zekiri, J., Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 3. pp 232 – 258.

<sup>4</sup> المنظمة الأمريكية للتنمية. قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة. (بدون سنة للنشر). سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (NGO). ص 2.

<sup>5</sup> العزاوي، محمد عبدالوهاب، ويحيى، علاء عبدالسلام، أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص250.

وإجراءات عمليات المسح الميداني والاستقصاءات. كما تستخدم أيضاً كمقياس للجودة<sup>1</sup>. ويرى (أبو زنيد والشريف، 2007) عدم وجود اختلافات في طبيعة الخدمات المصرفية من مصرف إلى آخر من حيث الطبيعة الإجرائية، أي من حيث التعامل اليومي وخدمة العملاء، لكن بعض المصارف تفتقر إلى التجديد في البحث عن الجودة الفائقة مما يلغي إمكانات التميز في الخدمة الذي يعدّ من متطلبات التنافس. ولقد ظهرت في وقتنا هذا مفاهيم هامة مثل:

أ- خدمة العملاء. ب- سرعة انجاز الخدمة. ت- الخصوصية. ث- السرية. ج- الأسلوب الذي تؤدي فيه الخدمة. وإن بلوغ الجودة لا يتم إلا بالمزج بين احترام العمل ومراعاة مشاعر المستخدمين ونيل رضا العملاء<sup>2</sup>.

### 2-2-3- قياس رضا العملاء:

الرضا هو الشعور بالسعادة والابتهاج الذي يحصل عليهما الإنسان نتيجة إشباع حاجة أو رغبة عنده. فالرضا حسب (Kotler,2001) هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع من قبل الزبون ، ففي حالة عجز الأداء عن المتوقع فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء، وفي حالة تطابق الأداء مع المتوقع فإن الزبون سيشعر بالسعادة والرضا، أما في الحالة التي يتجاوز فيها الأداء ما هو متوقع من قبل الزبون، فإن الزبون يتحول من الرضا إلى الولاء للمنظمة، وسيرتبط ارتباطاً وثيقاً بها، وهي الحالة التي تبحث عنها منظمات القرن الحادي والعشرين. وعليه يمكن صياغة درجات الرضا حسب المعادلات الآتية:

الأداء < المتوقع، السعادة ← الارتباط الوثيق والولاء للمنظمة.  
الأداء = المتوقع، الرضا ← ويمكن ترتيبه في ثلاث درجات: ضعيف، مقبول، جيد.  
الأداء > المتوقع، الاستياء ← البحث عن بديل آخر.<sup>3</sup>

وتكمن أهمية قياس رضا العملاء (الحارثي وآخرون، 2007، Singh,2006):<sup>4</sup>

1- (96%) من عملاء المنظمة غير الراضين عن منتجاتها لا يشكون للمؤسسة أساساً.

2- مقابل كل عميل يشكو إلى المنظمة هناك (62) عميل لديهم المشكلة نفسها.

<sup>1</sup> توفيق، عبدالرحمن، وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.... بميك. (2009). قياس إدارة علاقات العملاء (الطبعة الثالثة). القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.... بميك. ص21.

<sup>2</sup> أبو زنيد، سمير أحمد، والشريف، شادي ربحي. (2007). جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد الخامس). ص ص 183-198.

<sup>3</sup> الحسنية، سليم إبراهيم. (2009). مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 (العدد الثاني). ص ص 285-312.

<sup>4</sup> أبو عمرة، رامي. (2011). واقع الممارسات الترويجية لشركات التأمين في قطاع غزة وأثرها على رضا العملاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة. ص87.

- 3- العميل غير الراضي عن المنظمة يخبر(9 أو 10) أشخاص آخرين، بل أن (13%) من الأشخاص غير الراضين يخبرون في المتوسط (20) شخصا غيرهم.
- 4- العملاء الذين يحصلون على حلول لمشكلاتهم مع المنظمة يخبرون في المتوسط (5) أشخاص عن معاملة المنظمة لهم.
- 5- هناك احتمال كبير أن الذين يشكون من سوء معاملة المنظمة لهم سوف يستمرون في التعامل معها حينما تجتهد لحل مشكلاتهم. فهناك (75.54%) ممن حلت المنظمة مشاكلهم سوف يعودون للتعامل معها. و (95%) ممن بذلت المنظمة جهوداً لحل مشكلاتهم سوف يواصلون التعامل مع المنظمة حتى لو لم يؤد ذلك إلى حل تلك المشكلات. وركز المسؤولون على الجودة اهتماماتهم في الاستماع إلى الزبائن على وظائف وخصائص المنتجات أو الخدمات وقد كانت المفاجأة لديهم كبيرة عندما بينت لهم الأبحاث أن إرضاء الزبائن لا يقتصر على مواصفات المنتجات أو الخدمات بل قد يشمل: سرعة رد فعل الموردين أو مواقف للبائعين، دقة الفاتورة، الخدمة بعد البيع... الخ، مما قاد المنظمات الجديدة إلى إعادة النظر في مقاصد تنظيمها (التنظيم لديها لم يعد مقصده إنتاج السلع والخدمات المطابقة للمواصفات بل تجاوزه إلى إرضاء الزبون).<sup>1</sup>

### 3-2- ولاء العملاء:

أدركت المنظمات الخدمية ومنها المصارف أن تقديم خدمة مرتفعة يحد أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوق المنظمة الخدمية على منافسيها، حيث تستطيع المنظمة الخدمية أن تضمن لنفسها مركزاً تنافسياً متميزاً بين المنظمات المنافسة من خلال تقديم خدمة بجودة تتوافق مع توقعات العملاء.

### 3-2-1 مفهوم الولاء:

يعد بلوغ منتجات وخدمات المنظمات إلى مرحلة ولاء العميل محور الاستراتيجيات التسويقية لتلك المنظمات، وعلى الرغم من أهمية الولاء كمفهوم إلا أن الدراسات جميعها لم تتوصل إلى فهم واضح لظاهرة ولاء العميل نحو منتجات المنظمات وخدماتها Martell & Bandyopadhyay فلولاء أثر إيجابي في استمرارية عمل المنظمات لأنه يحقق العديد من الفوائد منها: الإقلال من نفقات الإعلان، وتحقيق ربح أعلى للمنظمات، فالعميل الذي لديه ولاء تجاه منتجات المنظمة

<sup>1</sup> خنشور، جمال. (2006). أثر القيمة- الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المنظمة. مجلة العلوم الإنسانية، (العدد العاشر). ص ص 377-397.

يحقق ربحاً للمنظمة أعلى من 5-10 مرات من المستهلك الذي لا يوجد لديه ولاء نحو تلك المنتجات Kotler. يمكن تعريف ولاء العميل بأنه " مفهوم يتصف بالتحيز نحو علامة تجارية محددة، وينطوي على استجابات سلوكية من خلال القيام بشراء تلك العلامة التجارية تحديداً على هذا الأساس يحدث الولاء التام عندما يقاوم العميل جميع الضغوط التي تدفعه إلى التحول نحو منتج آخر Oliver<sup>1</sup>. والولاء كلمة قديمة تدل على الالتزام العميق تجاه البلد، والجماعة والأصدقاء. وقد تغلغل الولاء إلى أدبيات علم التسويق عن طريق الولاء للعلامة، وعلى أية حال فقد عرفت أدبيات التسويق ولاء الزبون بأنه التزام الزبون العميق للشراء أو دعم المنتجات أو الخدمات بشكل متكرر ومستمر في المستقبل<sup>2</sup>. وفي نفس السياق فقد عرف Ndubisi ولاء العملاء بأنه اعتبار العميل للمصرف بأنه الأول بين المصارف الأخرى في المنطقة، وأنه أول مصرف يخطر في عقله عندما يقرر شراء خدمات مصرفية<sup>3</sup>. وفي نفس الإطار وضع ديك وباسو الميل النسبي كأساس نظري لبنية الولاء، ويشير الميل النسبي إلى اتجاه إيجابي مرتفع مقارنة بالبدائل المتاحة الممكنة. وهما يقولان أن الولاء يتضح من خلال الميل الإيجابي نحو علامة تجارية ما (مقارنة بالبدائل الأخرى) ومن خلال سلوك الشراء المتكرر، أما بالمر فقد وضح أنه خلال هذين البعدين: سلوك إعادة الشراء والاتجاه النسبي، أن الولاء ينقسم إلى أربعة أنواع تتمثل في عدم الولاء، الولاء المزيف، والولاء القوي، والولاء الكامن O'Malley<sup>4</sup>. ويلاحظ أن العمل أصبح هو المرتكز الرئيس في صناعة الخدمات المصرفية وتصدر الأجندة الاستراتيجية لأنشطة المصرف وأصبحت المصارف ملزمة بالتعامل مع عملائها وفق ثلاث محاور رئيسية يطلق عليها (A.A.A) والتي تعني<sup>5</sup>:

A = Any time    A = Anywhere    A = Any how

وترجمة لهذه المحاور على أرض الواقع بدأت المصارف التجارية بانتهاج استراتيجيات متطورة تنصدها أنظمة تغذية راجعة (Feed Back) وتساعد في فهم واستيعاب توجهات وتحركات العملاء ومن أبرزها:

أ- قياس رضا العملاء. Customer satisfaction.

<sup>1</sup> حاج صالح، مؤيد. (2010). أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (العدد الأول). ص ص 593-615.

<sup>2</sup> - Doaei, H., et al. (2011). The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty. *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 3. p85.

<sup>3</sup> Ndubisi, N. O. (2007). *Relationship marketing and customer loyalty*, (Marketing Intelligence & Planning). Vol. 25 No. 1, Emerald Group Publishing Limited. pp. 98-106.

<sup>4</sup> حلوز، فاطمة محمد، والضمور، هاني حامد. (2012). أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 39 (العدد 1)، ص ص 47-64.

<sup>5</sup> الطالب، صلاح. (15-16 أكتوبر 2002). اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل. قدم إلى: الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة. ص 119.

ب- تحديد احتياجات العملاء. Customer needs.

ج- إدارة قاعدة شكاوي العملاء. Customer complaints.

د- دراسة اقتراحات العملاء. Customer suggestions.

ه- قيام المصارف التجارية بإنشاء علاقة one-to-one relationship مع عملائها من خلال ما يسمى (إدارة علاقات العملاء) customer relations management وهذا يتطلب توفر قاعدة بيانات كاملة عن العملاء واستثمار هذه البيانات في بناء علاقة دائمة مع العميل من خلال أنظمة من أبرزها إنشاء مستودع للبيانات Data warehouse.

## 2-3-2- مقاييس الولاء:

يساهم العملاء الراضون بدرجة كبيرة في تقديم العديد من المنافع للشركة. فعادة ما يكون هؤلاء العملاء أقل حساسية للأسعار، ويتحدثون بشكل جيد للآخرين عن المنظمة ومنتجاتها، كما أنهم يحتفظون بولائهم لفترة طويلة من الوقت. وتتباين شكل العلاقة بين رضا العميل وولائه بشكل كبير بتباين الصناعات والمواقف و المواقف التنافسية المختلفة. ويلاحظ أن أي انخفاض طفيف أو سطحي في الشعور بالرضا التام يمكن أن يخلق معه انخفاض هائل في الولاء. ويؤكد على ذلك دراسة قامت بها شركة AT&T حيث أوضحت بأن 70% من العملاء الذين أشاروا برضاهم غير الكامل عن المنتج أو الخدمة، مازالوا على استعداد للتحويل إلى منتجات المنافس، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن العملاء الراضين بشكل كبير هم هؤلاء الأكثر ولاءً للشركة ومنتجاتها. كما وجدت شركة زيروكس Xerox أن عدد العملاء الراضين بشكل تام والذين لديهم استعداد لإعادة الشراء من منتجاتها يعادل أكثر من (6 أضعاف) هؤلاء العملاء الراضين والذين يكونوا على استعداد لتكرار الشراء من منتجات المنظمة. ويشير هذا إلى زيادة احتمال تكرار الشراء من هؤلاء المستهلكين الذين تزداد درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها<sup>1</sup>. وتناول Frederick F. Reichheld في كتاباته موضوع الولاء (ليس فقط ولاء العملاء ولكن أيضاً ولاء الموظفين وولاء الشركاء والمساهمين) وقد استخدمت هذه الكتابات كمقياس لمعرفة أثر أنشطة الاحتكاك والمواجهة مع العملاء وقد ساعدت هذه القياسات المنظمات على النظر إلى قاعدة العملاء من منظور رأسي كما ساعدتها على أن تدرك أنه كلما قلت العيوب التي ينفر منها العملاء كلما أثر ذلك إيجاباً على المنظمة على المدى البعيد وعلى ذلك فإن بيانات ولاء العملاء تستخدم كمؤشر للأداء المالي للشركة فمثلاً 5% زيادة في معدل الاحتفاظ بالعملاء يمكنها أن تؤدي إلى زيادة بين 30%- 95% في القيمة الحالية للعملاء وإلى نسبة مماثلة في أرباح

<sup>1</sup> عبد العظيم، محمد، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص38

المنظمة. (Reich held, 1996)<sup>1</sup> ويقول (Bowen & Chen, 2001) أنه يوجد ثلاث طرق لقياس الولاء: مقاييس سلوكية، مقاييس مواقف، ومقاييس تركيبية. فالطريقة الأولى تهتم بالمقاييس السلوكية وبالانسجام، فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء. ومن المشكلات في النهج السلوكي أن تكرار الشراء ليس دائماً نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية. أما الطريقة الثانية، تستخدم مقاييس المواقف من خلال بيانات خاصة بالمواقف لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء. والطريقة الثالثة، تعبر عن مقاييس ولاء مركبة والجمع بين البعدين الأولين ومقياس الولاء عن طريق أولويات خدمة العميل، أو ميله لتبديل العلامة التجارية أو الماركة، وتكرار الشراء، ومجمل الكمية المشتراة<sup>2</sup>. ويمكن ذكر أهم المقاييس التي استنتجها الباحثون في دراساتهم حول أبعاد ولاء المستهلك نحو العلامات التجارية للمنتجات المسوقة وفق الجدول رقم (2-3) الآتي<sup>3</sup>:

الجدول (2-3) أبعاد ولاء العميل نحو العلامات التجارية

الباحث	السنة	الأبعاد المستخدمة في الدراسة
Butcher et al	2001	مقاومة التحول، الاتصالات الشفوية الإيجابية، التفضيل، الانتماء.
Selvam et al.	2006	البعد السلوكي والاتجاهي والمعرفي والإداري والانفعالي، والثقة والالتزام
Jones & Taylor	2007	نِيّات الشراء، نِيّات التحول، الشراء الحصري، قوة التفضيل، الدفاع عن العلامة التجارية أو مقدم الخدمة، الاستعداد لدفع سعر أعلى.

المصدر: مؤيد حاج صالح، أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الأول، 2010) ص 604.

وإن نجاح الولاء يعتمد على أربعة عناصر أساسية هي: تقديم الخدمات الخارجية للعملاء، وتقديم الخدمات الداخلية للموظفين، أيضاً خارجياً للموردين، وأخيراً إذا طلب تقديم الخدمات الخارجية لحاملي الأسهم في العمل أو المستثمرين الماليين فيه. ولكي تسهم وتنجح في عملية تقديم الخدمات والأداء الفائق للعملاء وفي بناء ولائهم المطلق والمتواصل لك، فإنه من المهم للغاية أن تشترك في هذه العملية وتحصل على دعم الموردين ومساندتهم (مثلهم مثل العملاء) إذ إن عدم إشراكهم في ذلك سوف يكون خطأً بالغاً يؤدي إلى فشلك في بناء الولاء. وإن نوعية

<sup>1</sup> توفيق، عبد الرحمن، وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة... بميك، مهارات أخصائي التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 29.  
<sup>2</sup> الناظر، نهلة. (2009). أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال. ص 45.  
<sup>3</sup> حاج صالح، مؤيد، أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 604.

الموظفين الجيدة والتميزة تعدّ عنصر حاسم للعمل، وستكون نوع من الولاء لدى العملاء إذ أن ولائهم يؤدي بالتبعية إلى بناء ولاء العملاء للمنظمة<sup>1</sup>.

## 2-4- الابتكار التسويقي

إن طبيعة الأسواق الديناميكية اقتضت على إدارات المصارف أن تكون واعية ومدركة للطبيعة الحقيقية لحاجات ورغبات وأذواق العملاء، ونظراً لكون هذه الرغبات متجددة ومتطورة ومنتامية، فإن ذلك تتطلب منها تبني فلسفة الابتكار لأثرها الكبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء الحاليين والمرتقبين لما لذلك من دور في إكسابها ميزة تنافسية مهمة جداً في عالم تسويق الخدمات المصرفية وعلى المنظمات أن تدرك أن ذلك يتحقق في مستويات جودة عالية لتلك الخدمات وليس في تقديم خدمات مصرفية متعددة ولكي يتم تطبيق فلسفة الابتكار التسويقي ينبغي على المنظمة أن تدخل تحسينات واقعية وقابلة للتطبيق وبشكل دائم على منتجاتها وعلى طريقة تسويق هذه المنتجات.

### 2-4-1 - مفهوم الابتكار التسويقي:

يرى الباحثون أن الإبداع يشمل المنظمة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية. وحصيلة تفاعل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التي تمتاز بالتعقيد. أما بالنسبة إلى الابتكار فهو جزء من عملية الإبداع التي تحدث بشكل شمولي لتطوير منتجات جديدة، ويتم ترجمة هذا الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال والذي يتجسد بصورة تطوير سلع أو خدمات جديدة، ويمكن توضيح العلاقة بين الابتكار والإبداع من خلال المعادلة التالية:

الإبداع = المفهوم النظري + الابتكار الفني + الاستثمار التجاري

أما الفرق بين الابتكار والاختراع فسيتم توضيحه من خلال المعادلة التالية:

الابتكار (Innovation) = الاختراع (Invention) + التطبيق (Application).

ويلاحظ أن الاختراع هو من فعل الاكتشاف أما التطبيق فهو من فعل الاستعمال، وكلاهما يؤثران على عملية الابتكار، فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من خلال الاختراع، وتظهر القيمة التي تتحقق للمنظمة من خلال التطبيق. فالاختراع مختلف عن الابتكار (التجديد) حيث أن العديد من الاختراعات تفشل في الوصول إلى الأسواق، ويعبر الاختراع عن منتج ذو

<sup>1</sup> برس، يورك. (2004). بناء ولاء العملاء. لبنان: مكتبة لبنان للنشر. ص 7 - 8.



فائدة جديدة وأن المستهلكين لا يريدون منتجات جديدة بل حلاً توفر فائدة جديدة ومتفوقة. وعلى المنتج أن يوفر الشروط الأربعة التالية ليكون تجديداً ناجحاً وهي:

- مهم: على المنتج أن يوفر فوائد مهمة للمستهلكين.
- فريد: الفوائد المقدمة يجب رؤيتها من قبل المستهلكين على أنها فريدة.
- الاستمرارية في التميز: المنتج الجديد قد يوفر فوائد مهمة وفريدة ولكن إذا أمكن تقليده بسرعة من قبل المنافسين فلن يوفر فرصاً في السوق.
- قابلية التسويق: يجب على المنظمة أن تمتلك القدرة على تسويق المنتج من حيث تصميم المنتج وتصنيعه بسعر مناسب للمستهلكين وتأسيس نظام توزيع فاعل لتوصيل ودعم المنتج<sup>1</sup>.

وفي صدد الكشف عن عدم الترادف والتشابه بين مفهومي الإبداع والابتكار فقد أشار (Corr & Johnson) إلى أن الابتكار: توليد الأفكار والخيارات أما الإبداع: فإنه تحويل تلك الخيارات والأفكار ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغيير والتحسين. كما علق (جواد، 1992) بأن مصطلح (Creativity) يعني الإبداع وأنه يعبر عن الطرائق المفيدة لإنجاز الأعمال. أما مصطلح (Innovation) فيعبر عنه (جواد، 1995) بالتجديد<sup>2</sup>. وإن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، فاستخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار. ويعرف (إبراهيم، 2005) الابتكار على أنه "فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الإدارة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه". أما (الصيرفي، 2003) فيرى أن المقصود بالابتكار هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة بالنسبة للفرد الذي يتبناها<sup>3</sup>. أما ابتكار الخدمات فقد عُرف على أنه "منتجات أو خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق خارجي" ويقصد بالخدمات الجديدة الخدمات التي لم يسبق للمنظمة تقديمها أو تداولها كاختراع خدمة جديدة، أو تعديل في خدمة قائمة، أو تقديم خدمة ينتجها منافس. ومن الناحية التسويقية يفضل الأخذ بالمفهوم الجديد من وجهة نظر السوق فأى خدمة يتم طرحها في السوق لقطاع معين من العملاء لأول مرة تعدّ جديدة، كنوع جديد من الصناديق الاستثمارية أو بطاقات الائتمان أو نوع جديد من القروض الشخصية وما إلى ذلك. أما الإبداع

<sup>1</sup> التميمي، وفاء. (2007). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر (العدد الأول). ص ص 99-124.

<sup>2</sup> العزاوي، سحر، سلمان، رائد، والنعمي، فاضل. (2009). الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد السادس والسبعون). ص ص 120-147.

<sup>3</sup> نعيمة، برك، وعبد القادر، براينيس. (بدون سنة نشر). متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، قدم إلى: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. ص 3.

في الخدمة فيتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات و الأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات. ويقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وتتبنى المصارف التجارية استراتيجية "الابتكار التسويقي" بهدف تطوير خدماتها. وهناك معايير يتطلب من المصارف استخدامها وتطويرها، ومن أمثلة هذه المعايير: نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمصرف، التغير في درجة رضا أو عدم رضا العملاء لخدمات المصرف، التكلفة الفعلية للابتكارات مقارنة بالعائد منها، نسبة الزيادة في الأرباح، التغيير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمصرف<sup>1</sup>. حيث إن الطريقة الوحيدة التي يمكن لأي منظمة أن تنطلق بها وتتفوق على منافسيها تتلخص في أن تفتح أبوابها للعملاء المتحمسين وترحب بإسهاماتهم واقتراحاتهم الخاصة بجميع جوانب تصميم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى أن المنظمات تحرص على مساهمة العملاء في عملية الابتكار، أي تستعين بالابتكار الخارجي، هي التي تنتج منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العملاء المحتملين، وهي التي ستحدث ثورة في نماذج وممارسات الأعمال وستحظى بولاء كبير من عملائها، وإن الوصول إلى المستهلكين الأساسيين للسلع التي تقدمها المنظمة وانتقاء الأفكار والابتكارات الصالحة للتطبيق من بين الاقتراحات التي يقدمونها، ويكون ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

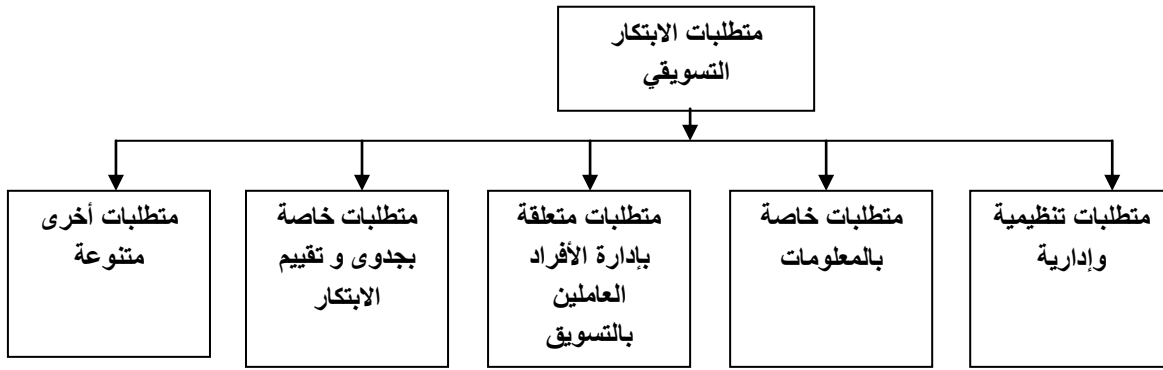
- التعاون مع أكثر العملاء ابتكاراً في تصميم المنتجات جديدة والعمليات مستحدثة.
- تمكين العملاء من التعاون في حل المشكلات التي تواجه كل منهم في استخدام منتجات المنظمة، وتطوير الحلول التي تقدمها المنظمة لهذه المشكلات والتوسع في منتجاتها للوفاء باحتياجاتهم.
- تزويد العملاء بالأدوات اللازمة لتصميم حلول مفصلة لمشكلاتهم فيما يتعلق باستخدام منتجات المنظمة.
- أهمية أن يكون الابتكار نشاطاً يومياً للمؤسسة.
- الانتقال من خدمة العملاء إلى رعايتهم.
- ابتكار أساليب جديدة لتحفيز الموظفين.

<sup>1</sup> التميمي، وفاء، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 102.  
<sup>2</sup> رابح، عرابية، وجمعي، عماري.(بدون سنة نشر). دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة بحث مقدمة إلى: الملتقى العلمي الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف. ص ص 4-5.

وفي نفس السياق يعرف الابتكار التسويقي على أنه " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية" وهذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة".<sup>1</sup>

## 2-4-2 متطلبات الابتكار التسويقي:

إن تبني وتطبيق الابتكار التسويقي في المنظمة ليس بالأمر السهل، حيث إن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المنظمة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية متطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة والشكل رقم (3-3) التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي:<sup>2</sup>



الشكل (3-3) متطلبات الابتكار التسويقي

المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2003)، ص 29.

## 2-4-3- الابتكار في عناصر المزيج التسويقي:

تم تعريف الابتكار من خلال ربط ما تقدمه المنظمة مقارنة بالمنافسين في السوق على أنه "القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من المنتجات الجديدة وبسرعة أكبر قياساً بالمنافسين، وبما يحقق زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ولا ينصرف الابتكار إلى السلع المنتجة فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تطوير أساليب تشغيل العمليات الإنتاجية، وكذلك تقديم الخدمات المبتكرة، ويقاس بعدد المنتجات الجديدة التي أدخلت، والوقت المستغرق لتطوير المنتجات، وما يتطلبه تطوير المنتج

<sup>1</sup> أبو جمعة، نعيم. (2003). التسويق الابتكاري. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 4.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص 29.

من تكاليف"<sup>1</sup>. وإن البحث عن ميزة تنافسية يكون من خلال الابتكار الدائم في عناصر المزيج التسويقي والتي تمكن المنظمات من تكوين مزيج من الابتكارات المتعددة التي لا تقتصر على المنتج فقط بل تتعدى إلى كل العوامل الأخرى، وسنتناول فيما يلي مفهوم الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي:<sup>2</sup>

#### 2-3-4-1 - الابتكار في مجال المنتج:

يعدّ المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، وإن المنتج غير المرغوب فيه بالسوق قد لا نستطيع معالجته من خلال العناصر الأخرى. ويلعب الابتكار في مجال المنتج دوراً أساسياً، من حيث الوصول إلى منتجات جديدة تماماً (ابتكار جذري)، أو بإدخال تحسينات وتعديلات على المنتج الحالي، إذ أن الابتكار في المنتجات أمراً لا مئاض منه لعدة أسباب منها:

- مواجهة المنافسة.

- إيجاد ميزة تنافسية جيدة للمؤسسة.

- مجارات التغيرات في أذواق ومتطلبات العملاء.

- إشباع حاجات العملاء سواء كانت حاجات غير ظاهرة أو إشباع حاجات تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدم المنظمة منتجاً يشبعها بشكل أفضل.

ومع ذلك فإن الابتكار هنا محفوف بالمخاطر، حيث أن نسبة فشل الابتكارات في مجال المنتجات يصل حالياً إلى 80%.

#### 2-3-4-2 - الابتكار في مجال السعر :

يعدّ السعر أحد العناصر التي تلعب دوراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة من الناحية التسويقية، حيث أنه أحد المداخل المهمة لإيجاد ميزة تنافسية خاصة بالمنظمة، وهذا لا يعني أن يكون السعر منخفضاً كي يؤثر على قرار الشراء لدى العميل، بل العكس في حالة المنتجات التفاخرية والمظهرية. ولا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يلعبه السعر في نجاح المنظمة في تسويق منتجاتها، حيث يعدّ السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، وتبرز أهمية السعر من ناحية المنظمة في الإيرادات والأرباح، كذلك من حيث أنه من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إذ أنه قابل للتغير بالزيادة والنقصان، ففي أغلب المنتجات توجد علاقة

<sup>1</sup>Hill, C. L., Jones, G. R. (2001). *Strategic Management Theory, An Integrated Approach*. (5<sup>th</sup>. Ed). USA: Houghton, Mifflin company. p 224.

<sup>2</sup> يراجع كل من:

رابح عرابة، و جمعي، عماري، دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

أبو جمعة، نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص 111 – 155 – 189 – 229.

عكسية بين التغير في السعر والتغير في الطلب، ورغم الأهمية الكبرى للابتكارات في السعر إلا أنه لم يلقى الاهتمام الذي يستحقه من قبل الباحثين في المجال التسويقي.

#### 2-4-3-3 - الابتكار في مجال الترويج :

يدور الترويج حول الاتصال بين المنظمة والأطراف المستهدفة ( العملاء ) وللا ابتكار أهمية كبيرة للوصول إلى الأهداف المرجوة في عملية الاتصال، وكذا الحصول على المعلومات المرتدة بشكل سريع وموثوق، وعند الحديث عن الابتكار الترويجي يجب الحديث عن الابتكار في عناصر المزيج الترويجي(الإعلان-البيع الشخصي-النشر -تنشيط المبيعات). وفضلاً عن ذلك فإن الترويج يهدف إلى التعزيز (التدعيم) والتذكير. ويقصد بالتعزيز التأكيد على أن القرار الذي اتخذه العميل أياً كان نوع القرار مثل اختيار منتج معين أو التعامل مع مصرف معين، كان قراراً صحيحاً. وبالتالي تحاول المنظمة المروجة أن تتجنب ظهور شعور العميل بالندم أو الأسف لاتخاذها مثل هذا القرار من ناحية، وإقناعه باتخاذ نفس القرار إذا ما تعرض لموقف مشابه آخر في وقت لاحق، من ناحية أخرى، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الأداء التسويقي للمنظمة، بل على أدائها ككل بشكل عام.

#### 2-4-3-4 - الابتكار في مجال التوزيع :

تكمن أهمية وجود عنصر التوزيع في أنه لولا وجوده لما تمكن العميل من الحصول على ما يحتاجه من منتجات بالجودة المناسبة، وبالكمية المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، ومن المكان المناسب. لذا، فإن المنتجين يبذلون كل ما في وسعهم لكي يتم التوزيع بأعلى كفاءة وفعالية. ومن ناحية أخرى فإن الموزعين يقومون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع على أعلى مستوى وبالشكل الذي يحقق أهدافهم، ويرضي عملائهم.

## المبحث الثالث

### دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه الموظفون في المنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا وولاء العملاء عن العرض التسويقي وقدرة المنظمات على الابتكار التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والموظفين فيها لتظهر نتائجه في أدائها التسويقي وقدرتها على المنافسة في سوق الأعمال الخدمية (القطاع المصرفي). وسيعرض هذا المبحث لدور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي من خلال المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة.

#### 1- دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي:

من الأهمية بمكان أن ندقق في الافتراضات التي تحملها الإدارة العليا عن الموارد البشرية أو الموظفين في المنظمة، فقد تكون الافتراضات ضيقة تنظر إلى الموظفين على أنهم أناس لا يسبرون إلا بالقهر وإن هدفهم الوحيد هو الحصول على الأجر. وقد تكون الافتراضات افتراضات متسعة الأفق تنظر إلى الموظفين على أنهم مورد ثمين ينبغي الاستفادة منه وتوفير المناخ الأمثل للعمل والإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم معاً<sup>1</sup>. وإن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي، وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>، وبذلك نرى التشابه والتداخل بين مفهومي التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية وصعوبة التفريق بينهما. ولكن خصوصية منظمة الخدمات، وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمية، وهذا ما

<sup>1</sup> درة، عبد الباري، والصباع، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن 21. عمان: دار وائل للنشر. ص70.

<sup>2</sup> حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر. ص6.

تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون في جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلاً على كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وعليهم أن يحصلوا على التدريب والتوجيه الجيد وخاصة عمال الاتصال، وأن يكونوا أكثر توجهاً بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام وواجبات. ومن هذا المنطلق يؤكد كل من (رفيق وأحمد، 2002) أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون أن إدارة الموارد البشرية تركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على الموظفين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المنظمة والموظفين. والجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي أيضاً كانت محل جدل و نقاش العديد من الباحثين، فهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك؟ علماً أن دور التسويق الداخلي، هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر، ولا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات<sup>1</sup>. ومدى قدرتهما في التأثير على أداء المنظمة التسويقي ونجاحها في سوق الأعمال الخدمية. وفيما يلي سنتناول دور التسويق الداخلي في العناصر المكونة للأداء التسويقي:

### 1-1 دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية:

يعد التسويق الداخلي كل الموظفين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل النهائي. وإن الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالموظفين في داخل المنظمة وعدم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين. وفيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي، فقد اقترح Filippo أن هناك نوع من التعاون القائم

<sup>1</sup> kelemen, M., Pappasolomou, L. (2007). Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of marketing management*, Vol,23, No,7-8. pp746.747.

بينهما أي بين التوجه نحو الموظفين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها. وهذا يعني بأن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة الموظفين للوصول الى سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.<sup>1</sup> وأكدت العديد من الدراسات (إسماعيل، 2011، وحامد، 2003) تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسة للعملية الخدمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية الخدمية، وأن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمات المقدمة.<sup>2</sup> ويتركز دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات الموظفين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المصرف، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي يقدمها مما ينعكس على رضا الزبائن.

وأخيراً يمكن القول إن نجاح المصرف وتحقيق أهدافه يرتبط بمدى قدرته علي تحقيق التكامل بين الأبعاد الثلاثة للتسويق (التسويق الداخلي، التسويق التفاعلي، التسويق الخارجي) بما يرضي رغبات العميل الذي يعد أعلى أصول المنظمة.<sup>3</sup>

## 1-2- دور التسويق الداخلي في رضا العملاء:

يعد الرضا من الناحية الشعورية عملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المنظمة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها مع التوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.<sup>4</sup> وإن نجاح الاستراتيجيات والخطط التسويقية التي تسعى إلى إقامة عمليات التبادل بين المنظمة والزبائن، تبدأ بنجاح التبادل الداخلي، الذي ينشأ بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، معنى ذلك أن المنظمات التي ترغب في تحقيق النجاح في السوق الخارجي عليها أن تنجح في السوق الداخلي أولاً، وهذا هو جوهر

<sup>1</sup> الخشاب، حسان. (2005). أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق. ص21.

<sup>2</sup> يراجع كل من:

إسماعيل، شاكراً، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مرجع سبق ذكره. حامد، سعيد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> بلبالي، عبدالنبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>4</sup> بنشوري، عيسى، والداوي، الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص368.



فلسفة التسويق الداخلي التي تركز على الجمع بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية وأساليب التسويق المعروفة والاستفادة منها في التعامل مع الموظفين واعتبارهم زبائن داخليين، أو سوق داخلي، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة في الحصول على رضا العملاء وتلبية متطلباتهم. ونجد أن موضوع الرضا الوظيفي يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الأشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من الموظفين (وهذا ما نسميه التسويق الداخلي) كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي ازدياد رضا العملاء. وإن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا العملاء تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للعملاء.<sup>1</sup> هناك تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز. بالإضافة إلى أن العوامل الديموغرافية (العمر، الخبرة، والتعليم) كان لها تأثير في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. الأمر الذي استدعى ضرورة الاهتمام بسياسات الاتصال الداخلي وتفعيل الاتصال بين موظفي المبيعات والتسويق والإدارة، على أن يكون الجهد مشتركاً بين الموارد البشرية وإدارة التسويق.<sup>2</sup> وعليه فإن وعي وإدراك المنظمات الخدماتية وخاصة (المصارف عينة الدراسة) لمفهوم التسويق الداخلي وتأثيره على تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، ومساهمته في تحسين الجودة ومطابقة وعود والتزامات المصرف، هو أمر يدخل ضمن مسؤوليات المصارف اتجاه موظفيها والزبائن الذين تخدمهم.<sup>3</sup>

ودلت العديد من الدراسات (Awan et al. 2015، بلبالي 2008) على أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي ورضا العملاء، حيث نجد أن المصارف عملت على الاهتمام بالعملاء من خلال تحديث أنظمتها والخدمات المصرفية التي تقدمها من خلال الاستفادة من التقانة المصرفية الحديثة إضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التدريب وتهيئة الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً لمواجهة المنافسة المتوقعة وتقديم خدمات تتصف بالجودة العالية لتحقيق رضا عملائها. وبشكل خاص تبين أن التسويق الداخلي من خلال أبعاده (التدريب، والتمكين،

<sup>1</sup> الجريبي، صالح. (2006). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

<sup>2</sup> الحاج عبد، إبراهيم، أمل، و الضمور، هاني، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup> الجريبي، صالح، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، مرجع سبق ذكره.

والتحفيز، والاتصال الداخلي وأيضاً التنسيق والتكامل الداخلي) يمكن أن يؤثر على مستوى رضا العملاء من خلال الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### 3-1- دور التسويق الداخلي في ولاء العملاء:

إن ولاء المستهلك لشركة معينة قد يزداد نتيجة ارتباطه بمقدمي الخدمة. الأمر الذي قد يؤدي إلى اقتران تكرار التعامل مع المنظمات الخدمية بفريق العمل الذين يحصل منه العملاء على الخدمات التي يرغبونها،<sup>2</sup> وفي السياق ذاته نجد أن الولاء هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للشركات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العملاء، فتتجه خدمات المنظمة إلى هذه القاعدة، وتستند إليها مشروعات المنظمة وإنجازاتها، لذا فمعدلات الاحتفاظ بالعملاء ليست أرقاماً فارغة، بل هي المعيار الذي يكشف مستوى الأداء. وإن نظم المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء، حيث تكتفي بالنظر للأرقام الحالية والأرباح المؤقتة، وتهمل الأهداف البعيدة والأكثر أهمية. كذلك لا ترى نظم المحاسبة الحديثة في العملاء والموظفين والمستثمرين الأوفياء رصيد المنظمة الحقيقي، بل تنظر تلك النظم إلى الموارد البشرية وتحاول أن تتحكم فيها كبقية الأرقام، مع أن التحكم بالبشر غير ممكن، ولكن يمكن كسب ولائهم، و لن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا مقابلاً مجزياً. حيث يتيح النمو للشركة جذب أفضل الموظفين والمحافظة عليهم، ويؤدي حرص المنظمة على إمداد عملائها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء الموظفين، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم، كما أن استمرار الموظفين في المنظمة مدة طويلة يسمح باطلاعهم الدقيق على احتياجات العملاء الدائمين، مما يمكنهم من توفير خدمة أفضل لهؤلاء العملاء، فيزداد ولاء كل من العملاء والموظفين. ويدرك العاملون القدامى من خلال العمل ذاته كيفية اختصار النفقات وتحسين الكفاءة، وهو ما يدعم القيمة المقدمة للعميل، و يرفع الإنتاجية، فتستطيع المنظمة أن تقدم لعمليها مكافآت مرتفعة ومعدات أحدث وتدريباً متميزاً من خلال فائض الإنتاجية، فترتفع إنتاجية الموظفين أكثر، وتزداد المكافآت، ويزيد الولاء.<sup>3</sup> وإن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها، من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، ولاسيما أن المنظمات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغيير في متطلباتها ومواردها وحجم الطلب والتنوع في منتجاتها وما تواجه من منافسة حادة في السوق، وهذا الأمر فرض عليها توجهاً تمثل بتطوير

<sup>1</sup> دربالي، سهام. (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

<sup>2</sup> عبدالعظيم، محمد، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>3</sup> رايتشلد، فريدريك. (1996). تأثير الولاء. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، (العدد السابع- السنة الرابعة). ص3.

تقنياتها وإمكانياتها للحصول على رضا الزبون وولائه والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قياس الأداء التسويقي للمنظمة باستمرار.<sup>1</sup>

ولقد تم الربط بين الولاء والعلاقات التي يجريها الزبون مع مقدم الخدمة، فالقرار الذي يتخذه زبون ما ليصبح موالياً أو غير موال، إنما هو مجموعة تفاعلات طفيفة يجريها الزبون مع العاملين في إدارة التسويق، ولكي تحصل المنظمة على ولاءٍ عالٍ لزيائنها يفترض قيامها باستمرار بتطوير قدراتها التنافسية التي ترتبط بعلاقة الزبون مع مقدم الخدمة، وإن ما يحصل عليه الزبون يفترض أن يتناسب مع توقعاته، لذا يسعى مقدمو الخدمات باستمرار نحو تحقيق التوافق والانسجام بين توقعات زبائنها وما يحصلون عليه من نفقة لتحقيق أهداف منظماتهم في البقاء والاستمرار والنمو في السوق، ومع التسليم بأن خلق العميل هو الهدف فإن ضمان ولاء العملاء للمنظمة هو القيمة، الأمر الذي يحتاج إلى ضرورة التواصل مع العملاء وفهم توقعاتهم ومجاراتها لتحقيق مستوى الرضا الذي يأمله العميل ومن ثم ضمان ولاء العميل ويتم ذلك من خلال تحسين العلاقة التبادلية فيما بينهم وبين موظفي الخط الأمامي الذين يكونون على تماس مباشر معهم ويعكسون صورة المنظمة وجوهرها.<sup>2</sup>

#### 1-4- دور التسويق الداخلي في الابتكار التسويقي:

أصبحت المصارف في بيئة الأعمال المصرفية الحالية القائمة على المنافسة الشديدة تواجه تحديات غير مسبوقة بسبب أن التغيير أصبح هو القاعدة في العمليات التسويقية، والخدمات الجديدة فكان لا بد من الاستجابة لهذا التغيير في الاتجاه نحو الابتكار التسويقي الذي يتضمن الابتكار والإبداع في تقديم خدمات مصرفية جديدة وكذلك الابتكار والإبداع في الترويج لهذه الخدمات ثم العمل على إيصالها إلى الجمهور الخارجي بالشكل الأمثل، حيث أن الابتكار والإبداع التسويقي يتطلب أن تقوم المصارف باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها وخدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى العملاء، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المصرف عن غيره، إضافة إلى ذلك فإن الابتكار والإبداع التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد.<sup>3</sup> وفي ذات السياق نجد أن التسويق الداخلي Internal Marketing يمثل مفهوماً للتفرد والتميز بسبب

<sup>1</sup> العزاوي، محمد عبد الوهاب، ويحيى، علاء عبدالسلام، أثر ثقافة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>2</sup> محمد، أمنة أبو النجا. (2012). رضا العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تسويق العلاقات وولاء العملاء. دورية الإدارة العامة، المجلد الثالث والخمسون (العدد 1). ص ص 329-361.

<sup>3</sup> السرحان، عطاءه فهد. (بدون سنة نشر). دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. مجلة السائل. ص ص 241-262.

انخفاض عدد المنظمات التي تطبقه بشكل يمكنها من زيادة فعالية النشاط التسويقي لها ككل<sup>1</sup>. وإن الابتكار في عالم الأعمال اليوم بات حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المنظمات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط وتهديدات ولا بد للمنظمات من الاستجابة والتكيف والخلق والتجديد والإبداع لكي تنمو وتبقى، وعليه فالنمو والبقاء مرتبطان بمدى تجاوب المنظمة مع بيئتها وبالتالي فإن الابتكار التسويقي لا بد من أن يكون بمستوى يوازي التحدي القائم ولا بد من الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل أداء المنظمة بأفضل ما يمكن<sup>2</sup>. وقد أظهرت العديد من الدراسات (العزاوي وآخرون 2009 ، التميمي 2007) أن الابتكار في شركات العالم حالة ضرورية لا غنى عنها لاستمرار وبقاء ونمو هذه المنظمات، إذ لا بد لهذه المنظمات من الاستجابة لظروف البيئة شديدة التعقيد وذات المنافسة الفعالة والتي تمتاز بمتغيرات ذات مديات واسعة التأثير عليها بل وخلق الفرص المطلوبة لها للاستمرار والنجاح لتحقيق أهدافها والشروع باستثمار قدرتها وطاقاتها لتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة حصتها السوقية إذ لا بد من الخلق والابتكار في التسويق لتحقيق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ذات طابع ابتكاري تساهم في رفع معدلات أداء هذه المنظمات إذ نجد أنه وبالنسبة لمنظمات تقديم الخدمات وجود علاقة قوية بين الابتكار التسويقي وجودة الخدمة المقدمة. ومن أهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الابتكار في مجال الخدمات هو مواجهة المنافسة، ومجارات التغييرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، وحل المشاكل لدى العملاء، سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها وتقدم المنظمة منتجاً يشبعها بشكل أفضل، وتبين أن هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي في جودة الخدمة المصرفية<sup>3</sup>.

وهكذا يتبين أنه ينبغي النظر إلى التسويق الداخلي كونه جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة أن يساند الهيكل التنظيمي للمصارف ممارسات التسويق الداخلي والتفاعل الداعم والمستمر من قبل الإدارة العليا وذلك من أجل النجاح في تطبيق التسويق الداخلي وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي للمصارف.

<sup>1</sup> عيد العظيم، محمد، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>2</sup> الجياشي، علي. (2003). أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية، المجلد السادس (العدد الثاني). ص 68-93.

<sup>3</sup> للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة كلاً من:

- التميمي، وفاء، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره.  
- العزاوي، سحر، سلمان، راند، والنعمي، فاضل، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: وصف عينة الدراسة

المبحث الثاني: واقع التسويق الداخلي والأداء التسويقي في المصارف  
الخاصة والعامّة في سورية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

المبحث الرابع: النتائج والمقترحات

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

قام الباحث في هذا الفصل بتوصيف عينة الدراسة بحساب التكرارات لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية كما تم التعرف على التسويق الداخلي وأساليبه وأهميته لدى الموظفين في المصارف محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأداء التسويقي في هذه المصارف وذلك من خلال تحليل الأسئلة التي تحتويها الاستبانة والتي صممت لتقيس هذه الأمور.

كما قام الباحث في هذا الفصل باختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وذلك للتعرف ما إذا كان هناك علاقات ارتباط بين متغيرات البحث ومدى قوة هذه العلاقات وجوهريتها من خلال الاختبارات الإحصائية المختلفة التي يتيحها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. حيث تم توزيع استبانتين، خصصت الأولى لعينة من موظفي اثني عشر مصرفاً سورياً، وخصصت الثانية للتوزيع على عينة من عملاء المصارف عينة الدراسة.

## المبحث الأول: وصف عينة الدراسة

### 1- نبذة عن المصارف ووصف عينة الدراسة (وصف عينة الموظفين والعملاء)

**1-1- المصرف الدولي للتجارة والتمويل:** تم تأسيس المصرف الدولي للتجارة والتمويل كشركة مساهمة مغلقة في 14 كانون الأول 2003 واتخذ المصرف مركزاً رئيساً له في دمشق- سورية. هذا ويقوم المصرف بتقديم عدة أنشطة وخدمات مصرفية متنوعة، وله شبكة فروع منتشرة في كافة المحافظات السورية.

**1-2- مصرف الأردن سورية:** بنك الأردن سورية هو شركة مساهمة سورية مملوكة بنسبة 49% من بنك الأردن قد باشر أعماله في نهاية عام 2008، ومنذ ذلك التاريخ تبنى بنك الأردن سورية نهج التطوير، والتحسين المستمر لكافة أنشطته، ومجالات عمله ( المالىة والمصرفية ). وطوال هذه المدّة واكب البنك التطورات المتسارعة التي شهدتها الصناعة المصرفية ، على الصعيدين المحليّ والدوليّ، وساهم منذ تأسيسه في دعم حركة الاستثمار، وتطوير الاقتصاد السوري، من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية شاملة، تلبي متطلبات واحتياجات العملاء من مختلف فئات المجتمع، سواء كانوا أفراداً، أو شركات، أو مؤسسات.

**1-3- مصرف سورية الدولي الإسلامي:** رؤية مصرفية ومالية إسلامية متطورة، وفي إطار شراكة استراتيجية بين القطاعين الخاص في كل من الجمهورية العربية السورية ودولة قطر، تأسس بنك سورية الدولي الإسلامي على شكل شركة مساهمة سورية مغلقة برأسمال قدره خمسة مليارات ليرة سورية.

**1-4- مصرف البركة سورية:** مركز الشركة الرئيسي ومحلها القانوني في مدينة دمشق، ورأس مال المصرف خمسة مليارات ليرة سورية موزعة على عشرة ملايين سهم.

**1-5- مصرف بيمو السعودي الفرنسي:** تأسس بنك بيمو السعودي الفرنسي في العام 2004 كأول بنك سوري خاص منذ 40 عاماً في الجمهورية العربية السورية متّخذاً اسم مؤسسيه: بنك بيمو اللبناني ش.م.ل. والبنك السعودي الفرنسي، وهو الاسم التجاري لشركة سورية مساهمة مغلقة تعمل وفق المعايير العالمية العالية.

**1-6- مصرف فرنسبنك سورية:** شركة مساهمة مغلقة ويشار إلى أن مصرف "فرنسبنك - سورية" تأسس في 13 تموز 2008 برأسمال 1.750 مليار ليرة، ويبلغ رأسماله حالياً 5.250 مليار. واستطاع مصرف فرنسبنك أن يطور أساليب ونظم عمله ويرفع من كفاءته وقدرة الموظفين فيه من خلال التدريب والتأهيل المستمر واستطاع تحقيق خطوات كبيرة خلال فترة قصيرة ليشكل قاطرة مهمة للقطاع الاقتصادي في سورية.

**1-7- مصرف عودة سورية:** تأسس بنك عوده سورية برأسمال قدره 2.5 مليار ليرة سورية، تساهم فيه مجموعة عوده سرادار بنسبة 47% بالإضافة إلى نخبة من أهم رجال الأعمال السوريين المقيمين والمغتربين أما الـ 25% الباقية من الأسهم فتتمّ تغطيتها عن طريق اكتتاب عام للمواطنين السوريين. والجدير بالذكر أن بنك عوده سورية باشر أعماله بأكبر رأسمال تأسيسي في القطاع المصرفي السوري. أطلق المصرف نشاطاته خلال شهر أيلول 2005 بفرع واحد في مدينة دمشق، لتبلغ شبكة فروعه خلال الربع الأول من عام 2009 إحدى وعشرون فرعاً موزّعة في كل من دمشق (11 فرع)، فرعان في حلب و فرع في كل من اللاذقية، طرطوس، حمص، حماه، القامشلي، درعا، دير الزور، والسويداء. يقّم بنك عوده سورية مجموعة واسعة من الخدمات التجارية ومنتجات البيع بالتجزئة.

**1-8- المصرف العقاري السوري:** المصرف العقاري أحد أكبر المنظمات المالية العريقة في الجمهورية العربية السورية والتي تقوم بتزويد عملائها من الأفراد والمنظمات بخدمات مصرفية متنوعة حيث تأسس المصرف في عام 1966 بموجب مرسوم تشريعي. بلغ رأس مال المصرف 1500 مليون ليرة سورية يساهم فيه مجموعة من الجهات وتحرص إدارة هذا المصرف منذ تأسيسه وحتى الآن على زيادة رأس ماله بغية تحسين وزيادة الخدمات التي يقدمها لعملائه.

**1-9- مصرف الشام الإسلامي:** تأسس بنك الشام ، شركة مساهمة مغلقة في 7 أيلول 2006، برأس مال قدره 5 مليارات ليرة سورية - سجل تجاري رقم 14809 و سَجَل في سجل المصارف بالمصرف المركزي برقم 15 يعدّ بنك الشام أول مصرف إسلامي في سورية يتخذ الشريعة الإسلامية منهجاً له. وتخضع أنشطة وعمليات البنك لرقابة مصرف سورية المركزي ورقابة الهيئة الشرعية.



**10-1- مصرف بيبيلوس سورية:** تأسس مصرف بيبيلوس سورية في عام 2005 يملك مصرف بيبيلوس ش.م.ل (لبنان) 41.5% منه و يتولى إدارته في حين يملك مستثمرون سوريون نسبة 51% أما النسبة العائدة إلى صندوق التنمية الدولية التابع لمنظمة أوبيك فهو 7.5% من رأس المال. يعمل مصرف بيبيلوس سورية برأسمال قدره 2 مليار ليرة سورية.

**11-1- المصرف التجاري السوري:** تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 لخدم النشاط الاقتصادي والتجاري السوري، وقد أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 29 \ 10 \ 1966. ويعد المصرف التجاري السوري أكبر المنظمات المصرفية في سورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو 80% ويستحوذ على أكثر من 70% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي، وقد بلغ عدد فروع المصرف حتى عام 2009 / 59 فرعاً.

**12-1- مصرف سورية والمهجر:** تأسس بنك سورية والمهجر ش.م.م.ع في كانون الأول عام 2003 وبأشر عمله في كانون الثاني عام 2004 وهو من أول المصارف التي باشرت العمل في السوق السورية. يقوم البنك بتقديم كافة الخدمات المالية والأعمال المصرفية على أنواعها وفقاً للقوانين والأنظمة المرعية.

حيث تم استرجاع (404) استبانة خاصة بالموظفين من الاستبانات الموزعة، أما بالنسبة للاستبانات الخاصة بالعملاء فقد تم استرجاع (584) استبانة.

الجدول (1-4) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	اسم المصرف	استثمارات الموظفين		استثمارات العملاء	
		الموزعة	المسترجعة	الموزعة	المسترجعة
1	التجاري	45	43	55	51
2	العقاري	50	45	55	53
3	بركة	35	33	55	51
4	شام الإسلامي	40	33	55	48
5	الدولي للتجارة والتمويل	35	34	55	52
6	بيمو السعودي الفرنسي	40	32	55	52
7	عودة	35	32	50	47
8	الأردن	35	31	50	44
9	بيبلوس	35	30	50	48
10	فرانسبنك	35	31	50	46
11	الدولي الإسلامي	35	30	50	42
12	سورية والمهجر	35	30	50	50
	<b>الإجمالي</b>	<b>455</b>	<b>404</b>	<b>630</b>	<b>584</b>
	<b>نسبة الاسترجاع</b>		<b>%88,7</b>		<b>%92,2</b>

المصدر: من إعداد الباحث.

كما يلاحظ من الجدول رقم (1-4) أن عينة الدراسة تكونت بصورتها النهائية من (404) من عينة الموظفين، و(584) من عينة العملاء، وفيما يلي وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

و يوضح الجدول رقم (2-4) وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في المصرف.

الجدول (2-4) توزيع عينة الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرارات	المتغير	
61,6	249	ذكر	الجنس
38,4	155	أنثى	
<b>100</b>	<b>404</b>	<b>المجموع</b>	
4,7	19	أقل من 30	العمر
69,3	280	30 - 39	
20,3	82	40 - 49	
5,7	23	50 فأكثر	
<b>100</b>	<b>404</b>	<b>المجموع</b>	
4,2	17	ثانوية	المؤهل العلمي
26,5	107	معهد	
62,6	253	جامعي	
6,7	27	دراسات عليا	
<b>100</b>	<b>404</b>	<b>المجموع</b>	
4,2	17	إدارة عليا	المستوى الإداري
20,3	84	إدارة وسطى	
75,5	303	إدارة دنيا	
<b>100</b>	<b>404</b>	<b>المجموع</b>	
2,2	9	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخدمة في المصرف
40,4	163	3 - 5	
42,3	171	6 - 10	
15,1	61	11 فأكثر	
<b>100</b>	<b>404</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث.

يُلاحظ من الجدول رقم (2-4) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الموظفين كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم من إجمالي العينة (61,6%) في حين بلغت نسبة الإناث (38,4%) ويُعزى ذلك اتجاه أغلب الإناث إلى الابتعاد عن الوظائف ذات التماس المباشر مع العملاء بسبب

العادات والتقاليد الاجتماعية ورغبتهم في الأعمال المكتبية. كما يُلاحظ أن غالبية أفراد العينة محصورون في الفئة العمرية (30-39) حيث بلغت نسبتهم (69,3%) فيما جاءت الفئة (أقل من 30) بأقل نسبة حيث بلغت (4,7%) وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة من الشباب الذين تعتمد عليهم المصارف لقدرتهم على التواصل والتفاهم مع العملاء وتمتعهم بقدر كافي من الحيوية والنشاط للاستجابة للبرامج التدريبية التي تجريها لهم إدارة المصارف. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أغلب أفراد العينة من الموظفين من حملة الشهادة الجامعية، إذ بلغت نسبتهم (62,6%)، في حين حملة الشهادة الثانوية حققوا أقل نسبة (4,2%) ويرجع ذلك إلى أن الباحث اعتمد على الإدارتين الوسطى والتنفيذية ومن هم في الخط الأمامي من الموظفين الذين على تماس مباشر مع العملاء. وكان أغلب أفراد عينة الدراسة من مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية) حيث كان نسبتهم (75,5%) في حين حققت الإدارة العليا أقل نسبة (4,2%) ويرجع ذلك لتحقيق هدف الدراسة واعتماد الباحث في اختيار عينته على من هم في تفاعل مباشر مع العملاء. ويُلاحظ أيضاً أن أغلب أفراد عينة الموظفين من لديهم خبرة في العمل المصرفي بين (6 - 10) حيث بلغت نسبتهم (42,3%) وهذه النسبة تعطينا تصور إيجابي عن مدى الخبرات التي يمتلكها الموظفين وقدرتهم على الأداء بشكل جيد. ويبين الجدول رقم (3-4) توزيع عينة العملاء حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، عدد سنوات التعامل مع المصرف.

الجدول (3-4) توزيع عينة العملاء حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	88,9
	أنثى	11,1
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>
العمر	أقل من 30	9,1
	30 - 39	63,7
	40 - 49	22,3
	50 فأكثر	4,8
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	ثانوية	6,9
	معهد	25,7
	جامعي	49
	دراسات عليا	18,5
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>
الدخل	منخفض	-----
	متوسط	28
	عالي	72
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>
عدد سنوات التعامل مع المصرف	أقل من 3 سنوات	5,1
	3 - 5	41,8
	6 - 10	46,2
	11 فأكثر	6,9
	<b>المجموع</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحث.

يُلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (88,9%) في حين بلغت نسبة الإناث (11,1%) ويُعزى ذلك أن غالبية الأعمال الميدانية يقوم بها الذكور مع مراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية بالنسبة لذهاب الإناث لتسوية المعاملات المصرفية في المصارف. كما يشير الجدول إلى أن أكثر أعمار عينة الدراسة محصورة بين (30 - 39) سنة حيث بلغت نسبتهم (63,7%) وهذا يعني أن غالبيتهم من فئة الشباب والذين يبدون استعداد جيد للاستجابة للباحث ومساعدته في ملئ الاستبانة. كما يبين الجدول أن عينة العملاء تشكلت من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغت نسبتهم (49%) وحملة شهادة المعاهد (25,7%) والدراسات العليا (18,5%) وهذا يعني قدرتهم على فهم الاستبانة بالشكل الصحيح وإبداء آرائهم بكل موضوعية عن نشاطات المصرف وخدماته. ويدل الجدول

أيضاً أن غالبية المستجوبين كانوا من ذوي الدخل المرتفع حيث بلغت نسبتهم (72%) أما ذوي الدخل المتوسط فكانت نسبتهم (28%). أما فيما يتعلق بعدد سنوات التعامل مع المصرف فكان غالبية المستجوبين بين (6 - 10) سنة حيث بلغت نسبتهم (46,2%) أما بين (3 - 5) سنة فكانت نسبتهم (41,8%) وهذا يعطي الباحث ميزة جيدة في الحصول على إجابات منطقية وذات موضوعية أكثر كون أغلب المستجوبين لديهم خبرة وعدد سنوات جيد في التعامل مع المصرف وخدماته مما يعكس حقيقة المصرف ونشاطاته.

## 2- أساليب جمع البيانات:

### 1-2- استبانة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانتين حيث تم تصميم الاستبانة الأولى والمخصصة لعينة من الموظفين أما الاستبانة الثانية فقد خصصت لعملاء المصارف عينة الدراسة. وقد استعان الباحث بالعديد من الدراسات في تصميم الاستبانة منها دراسة (عتيق: 2011) ودراسة (الجريري: 2006) ودراسة (Parasuraman et al,1998) ودراسة (بلحسن: 2012). وقد تكونت الاستبانة الأولى الخاصة بالموظفين من جزأين:

الجزء الأول: معلومات تعريفية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن قياس متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل (التسويق الداخلي).

أما الاستبانة الثانية الخاصة بالعملاء فقد اشتملت على جزأين:

الجزء الأول: معلومات تعريفية بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن قياس المتغير التابع (الأداء التسويقي).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في توزيع درجة الإجابات، والتي تتوزع من أعلى وزن، وقد أعطيت له (5) درجات والذي يتمثل في حقل الإجابة (موافق بشدة) إلى أدنى وزن والذي أُعطي له (1) درجة واحدة (غير موافق نهائياً) وبينهما ثلاثة أوزان.

## 2-2- اختبارات أداة الدراسة:

### 1-2-2- صدق الأداة:

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عُرِضَت الاستبانتين ملحق رقم (1) على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في قسم إدارة الأعمال، والبالغ عددهم خمسة محكمين ملحق رقم (3)، وذلك لتدقيقهما والتأكد من مناسبة

فقراتهما، وأجريت بعض التعديلات على فقرات الاستبانيتين من حذف أو إعادة صياغة لبعضها حتى تصبح أكثر وضوحاً وتحقيقاً لأهداف الدراسة.

## 2-2-2- ثبات الأداة:

يعني الحصول على نفس نتائج الدراسة باستخدام نفس أداة القياس عند إعادة الدراسة شريطة إبقاء نفس ظروف القياس. ولتعذر القيام بذلك لأسباب عملية ولتجنب مشكلة الحساسية (Sensitivity problem) والمتعلقة بميل المبحوثين لجعل إجاباتهم منسجمة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل بعد من أبعاد الأداة ولجميع عبارات الأداة، وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، وجرى أيضاً حساب معامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

1- بالنسبة لمتغير الأداء التسويقي:

جدول رقم (4-4) يبيّن الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغير الأداء التسويقي

الدرجة الكلية	الابتكار التسويقي	ولاء العملاء	رضا العملاء	جودة الخدمة المصرفية	متغيرات الدراسة ودرجتها الكلية
0.920	0.850	0.868	0.765	0.898	ألفا كرونباخ
0.959	0.922	0.932	0.875	0.948	معامل الصدق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات (0.920). وتدل هذه القيمة أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات. حيث تعدّ القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر وبلغت قيمة معامل الصدق (0.959) وتشير إلى صدق أداة الدراسة.<sup>1</sup>

2- بالنسبة لمتغير التسويق الداخلي:

جدول رقم (5-4) يبيّن الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمتغير التسويق الداخلي

الدرجة الكلية	الحوافز	تمكين الموظفين	نشر المعلومات التسويقية	تدريب الموظفين	ثقافة الخدمة	متغيرات الدراسة ودرجتها الكلية
0.917	0.699	0.787	0.860	0.852	0.857	ألفا كرونباخ
0.958	0.836	0.887	0.927	0.923	0.926	معامل الصدق

<sup>1</sup> Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (Fourth edition). New York: USA John Wiley and Sons Inc.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات (0.917). وتدل هذه القيمة أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات. حيث تُعدّ القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر وبلغت قيمة معامل الصدق (0.958) وتشير إلى صدق أداة الدراسة.

وقبل أن نبدأ باختبار الفرضيات هنالك شرط أساسي يجب التأكد منه وهو ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا من أجل معرفة طبيعة الاختبارات التي سنقوم بإجرائها: ما إذا كانت معلمه أم غير معلمه، ومن أجل ذلك سنقوم بإجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ومن المعروف في هذا الاختبار أن فرضية العدم: (H0) تتبع التوزيع الطبيعي، والفرضية البديلة: (H1) لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يظهر نتائج الاختبار:

الجدول رقم ( 4-6 ) اختبار Kolmogorov-Smirnov

الدرجة الكلية	الأداء التسويقي	التسويق الداخلي	المتغير
0.104	0.118	0.104	Kolmogorov-Smirnov Z
0.200	0.074	0.200	p-value

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ( 4-6 ) أن القيمة الاحتمالية  $p\text{-value} > 0.05$  فنقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي أن متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي والأداء التسويقي) تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.



## المبحث الثاني

### واقع التسويق الداخلي والأداء التسويقي في المصارف الخاصة والعامة في سورية

توصل الباحث من خلال الدراسة إلى العديد من النتائج والتي سيتم عرضها في هذا المبحث في ضوء ما أفرزته الاستبانتين عبر تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

وللتعرف على مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة والتي سيتم عرضها كما يلي:

#### 1- المصرف التجاري

##### 1-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف التجاري:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات الموظفين فيما يخص متغير ثقافة الخدمة كانت متفاوتة بين مجالي الموافق وغير الموافق. فبالنسبة للبند الخاص بتوفير المصرف للأمان الوظيفي فكان متوسط الإجابات 3,72 وهو في مجال الموافق وهذا يدل على إدراك إدارة المصرف لهذا البند ودوره في استقرار الموظفين. أما باقي البنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة ومرونة إجراءات العمل، والحكم على الموظف من خلال نتائج عمله، فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,04 و 2,53 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك تقصير في تبين ثقافة الخدمة للموظفين. أما فيما يخص متغير تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين الموافق والمحايد وغير الموافق، فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها أن التدريب في المصرف يركز على المهارات الإنسانية، ومشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية، فكان متوسط إجاباتهم يتراوح بين 1,90 و 2,60 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن الموظفين غير مقتنعين نسبياً بما يمارسه المصرف تجاه هذه البنود واتضح ذلك من خلال إجاباتهم. أما فيما يتعلق بالبنود الخاصة بدور إدارة المصرف في تعزيز وتحديث المعلومات والمهارات التي يكتسبها الموظفون خلال العمليات التدريبية، وكون المصرف يضع برامج التدريبية وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية فكان متوسط إجابات الموظفين 2,81 و 2,83 وهو في مجال المحايد وهذا يدل على عدم وضوح الرؤية بالنسبة للموظفين تجاه تصرفات إدارة المصرف بالنسبة لهذه

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف التجاري".

البنود. أما فيما يخص هدف المصرف من هذه البرامج التدريبية وهي اكتساب الموظفين المهارات والقدرات العالية لخدمة العملاء ودور هذه البرامج في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل فكان متوسط إجابات الموظفين 3,46 و 3,69 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هدف المصرف واضح ومفهوم من قبل الموظفين. أما فيما يتعلق بمتغير المعلومات التسويقية فكان متوسط إجابات الموظفين بين المحايد وغير الموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بقيام إدارة المصرف بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى الموظفين بكفاءة وفعالية، ونظرة إدارة المصرف إلى الموظفين باعتبارهم وسيلة للاتصال مع العملاء، وقيام إدارة المصرف بتزويد الموظفين بالمعلومات والخدمات والتغييرات الجديدة فكان متوسط إجابات الموظفين بين 2,76 و 2,83 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن الموظفين لا يلمسون بشكل حقيقي دور المصرف في التعامل مع المعلومات التسويقية. أما فيما يخص البنود المتعلقة بتوفير المصرف لوسائل اتصال داخلية، ودوره في إثراء جودة المعلومات التسويقية، فكان متوسط الإجابات 2,00 و 2,34 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على تقصير نسبي من قبل المصرف في تعامله مع هذه البنود وعدم إعطائها الأهمية المناسبة لكي تحقق للمصرف الفاعلية المرجوة. أما فيما يتعلق بمتغير تمكين الموظفين فكان متوسط إجابات الموظفين بين المحايد وغير الموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك المصرف لدور تمكين الموظفين في إثراء القاعدة المعرفية، ودعم المصرف لجهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء، فكان متوسط إجابات الموظفين 2,81 و 3,06 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن الموظفين لا يشعرون بوضوح الرؤية لدى إدارة المصرف بالنسبة لإدراكها لأهمية التمكين في تحسين العمل المصرفي وخصوصاً في التعاملات ذات التماس المباشر مع العملاء. أما فيما يتعلق بحرص الإدارة على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً، وترك الحرية لهم في التصرف، وكون مدراء الفروع يتصرفون بقدر من الاستقلالية والحرية لاتخاذ القرارات، وتوفير المصرف لأحدث الأبحاث والكتب المصرفية فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,74 و 2,41 وهي في مجال غير الموافق، وهذا يدل على قلة اهتمام من قبل إدارة المصرف في التعامل مع تمكين الموظفين وعدم إعطاء الحرية اللازمة لتطبيقه. أما فيما يتعلق بمتغير الحوافز فتباين متوسط إجابات الموظفين بين مجالي الموافق وغير الموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بأن الحوافز تساعد في التخلص من العمل بروتين جامد، وأن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأن أكثر المكافآت تقديراً للموظف هي تمتعه بالحرية في أداء عمله، وكون الحوافز تقلل من نسبة دوران العمل، فكان متوسط الإجابات 3,52 و 4,25 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على إعطاء المصرف الحوافز قدر جيد من الأهمية النسبية وإدراكه لدورها في تحفيز

الموظفين. أما فيما يتعلق بالبند الخاص بتزويد المصرف للموظفين بكافة التسهيلات لأداء وظائفهم بصورة جيدة فكان متوسط الإجابات 2,11 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على قلة إدراك من المصرف لفاعلية هذا البند في مساعدة الموظفين في أداء أعمالهم المصرفية بصورة جيدة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-7) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-7) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف التجاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.72166	2.5543	43	ثقافة الخدمة
.69444	2.7973	43	تدريب الموظفين
.94307	2.5853	43	نشر المعلومات التسويقية
.80553	2.3682	43	تمكين الموظفين
.66918	3.6512	43	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن القيمة 2,55 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لمتغير ثقافة الخدمة وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك تقصير وضعف نسبي في عملية ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين وأن إدارة المصرف لم تعط ثقافة الخدمة الأهمية المناسبة ضمن الثقافة التنظيمية للمصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 2,79 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لمتغير تدريب الموظفين وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية لدى الموظفين فيما يتعلق بالعملية التدريبية باعتبار أن هناك بعض البنود مغطاة بشكل جيد وبعضها الآخر غير مغطى بالشكل الملائم. أما بالنسبة للانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 2,58 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لمتغير المعلومات التسويقية

وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك قلة اهتمام في نشر المعلومات التسويقية وأن إدارة المصرف لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب ولم تستفد من المعلومات التسويقية بالشكل المناسب. أما بالنسبة للانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 2,36 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لمتغير تمكين الموظفين وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف في تعاملها مع عملية تمكين الموظفين. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 3,65 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لمتغير الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل على إيجابية نسبية في تعامل المصرف مع الحوافز وإدراكه لأهميتها في زيادة إنتاجية الموظفين. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-8) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-8) المتوسط العام للتسويق الداخلي(المصرف التجاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.58505	2.7628	43	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-8) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة للمصرف التجاري كان 2,76 وهو في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك تفاوت في التعامل مع عناصر هذا المتغير (التسويق الداخلي) وانعكس ذلك من خلال موقف الموظفين في عدم وضوح الصورة لديهم بالنسبة لتعامل إدارة المصرف مع التسويق الداخلي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-1- تحليل عناصر الأداء التسويقي للمصرف التجاري:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات العملاء فيما يخص متغير جودة الخدمة المصرفية كانت متفاوتة بين مجالي الموافق والمحايد وغير الموافق. فبالنسبة لمظهر المصرف من الخارج والداخل، وكون المصرف يحتفظ بسجلات دقيقة من العمليات التي تجري فيه فكان متوسط الإجابات 3,88 و 3,92 وهما في مجال الموافق وهذا يدل على فهم إدارة المصرف لهذه الجوانب وحرصها على تطبيقها في المصرف. أما فيما يتعلق بالبند الخاص بمظهر موظفي المصرف وأناقتهم واستقبالهم لعملاء برحابة صدر فكان متوسط إجابات العملاء 3,01 وهو في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك اختلاف في التعامل مع العملاء وأدى ذلك إلى عدم وجود صورة واضحة لهذا البند. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها كيفية معاملة المصرف للعملاء، والفترة الزمنية للحصول على الخدمة فتراوح متوسط الإجابات بين 1,78 و 2,39 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على قلة اهتمام إدارة المصرف بهذه الجوانب وتقصير نسبي في تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المناسب. أما فيما يتعلق بمتغير رضا العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين الموافق والمحايد وغير الموافق. فبالنسبة لسرية المعاملات المصرفية في المصرف ومدى توافر خدمة الصراف الآلي فكان متوسط إجابات العملاء 3,56 و 3,62 وهما في مجال الموافق وهذا يدل على إدراك إدارة المصرف لأهمية هذه البنود وإعطائها قدر مناسب من الاهتمام والتقدير. أما فيما يتعلق بالبنود الخاصة بسرعة استجابة مقدم الخدمة لشكاوي الزبون واستفساراته ومدى انتشار فروع للمصرف تغطي الحاجة فكان متوسط إجابات العملاء 2,82 و 2,90 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على تفاوت في التعامل مع هذه الجوانب مما أدى إلى عدم وضوح الرؤية لدى العملاء تجاه هذه البنود. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن إجراءات وبيئة العمل المصرفي مريحة وسريعة للزبائن، وسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فكان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين 1,90 و 2,17 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك ضعف نسبي وتقصير من قبل إدارة المصرف في التعامل مع هذه البنود قلة إدراك لأهميتها في تحسين جودة الخدمة المقدمة. أما فيما يتعلق بمتغير ولاء العملاء فكان متوسط إجابات العملاء جميعها في مجال غير الموافق وغير الموافق بشدة ونذكر منها أن الموظفون في المصرف يلبون الطلبات فوراً، يدافع العميل عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,76 و 2,31 وهذا يدل على أن

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف التجاري".

هناك خلل وضعف نسبي من قبل إدارة المصرف قلة إدراك لأهمية هذا المتغير (ولاء العملاء) وقدرته في التأثير على المدى البعيد على حصة المصرف من العملاء. أما فيما يتعلق بمتغير الابتكار التسويقي فكان متوسط إجابات العملاء يتباين بين مجالي الموافق وغير الموافق. فبالنسبة لقيام المصرف بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها، وامتلاك موظفو المصرف لمهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرقة عن المصرف فكان متوسط إجابات العملاء 3,45 و 4,19 وهما في مجال الموافق وهذا يدل على إدراك إدارة المصرف لأهمية هذه البنود وإعطائها القدر الكافي من الاهتمام. أما فيما يتعلق بالبنود الخاصة بقيام موظفو المصرف بمساعدة العملاء في حل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم، ومتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية فكان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين 1,19 و 2,31 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن المصرف لم يعط هذه الجوانب الأهمية المناسبة وأن هناك تقصير في مواكبة التكنولوجيا المصرفية وعدم وضوح الصورة لدى إدارة المصرف مما سيؤثر في قدرة المصرف لتحقيق طموحات العملاء ورغباتهم غير المحدودة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم الجدول رقم (4-9) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-9) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف التجاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.59482	2.7059	51	جودة الخدمة المصرفية
.60435	2.7227	51	رضا العملاء
.58334	2.0163	51	ولاء العملاء
.62021	2.8118	51	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن القيمة 2,70 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لمتغير جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك بعض البنود تم تغطيتها بشكل جيد وبعضها الآخر تم إهمالها مما أدى إلى تكوين صورة غير واضحة لدى العملاء تجاه هذا المتغير ونتيجة ذلك لم يصل المصرف إلى الهدف الذي يسعى إليه من الأداء التسويقي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على

عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 2,72 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لمتغير رضا العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أنه لم يكن هناك رضا عام واضح المعالم عن أداء المصرف بسبب التفاوت في تقديم الخدمات المصرفية مما انعكس على رضا العملاء وأدى إلى عدم وضوح الصورة لديهم. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 2,01 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لمتغير ولاء العملاء وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل على تقصير من قبل إدارة المصرف وقلة إدراكها لدور هذا المتغير (ولاء العملاء) في الحفاظ على عملاء المصرف وقدرته على كسب عملاء جدد. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 2,81 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال المحايد وهذا يدل على تفاوت في التعامل من قبل إدارة المصرف مع هذا المتغير مما انعكس على عدم وضوح الصورة لدى العملاء تجاه قدرة المصرف على الابتكار التسويقي ومواكبة الخطط التسويقية الحديثة التي ستكسبه ميزة تنافسية في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-10) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-10) المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف التجاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.39415	2.5663	51	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-10) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة للمصرف التجاري كان 2,56 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن

هناك ضعف واضح وتقصير نسبي في الأداء التسويقي للمصرف من خلال تعامله مع عملاء المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 2- المصرف الإسلامي:

### 2-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف الإسلامي:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات الموظفين فيما يخص متغير ثقافة الخدمة كانت بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك المصرف للدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة، ونظرة إدارة المصرف إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي فكان متوسط الإجابات 3,06 و 3,16 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت نسبي وعدم وضوح للرؤية بالنسبة لاعتبار الموظفين والعملاء في قمة الهرم التنظيمي مما سينعكس على ثقافة الخدمة بشكل خاص وثقافة المصرف بشكل عام. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها قيام المصرف بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد، وأن هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف فقد كان متوسط إجابات الموظفين 3,43 و 4,46 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق الصلاحيات والمسؤوليات، ووعي مقبول بالنسبة لمرونة إجراءات العمل في المصرف، بالإضافة إلى إدراك إدارة المصرف لدور الأمان الوظيفي في استقرار الموظفين وإنتاجيتهم، وتعطي الإدارة كذلك أهمية خاصة لنتائج عمل موظفيها للحكم عليهم ضمن بيئة العمل المصرفي. أما فيما يتعلق بمتغير تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين الموافق بشدة والمحايد. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية، ومشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فكان متوسط إجاباتهم 2,63 و 3,23 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك ضعف للرؤية نسبياً من قبل إدارة المصرف تجاه تعاملها مع تدريب الموظفين وخصوصاً بالنسبة لتركيزها على المهارات الإنسانية الخاصة بكيفية التعامل مع العملاء، بالإضافة إلى أنه ينبغي أن تزيد من تركيزها على مشاركة جميع الموظفين في العملية

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف الإسلامي"



التدريبية حتى يحقق عنصر التدريب الأهداف المرجوة منه. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن إدارة المصرف تقوم بتعزيز وتحديث المعلومات والمهارات التي يكتسبها الموظفون خلال العمليات التدريبية، وأن المصرف يضع برامج التدريبية وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية، فقد كان متوسط إجابات الموظفين 3,80 و 4,80 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وجيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع المعلومات والمهارات التي يكتسبها الموظفون خلال العملية التدريبية، وإدراك المصرف لأهمية ذلك في تواصل الموظفين مع العملاء من خلال ما تعلموه في البرامج التدريبية التي تحرص إدارة المصرف على أن تكون وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعة على أسس علمية، الأمر الذي سينعكس في النهاية على تحسين العلاقة وإيجابية التعامل فيما بين الموظفين وعملاء المصرف. أما فيما يتعلق بمتغير المعلومات التسويقية فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها فكان متوسط الإجابات 2,43 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وقلة إدراك من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها، الأمر الذي سينعكس على جودة الخدمة المصرفية المقدمة وضعف قدرتها على المساعدة في حل الأزمات. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن المصرف يقوم بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها للعاملين بشكل دوري، وقيامه بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات المصرفية وتوزيعها عليهم بشكل دوري ومنتظم، بالإضافة إلى توفير المصرف لوسائل الاتصال الداخلية الجيدة فيما بين الموظفين، ونظرة إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,36 و 4,26 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد واهتمام حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة للمعلومات التسويقية وتوزيعها وتوصيلها للموظفين بشكل منتظم للاستفادة منها في عملية تقديم الخدمة والسعي المتواصل من قبل إدارة المصرف لتزويد الموظفين بجميع المعلومات المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة، والعمل على توفير وسائل اتصال داخلية جيدة بين الموظفين لتسهيل انتقاء المعلومات فيما بينهم وتحديثها بشكل دوري، لأن إدارة المصرف تدرك وبشكل جيد نسبياً أن موظفيها هم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، الأمر الذي سيؤثر على الأداء التسويقي المصرفي ككل. أما فيما يتعلق بمتغير تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك المصرف بأن تمكين الموظفين يسهم في إثراء القاعدة المعرفية، وتوفير المصرف لأحدث الأبحاث والكتب المتعلقة بالعمل فكان

متوسط إجابات الموظفين 2,13 و 2,06 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك ضعف وتقصير واضح نسبياً بالنسبة لاهتمام إدارة المصرف بإثراء القاعدة المعرفية التي تساعد في حل الأزمات، وقلة العمل على توفير أحدث الأبحاث والكتب المتعلقة بالعمل في المصرف، الأمر الذي سيؤثر على قدرة المصرف على مواجهة الأزمات والخروج منها بأقل الخسائر. أما فيما يخص البنود المتعلقة بتمكين المصرف للعاملين للتصرف بحرية، وتمتع مدراء الفروع بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فكان متوسط الإجابات 2,73 و 3,10 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تهاون نسبي في تعامل إدارة المصرف مع تمكين الموظفين للتصرف بحرية، وتفاوت في إعطائه القدر الكافي من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالنسبة لمديري الفروع، الأمر الذي يؤثر على جودة اتخاذ القرار. أما البنود الخاصة بحرص الإدارة على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر، وقيام المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء فكان متوسط الإجابات 3,46 و 4,26 وهما في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وحرص واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين موظفيها تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب للخروج من الأزمات الطارئة بأقل الخسائر، بالإضافة إلى دعم المصرف لجهود موظفيه وتقديم المساعدة أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء. أما فيما يتعلق بمتغير الحوافز فتراوح متوسط جميع الإجابات ضمن مجال الموافق ونذكر منها أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأن أكثر المكافآت تقديراً للعامل هي تمتعه بالحرية في أداء عمله بالأسلوب المناسب فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,80 و 4,20 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي نسبياً لأهمية الحوافز في التأثير على إنتاجية الموظفين ورضاهم عن العمل حيث أعطت إدارة المصرف أهمية خاصة بالنسبة لنظام المكافآت والحرية في أداء العمل بالأسلوب الذي يراه الموظف مناسباً، وقامت أيضاً بتزويد الموظفين بكافة التسهيلات الوظيفية، وأدركت أيضاً بشكل جيد دور الحوافز في تقليل نسبة دوران العمل وقدرته على التخلص من العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-11) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-11) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف الإسلامي)

Std. Deviation	Mean	N	
.47239	3.6611	30	ثقافة الخدمة
.49820	3.8714	30	تدريب الموظفين
.50163	3.6500	30	نشر المعلومات التسويقية
.43259	2.9611	30	تمكين الموظفين
.40372	4.0333	30	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-11) أن القيمة 3,66 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي حقيقي وإدراك جيد نسبياً لأهمية عنصر ثقافة الخدمة كمكون أساسي في ثقافة المصرف الذي ينعكس على سلوكيات وأخلاقيات الموظفين داخل المصرف وفي تعاملهم مع عملاء المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,87 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك فعّال نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية دور عنصر تدريب الموظفين في سير العمل داخل المصرف وتحسين أداء المصرف مع الجمهور الخارجي (العملاء). وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,65 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر المعلومات التسويقية في تحسين عملية تقديم الخدمة المصرفية بالشكل الأمثل ودوره في إيصال خدمة ذات جودة عالية من خلال امتلاك موظفي المصرف للمعلومات المحدثة بشكل دوري عن الخدمات التي تقدم للعملاء. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 2,96 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين

وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لإدارة المصرف كونها أعطت بعض جوانب عنصر تمكين الموظفين أهمية خاصة وتركت بعضها الآخر دون أي تركيز، الأمر الذي انعكس على سلوكية الموظفين ونظرتهم تجاه عملهم وحريرتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتطلبها الحالات الطارئة للخروج منها بأقل الخسائر الممكنة والتي يمنحها لهم عنصر التمكين. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,03 هي متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وفهم جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر الحوافز في أداء الموظفين وإيجابيته في تحفيزهم وتحسين قدراتهم الوظيفية بما يخدم سير العملية المصرفية داخل المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-12) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-12) المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف الإسلامي)

Std. Deviation	Mean	N	
.27645	3.6300	30	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-12) أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة للمصرف الإسلامي كان 3,63 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وتأثيرها على العمل المصرفي وعلى أداء المصرف ككل، وأهميتها بالنسبة لجمهور المصرف الداخلي (الموظفون) وقدرته في تحسين العلاقة مع جمهور المصرف الخارجي (العملاء). وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-2- تحليل عناصر الأداء التسويقي للمصرف الإسلامي:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط جميع إجابات العملاء فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية كانت في مجال الموافق والموافق بشدة. ونذكر منها أن وجود تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء، وأن المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,40 و 4,66 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف تجاه البنود التي تؤدي إلى تأدية الخدمة بالشكل الصحيح، حيث تدرك إدارة المصرف الدور الهام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل المصرفي، وأنها تحرص على معاملة عملاء المصرف معاملة خاصة، وتؤكد على تقديم خدماتها في الوقت المحدد بدقة، وتعطي مظهر مبنى المصرف الداخلي والخارجي الأهمية المناسبة، بالإضافة إلى تركيزها على مظهر موظفو المصرف وأناقته وطريقة استقبالهم للعملاء، وحرصها الشديد على الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن العمليات المصرفية التي تقوم بها، وكل ذلك في سبيل تقديمها لخدمة تتسم بالجودة العالية، الأمر الذي ينعكس على أداء المصرف ككل. أما فيما يتعلق بمتغير رضا العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة لسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت، وانتشار فروع للمصرف تغطي الحاجة فكان متوسط الإجابات 2,78 و 2,90 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية وتفاوت في تعاملها مع البنود الخاصة بانتشار فروع المصرف، وسهولة اتصال العملاء مع المصرف في أي وقت يحتاجونه فيه إلى خدمات المصرف، وتبين ذلك من خلال تفاوت إجاباتهم تجاه هذه البنود. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن استجابة مقدم الخدمة لشكاوي واستفسارات العملاء بسرعة، وكون إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,57 و 4,90 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية استجابة مقدمو الخدمة بالسرعة القصوى لشكاوي العملاء واستفساراتهم، وحرصها الشديد على أن تكون بيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء، وتتسم بالسرية والأمان لتحقيق الثقة فيما بينها وبين العملاء، وإعلامهم بنشاطات المصرف وخدماته الجديدة، وأنها تؤكد على توافر خدمة الصراف الآلي لتسهيل وصول الخدمات إلى العملاء مما ينعكس على رضا العملاء عن المصرف وخدماته. أما فيما يتعلق بمتغير ولاء العملاء فكان متوسط إجابات العملاء بين المحايد والموافق. فبالنسبة للبند الخاص

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف الإسلامي"

بشعور العميل بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي فكان متوسط الإجابات 3,09 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لشعور العميل، وأثر ذلك على ولائه للمصرف وهذا ما أكدته إجابات العملاء المتفاوتة تجاه هذا البند. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن الموظفون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، وكون العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده الآخرون بشكل خاطئ أو ظالم فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,47 و 3,97 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف تجاه تلبية طلبات العملاء فوراً، وأثر ذلك في كون العميل بدأ يدافع عن المصرف عندما ينتقده الآخرون، وأصبح يوجه أصدقائه وأقاربه إلى خدمات المصرف، وحرصت الإدارة على أن تكون المعاملة في المصرف تتسم بالمرونة، وتؤكد على أن تصب خدمات المصرف في مصلحة العميل وتعمل على حل مشاكله، الأمر الذي بدأ واضحاً من خلال إجابات العملاء وأثره في ولائهم بالنسبة لهذا المصرف. أما فيما يتعلق بمتغير الابتكار التسويقي فكان متوسط جميع إجابات العملاء ينحصر في مجالي الموافق والموافق بشدة، ونذكر منها أن الموظف يساعد العملاء في حل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم، ومتابعة المصرف لآخر المستجدات التكنولوجية حيث كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,52 و 5,00 وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف تجاه بنود عنصر الابتكار التسويقي، وإعطائها الأهمية المناسبة والمتمثلة بقيام موظفو المصرف بمساعدة العملاء في حل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم، بالإضافة إلى متابعة آخر المستجدات التكنولوجية المصرفية ونظام التحويلات الالكترونية وحرص المصرف على ممارسة أقصى درجات الحيلة والحذر فيما يتعلق بالشيكات وتأهيل موظفو المصرف وامتلاكهم لمهارات الحوار مع العملاء وذلك لتكوين صورة جميلة ومشرفة عن المصرف في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-13) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-13) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف الإسلامي)

Std. Deviation	Mean	N	
.56020	3.9728	42	جودة الخدمة المصرفية
.50798	3.6497	42	رضا العملاء
.57886	3.6190	42	ولاء العملاء
.44437	4.1762	42	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-13) أن القيمة 3,97 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر جودة الخدمة المصرفية، وذلك لأنها تدرك أهمية جودة الخدمة المصرفية في تقديم خدمات المصرف وفي سير العمليات المصرفية وتوصيلها إلى العملاء بالشكل الذي يلبي رغباتهم وطموحاتهم. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,64 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي فعال نسبياً من قبل إدارة المصرف تجاه عنصر رضا العملاء، وقامت بإعطائه القدر المناسب والكافي من الأهمية مما انعكس على إجابات العملاء وأظهر رضاهم عن أداء المصرف وخدماته المقدمة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,61 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك حقيقي وفهم واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر ولاء العملاء وإعطائه الأهمية الكافية لتأدية الدور المنوط به من خلال المحافظة على عملاء المصرف وكسب ولائهم وإخلاصهم للمصرف حتى في وقت الأزمات. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 4,17 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك

وعي واضح وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الابتكار التسويقي وإدراكها الجيد لأهميته ودوره في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمصارف الأخرى من خلال تميزه في تقديم خدماته ذات الجودة العالية والتميز عن باقي المصارف الأخرى. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-14) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-14) المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف الإسلامي)

Std. Deviation	Mean	N	
.39528	3.8381	42	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-14) أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة للمصرف الإسلامي كان 3,83 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي وتأثيرها في العمل المصرفي والأداء التسويقي للمصرف وأهميتها في كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم والقدرة على بناء حصة سوقية جيدة في سوق الأعمال المصرفية بما يملكه من قدرات متميزة في تقديم الخدمات. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

### 3- المصرف الدولي للتجارة والتمويل:

#### 3-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات الموظفين فيما يتعلق بمتغير ثقافة الخدمة كانت بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظرة إدارة المصرف إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وكون هناك مرونة في إجراءات العمل

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف الدولي للتجارة والتمويل"



المصرفي فكان متوسط الإجابات 3,11 و 3,35 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظرة إدارة المصرف إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن هناك تفاوت في تبني إدارة المصرف للمرونة في إجراءات العمل المصرفي، وتبين ذلك من خلال التفاوت في إجابات الموظفين تجاه هذا البند. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن المصرف يقوم بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك الدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وعن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد فكان متوسط الإجابات 3,94 و 4,55 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي بأهمية ترسيخ ثقافة الخدمة وذلك من خلال إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات لتقديم خدمة ذات جودة عالية، بالإضافة إلى أن إدارة لمصرف أعطت الأمان الوظيفي أهمية خاصة لإدراكها بأهميته في استقرار الموظفين، وأنها ركزت في حكمها على الموظفين من خلال نتائج عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على سير عملية تقديم الخدمة وارتباط ثقافة الخدمة بثقافة المصرف. أما فيما يتعلق بمتغير تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند الخاص بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية فكان متوسط الإجابات 2,41 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام وتقصير واضح من قبل إدارة المصرف تجاه تركيزها في عملية التدريب على المهارات الإنسانية التي تؤثر على تقديم الخدمة بالشكل الأمثل. أما فيما يتعلق بالبند الخاص بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فكان متوسط الإجابات 2,88 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت في اهتمام إدارة المصرف بعملية التدريب وضرورة أن تشمل جميع الموظفين، الأمر الذي انعكس على إجابات الموظفين. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن إدارة المصرف تقوم بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات المكتسبة من خلال العملية التدريبية، وتعمل على تزويد الموظفين بجميع المعلومات المطلوبة لتطوير كفاءة ومهارة الموظفين، فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,52 و 4,47 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية البرامج التدريبية ودورها في تزويد الموظفين بالمعلومات وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى إدراكها الجيد لأهمية تحديث المعلومات المكتسبة من البرامج التدريبية وأن تضع برامجها التدريبية على أسس علمية وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية، الأمر الذي سيؤثر على تحسين العلاقة بين المصرف والعميل. أما فيما يتعلق بمتغير المعلومات التسويقية فتباين متوسط الإجابات بين مجالي غير الموافق والموفق. فبالنسبة للبند الخاص بقيام إدارة المصرف بإثراء

جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها فكان متوسط الإجابات 2,64 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام وضعف حقيقي من قبل إدارة المصرف فيما يتعلق بإثراء جودة المعلومات التسويقية، وعدم إدراكها لأهمية ذلك في الخروج من الأزمات بأقل الخسائر. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها قيام المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين بشكل دوري ومنتظم، ونظرة إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,47 و 3,97 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية المعلومات التسويقية ونشرها وتوزيعها، بالإضافة إلى اعتبارها أن الموظفين هم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، وتأكيداً على توفير وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين من أجل تبادل المعلومات والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن واستخدامها في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمات المقدمة. أما فيما يتعلق بتمكين الموظفين فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند الخاص بتوفير المصرف لأحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل فكان متوسط الإجابات 2,61 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل هناك ضعف حقيقي وتقصير واضح من قبل إدارة المصرف تجاه تعاملها مع بند توفير أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل في المصرف، إذ ينبغي على المصرف أن يكون دائماً على اطلاع بهذه الأبحاث والكتب وتزويد موظفيه بها من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. أما فيما يتعلق بالبنود المتمثلة بتمكين الموظفين للتصرف بحرية، وتمتع مدراء الفروع بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات في الأزمات فكان متوسط الإجابات 3,29 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت وعدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه تعاملها مع تمكين الموظفين وعدم إعطائهم الحرية الكافية لممارسة أعمالهم بالأسلوب الذي يروونه مناسب، بالإضافة إلى عدم إعطاء مدراء الفروع الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة وخصوصاً في فترة الأزمات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يوفره عنصر التمكين. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها أن إدارة المصرف تدرك بأن تمكين الموظفين يساهم في إثراء القاعدة المعرفية مما يساعد في حل الأزمات، وحرص المصرف على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات فكان متوسط الإجابات 2,67 و 4,29 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام حقيقي وواضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع التمكين الخاص بإعطاء الموظفين القدرة والحرية في ممارسة الأعمال للخروج من الأزمات بأقل الخسائر، بالإضافة إلى إدراكها لأهمية دعم جهود الموظفين الذين يكونون على تماس مباشر مع

العملاء من أجل تقديم أفضل خدمة ممكنة. أما فيما يتعلق بمتغير الحوافز فتراوح متوسط جميع الإجابات بين الموافق والموافق بشدة. ونذكر منها أن تطبيق نظام المكافآت في المصرف يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وأن أكثر المكافآت تقديراً للموظف هي تمتعه بالحرية في أداء عمله فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,94 و 4,35 وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية بنود الحوافز، فأولت لها الأهمية المناسبة وأعطتها القدر الكافي من التركيز والتقدير لإدراكها بأن الحوافز ستؤثر على الموظفين، وسير العملية الخدمية وجمهور المصرف الخارجي في النهاية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-15) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-15) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)

Std. Deviation	Mean	N	
.45516	3.8725	34	ثقافة الخدمة
.47979	3.6555	34	تدريب الموظفين
.52986	3.5196	34	نشر المعلومات التسويقية
.36455	3.3431	34	تمكين الموظفين
.44445	4.1941	34	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-15) أن القيمة 3,87 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي حقيقي وإدراك جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر ثقافة الخدمة ودوره الأساسي في بناء الثقافة المصرفية لدى الموظفين وأثر ذلك في أداء الموظفين تجاه تقديم الخدمة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,65 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي مقبول من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر تدريب الموظفين وإعطائه القدر الكافي من الاهتمام لتحسين عملية تقديم الخدمات المصرف

وتحسين العلاقة بين المصرف والعميل. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,51 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية ودور عنصر المعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات المقدمة وأثر ذلك على العملاء وطريقة استقبالهم للخدمة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 3,34 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه عنصر تمكين الموظفين وذلك باعتبار أن الإدارة أولت الأهمية لبعض البنود وأهملت بعضها الآخر، الأمر الذي أدى إلى تفاوت إجابات الموظفين وعدم وضوح الرؤية لديهم. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,19 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف تجاه عنصر الحوافز وأولت إدارة المصرف له القدر الجيد والكافي نسبياً من الأهمية لما له من دور في تحفيز الموظفين وانعكاسه على أدائهم وإنتاجيتهم، الأمر الذي يؤثر على عملية تقديم الخدمة وبالتالي يصب في مصلحة المصرف وعملائه. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-16) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-16) المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)

Std. Deviation	Mean	N	التسويق الداخلي
.22778	3.6990	34	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-16) أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل كان 3,69 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك فعال وحقيقي نسبياً لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت أهمية ذلك في التأثير على بيئة العمل المصرفي وخصوصاً في داخل المصرف مع الجمهور الداخلي (الموظفون) ومدى تأثير ذلك على جمهورها الخارجي (العملاء). وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

### 3-2- تحليل عناصر الأداء التسويقي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات العملاء فيما يتعلق بمتغير جودة الخدمة المصرفية يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بأن هناك تقنيات حديثة تساعد وتدعم الخدمات للعملاء، وكون المصرف يقوم بتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة بدقة فكان متوسط الإجابات 3,17 و 3,38 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه استخدامها لتقنيات حديثة في عملية تقديمها للخدمات، بالإضافة إلى أن هناك تفاوت في عملية تقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة، الأمر الذي يؤثر على جودة الخدمة المصرفية. أما بالنسبة للبنود المتبقية، ونذكر منها أن المصرف لديه معاملة خاصة لكل عميل، وأن الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعدّ طويل نسبياً فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,53 و 4,57 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة للبنود المتعلقة بمعاملة العملاء معاملة خاصة والالتزام بالفترة الزمنية لتقديم الخدمة، بالإضافة إلى إدراكها الجيد لأهمية مظهر المبنى

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "المصرف الدولي للتجارة والتمويل".

الخارجي والداخلي للمصرف، وتركيزها على مظهر وأناقاة الموظفين وطريقة استقبالهم للعملاء، والتأكيد على ضرورة الاحتفاظ بسجلات دقيقة حول العمليات المصرفية، الأمر الذي يحقق الثقة المتبادلة بين موظفي المصرف والعملاء، وبالتالي ينعكس على جودة الخدمة المصرفية ككل. أما فيما يتعلق بمتغير رضا العملاء فتباين متوسط الإجابات بين مجال غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فكان متوسط الإجابات 2,55 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وعدم اهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لسهولة اتصال العملاء مع المصرف في أي وقت يحتاجون فيه إلى خدماته، الأمر الذي سيؤثر على رضاهم العام عن المصرف وخدماته. أما بالنسبة للبند المتعلق بانتشار فروع المصرف يغطي الحاجة فكان متوسط الإجابات 2,75 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف وعدم إعطائها القدر الكافي والمناسب من الأهمية بالنسبة لانتشار فروع المصرف التي تغطي الحاجة، وهذا سيؤثر على قدرتهم على التواصل مع المصرف وعلى رضاهم عن المصرف. أما بالنسبة لبقيّة البنود ونذكر منها استجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي واستفسارات العميل، وأن إجراءات وبيئة المصرف مريحة للعملاء فتراوح متوسط الإجابات بين 3,42 و 4,88 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية استجابة مقدمو الخدمة لشكاوي واستفسارات العملاء بالسرعة القصوى، بالإضافة إلى إدراكها لضرورة توفير بيئة عمل مريحة للعملاء، وتوفير المعلومات الكافية عن نشاطات المصرف وتأكيد إدارة المصرف على توفير خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية حصول العملاء على الخدمة، بالإضافة إلى اهتمامها بكون المعاملات المصرفية تتم بدرجة عالية من الأمان والسرية في سبيل كسب رضا العملاء وتأييدهم. أما فيما يتعلق بمتغير ولاء العملاء فتباين متوسط الإجابات بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بكون العميل يشعر بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي كان متوسط الإجابات 2,61 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام جيد وتقصير واضح من قبل إدارة المصرف تجاه تبنيها لموضوع جعل العميل يشعر بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي، الأمر الذي يؤثر في تعامل العميل مع المصرف ورضاه، وبالتالي الوصول إلى الولاء للمصرف. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بكون المعاملة في المصرف تتسم بالمرونة، وأن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتحل مشاكله فكان متوسط الإجابات 3,13 و 3,19 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة للمرونة في المعاملة ضمن المصرف، وأن هناك تفاوت في أن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل

وتحل مشاكله وتبين ذلك من خلال إجابات العملاء، الأمر الذي يؤثر على ولاء العملاء تجاه المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم، وأن الموظفون في المصرف يلبون فوراً الطلبات مهما كانت درجة انشغالهم فكان متوسط الإجابات 3,42 و 4,03 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية أن يدافع العميل عن المصرف عندما ينتقده الآخرون، بالإضافة إلى كون العملاء يقومون بتوجيه أصدقائهم إلى خدمات المصرف وإبراز دور هذه البنود في كسب ولاء العملاء تجاه المصرف . أما فيما يتعلق بمتغير الابتكار التسويقي فتراوح متوسط الإجابات بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية فكان متوسط الإجابات 3,36 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه تبنيها لبند متابعة المصرف لآخر المستجدات وتأثير ذلك على أداء المصرف و عملية تقديم خدماته. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها أن المصرف يستخدم نظام التحويلات الالكترونية، ويساعد موظفو المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,67 و 5,00 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف تجاه تعامل موظفيها مع العملاء ومساعدتهم وحل مشاكلهم، بالإضافة إلى امتلاكهم لمهارات الحوار، وتأكيد إدارة المصرف على استخدام المصرف لنظام التحويلات الالكترونية، وأثر ذلك على تميز المصرف عن المصارف الأخرى ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-17) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-17) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)

Std. Deviation	Mean	N	
.54388	3.8901	52	جودة الخدمة المصرفية
.49040	3.5687	52	رضا العملاء
.64126	3.3301	52	ولاء العملاء
.39214	4.1731	52	الابتكار التسويقي

يُلاحظ من الجدول رقم (4-17) أن القيمة 3,89 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي فعال نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر جودة الخدمة المصرفية ودوره في تحسين الأداء التسويقي باعتباره أحد المكونات الأساسية للأداء التسويقي، وأعطت إدارة المصرف أهمية خاصة لجودة الخدمة المصرفية لدورها الفعال في سير عملية تقديم الخدمة ووصولها إلى العملاء بالشكل المطلوب. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,56 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح ووعي مقبول من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر رضا العملاء وتأكيدهم على ضرورة التركيز على البنود الخاصة بكسب رضا العملاء ودورها في التأثير على العملاء واستجابتهم للخدمات المقدمة من قبل المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,33 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه عنصر ولاء العملاء ودوره في سير عملية تقديم الخدمة ودرجة الارتباط والثقة بين المصرف وعملائه. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 4,17 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية تكسب المصرف سمعة طيبة وتحسن من الأداء العام للمصرف وخصوصاً أدائه التسويقي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق



بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-18) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-18) المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف الدولي للتجارة والتمويل)

Std. Deviation	Mean	N	
.40911	3.7223	52	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-18) أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل كان 3,72 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي مقبول نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي وأثرها في تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه وقدرتها على بناء حصة سوقية جيدة ومنافسة قوية ضمن القطاع المصرفي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

#### 4- المصرف العقاري

##### 4-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف العقاري

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات الموظفين فيما يتعلق بمتغير ثقافة الخدمة كان يتباين بين مجالي غير الموافق والموافق. فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها قيام إدارة المصرف بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك الدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وعن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,97 و 2,51 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح نسبياً وانعدام للرؤية فيما يخص ترسيخ ثقافة الخدمة وعدم إدراك الإدارة لأهمية ترسيخ ثقافة الخدمة كمكون أساسي لثقافة المنظمة الخدمية (المصرف العقاري عينة الدراسة). أما فيما يتعلق بالبند الخاص بتوفير المصرف للأمان الوظيفي للعامل فكان متوسط إجابات الموظفين 3,75 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وصريح نسبياً فيما يخص الأمان الوظيفي للعاملين وإدراك إدارة المصرف

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف العقاري".

لأهمية الاستقرار الوظيفي لعامليها. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط الإجابات بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتركيز التدريب على المهارات الإنسانية، ومشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية، وقيام إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,93 و 2,57 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك إهمال واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لدور التدريب في إكساب الموظفين المهارات الإنسانية المناسبة، وأهمية التواصل المستمر مع هذه البرامج التدريبية حتى تستطيع تحقيق النتائج المرجوة منها بالإضافة إلى التأكيد على أن يكون التدريب يشمل جميع الموظفين في المصرف. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بتزويد البرامج التدريبية للموظفين بجميع المعلومات المطلوبة لتطوير كفاءة ومهارة الموظفين، وهدف المصرف من هذه البرامج اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء، وكون البرامج التدريبية توضع وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,66 و 3,37 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية تجاه قيام البرامج التدريبية بتطوير كفاءة ومهارة الموظفين وبالنسبة لهدف المصرف من هذه البرامج، وأن هذه البرامج توضع وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية للمصرف. أما بالنسبة للبند الخاص بدور البرامج التدريبية في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل فكان متوسط الإجابات 3,91 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك رؤية واضحة من قبل إدارة المصرف واهتمام جيد بالنسبة لدور البرامج التدريبية في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فكان متوسط الإجابات بين مجالي غير الموافق والمحايد. فبالنسبة للبنود المتمثلة بقيام إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين بشكل دوري، وقيام إدارة المصرف بتوفير وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين، وكون إدارة المصرف تقوم بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,08 و 2,48 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وقلة اهتمام من قبل إدارة المصرف تجاه توزيع المعلومات ونشرها وإثرائها وعد إعطائها القدر الكافي من الاهتمام لوسائل الاتصال الداخلية فيما بين الموظفين. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بقيام إدارة المصرف بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات، ونشرها وتوزيعها لتأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، ونظرة إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,62 و 2,66 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل الموظفين بالنسبة لتزويدهم بالمعلومات الضرورية

المتعلقة بالعمل وعدم الإدراك الواضح من قبل الإدارة بأن الموظفين هم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فكان متوسط الإجابات بين مجالي غير الموافق والمحايد. فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها إدراك المصرف أن تمكين الموظفين سيسهم في إثراء القاعدة المعرفية، وكون الإدارة تحرص على تمكين الموظفين تمكيناً فاعلاً فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,84 و 2,48 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح نسبياً وقلة اهتمام بالنسبة لدور التمكين من خلال البنود المتعلقة بإثراء القاعدة المعرفية ودور تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات وحل الأزمات وعدم إدراك إدارة المصرف لأهمية الأبحاث الحديثة والكتب ذات العلاقة بالعمل المصرفي ودورها في تحسين العمل داخل المصارف. أما بالنسبة للبند الخاص بقيام المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء فكان متوسط الإجابات 2,93 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية فيما يخص دعم الإدارة للعاملين أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فتباين متوسط الإجابات بين مجالي غير الموافق والموافق بشدة. فبالنسبة للبند الخاص بقيام إدارة المصرف بتزويد الموظفين بكافة التسهيلات لأداء وظيفتهم بصورة جيدة فكان متوسط الإجابات 2,13 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك قلة اهتمام من قبل إدارة المصرف فيما يخص راحة الموظفين من خلال دعمهم بالتسهيلات اللازمة لتأدية وظيفتهم بصورة جيدة من أثاث وإضاءة وتكييف مما سينعكس على إنتاجيتهم. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها أن تطبيق نظام المكافآت في المصرف يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأن أكثر المكافآت تقديراً للعامل هي تمتعه بالحرية في أداء عمله، فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,62 و 4,22 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك رؤية واضحة وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية نظام المكافآت وحرية الموظف في أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، ونجد أيضاً تفهم الإدارة لدور الحوافز في تقليل نسبة دوران العمل والتخلص من حالة العمل بروتين جامد. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-19) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-19) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (المصرف العقاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.85415	2.5148	45	ثقافة الخدمة
.79212	2.8000	45	تدريب الموظفين
1.01522	2.4704	45	نشر المعلومات التسويقية
.91169	2.2296	45	تمكين الموظفين
.68543	3.6533	45	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-19) أن القيمة 2,51 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن إدارة المصرف لا تعطي عنصر ثقافة الخدمة القدر الكاف من الاهتمام بل وهناك تقصير واضح نسبياً بالنسبة لثقافة الخدمة مما قد ينعكس على ثقافة المصرف بشكل كامل باعتبار أن ثقافة الخدمة جزء أساسي من الثقافة التنظيمية للمصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وإن القيمة 2,80 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل الموظفين تجاه دور التدريب والبرامج التدريبية وهذا ما فسر توزع إجاباتهم في مختلف المجالات الموافق والمحايد وغير الموافق. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 2,47 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم إدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية ودور عنصر المعلومات التسويقية في نجاح العمل المصرفي والتأثير على أداء الخدمة بالشكل الصحيح والمناسب. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 2,22 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك إهمال وقلة اهتمام بالنسبة لعنصر تمكين

الموظفين ودوره في حل الأزمات الطارئة التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات حسب الموقف دون الرجوع لإدارة المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 3,65 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك وفهم واضح وجيد من قبل إدارة المصرف فيما يخص عنصر الحوافز وما له من تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبيّن الجدول رقم (4-20) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-20) المتوسط العام للتسويق الداخلي (المصرف العقاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.69030	2.7052	45	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-20) أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة للمصرف العقاري كان 2,70 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للصورة من قبل الموظفين نتيجة تفاوت متوسط إجاباتهم وهذا يعكس مدى التفاوت من قبل إدارة المصرف في التعامل مع عناصر التسويق الداخلي بالشكل المطلوب الذي يؤدي إلى تحسين الصورة إلى المستوى الأمثل. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

#### 2-4- تحليل عناصر الأداء التسويقي للمصرف العقاري:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات العملاء فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية يتباين بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها أن المصرف لديه معاملة خاصة

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "المصرف العقاري".

لكل عميل، وأن الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يَعدّ طويل نسبياً فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,03 و 2,54 وهذا يدل أن هناك ضعف حقيقي وتقصير واضح في تقديم الخدمة المصرفية ومعاملة العميل وطول الفترة الزمنية لحصوله على الخدمة وعدم الدقة في تقديمها، بالإضافة إلى انعدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات. أما بالنسبة للبند الخاص بكون موظفو المصرف يهتمون بمظهرهم وأناقتهم ويستقبلون العملاء برحابة صدر وابتسامة فكان متوسط الإجابات 3,07 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت في وجهات نظر العملاء تجاه مظهر وأناقة موظفو المصرف، وطريقة استقبالهم للعملاء مما أدى إلى عدم وضوح الرؤية وعدم الإدراك الكافي لدور ذلك في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. أما بالنسبة للبند الخاص بكون مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب والديكورات الداخلية جميلة فكان متوسط الإجابات 3,77 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ورؤية واضحة من قبل إدارة المصرف فيما يتعلق بمظهر المصرف الداخلي والخارجي ودوره في تحسين جودة الخدمة المقدمة. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بكون إجراءات وبيئة العمل المصرفي مريحة ومناسبة للعملاء، وسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت، وتوفير المصرف للمعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,94 و 2,35 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وعدم اهتمام بالنسبة لبيئة العمل المصرفي وصعوبة الاتصال مع المصرف في أي وقت، وعدم توافر المعلومات عن نشاطات المصرف وعدم إدراك إدارة المصرف لأهمية هذه البنود في تحسين رضا العملاء. أما بالنسبة للبنود المتعلقة باستجابة مقدم الخدمة بسرعة للشكاوي والاستفسارات من قبل العملاء، ومدى انتشار فروع للمصرف تغطي الحاجة فكان متوسط الإجابات 2,73 و 2,88 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لضرورة الاهتمام من قبل إدارة المصرف بشكاوي العملاء واستفساراتهم والرد عليها بالسرعة القصوى، ومدى توافر فروع للمصرف تغطي الحاجة، وانعكاس ذلك على الجو العام لرضا العملاء. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بأن المعاملات المصرفية تتم على درجة من السرية والأمان، ويتوافر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي فكان متوسط الإجابات 3,69 و 3,60 وهما في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية بند السرية والأمان في التعاملات المصرفية، وأهمية توافر خدمة الصراف الآلي لتسهيل العمليات المصرفية ومدى تأثيره على رضا العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فكان متوسط الإجابات لجميع البنود في مجال غير الموافق ونذكر منها أن موظفو المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، وأن

العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 1,98 و 2,45 وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك انعدام للرؤية وعدم إدراك حقيقي لأهمية هذه البنود المعبرة عن درجة ولاء العملاء للمصرف وخدماته حيث كانت تتمثل بعدم تلبية طلبات العملاء فوراً وعدم دفاع العميل عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم، وعدم توجيه العميل لأصدقائه وأقاربه لبعض خدمات المصرف، وعدم اتسام معاملة المصرف للعملاء بالمرونة، وعدم صب خدمات المصرف في مصلحة العميل، وعدم شعور العميل بأنه شريك في هذا المصرف، وأدى كل ذلك إلى فقدان ولاء العملاء تجاه المصرف وخدماته. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة لمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية، واستخدام المصرف نظام التحويلات المصرفية فكان متوسط الإجابات 1,86 و 2,09 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك قلة اهتمام من قبل إدارة المصرف بالعمليات التكنولوجية المصرفية مما سينعكس على قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمصارف الأخرى. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بمساعدة عامل المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم، وامتلاك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة عن المصرف فكان متوسط الإجابات 2,67 و 3,24 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل العملاء من خلال تفاوت متوسط إجاباتهم حول البنود المتعلقة بمساعدة موظفو المصرف لهم وتقديم المشورة، بالإضافة إلى التفاوت في امتلاك موظفو المصرف لمهارات الحوار والقدرة على تكوين صورة جميلة عن المصرف. أما بالنسبة للبند المتبقي والخاص بممارسة المصرف لأقصى درجات الحيطة والحذر وخاصة فيما يتعلق بالشيكات فكان متوسط الإجابات 4,15 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد بالنسبة لبند الحيطة والحذر بخصوص الشيكات وإدراك جيد لأهميته في تحقيق الثقة في التعامل مع المصرف وخدماته. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-21) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (21-4) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (المصرف العقاري)

Std. Deviation	Mean	N	
.72445	2.7871	53	جودة الخدمة المصرفية
.69508	2.7763	53	رضا العملاء
.80357	2.1918	53	ولاء العملاء
.69941	2.8075	53	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (21-4) أن القيمة 2,78 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم إدراك جيد وعدم وضوح للرؤية بالنسبة لدور عنصر جودة الخدمة المصرفية ومدى أهميته في تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية وإيصالها إلى العملاء بالشكل المطلوب ومدى تأثيرها على أداء المصرف ككل. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 2,77 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه عنصر رضا العملاء وتفاوت اهتمامها ببثوده مما أدى إلى عدم تحقيق الرضا المنشود بسبب تفاوت وجهات نظر العملاء ورضاهم عن أداء المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 2,19 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك ضعف حقيقي وعدم إدراك فعال من قبل إدارة المصرف لعنصر ولاء العملاء وأهميته ودوره في التأثير على أداء المصرف وتحسين سمعته في السوق المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 2,80 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت في وجهات نظر العملاء بخصوص عنصر الابتكار التسويقي كون إدارة المصرف اهتمت ببعض البنود وأهملت بعضها



الآخر مما انعكس على عدم وضوح الرؤية لدى العملاء تجاه عنصر الابتكار التسويقي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-22) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-22) المتوسط العام للأداء التسويقي (المصرف العقاري)

Std. Deviation	Mean	N	الأداء التسويقي
.57309	2.6453	53	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-22) أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة للمصرف العقاري كان 2,64 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة للأداء التسويقي كون إدارة المصرف لم تهتم بالقدر الكافي بجميع عناصر الأداء التسويقي فقامت بالتركيز على بعض العناصر وتركت بعضها مما انعكس على أداء المصرف التسويقي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 5- مصرف الأردن

### 5-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف الأردن:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

إن متوسط إجابات الموظفين فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة كانت بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصرف تنتظر إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وأن هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,06 و 3,32 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لإدراك إدارة المصرف لبند ترسيخ ثقافة الخدمة بالاعتماد على أن الموظفين والعملاء هم في قمة الهرم التنظيمي والتفاوت في وجود مرونة في إجراءات

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "مصرف الأردن".

العمل في المصرف مما سيؤثر على ترسيخ ثقافة الخدمة المصرفية لدى المصرف. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها قيام إدارة المصرف بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة، وعن طريق نظام الصلاحيات والمسؤوليات فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,41 و 4,51 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك فهم حقيقي وفعال من قبل إدارة المصرف لترسيخ ثقافة الخدمة المصرفية من خلال إدراكها لدور الموظفين الهام في تحقيق جودة واعتمادها على نظام الصلاحيات والمسؤوليات لتعزيز ثقافة الخدمة المصرفية بين الموظفين، بالإضافة إلى أنها تقوم بتوفير الأمان الوظيفي وتعتمد في حكمها على الموظف من خلال نتائج عمله مما سيعزز ثقافة الخدمة المصرفية ضمن ثقافة المصرف ككل. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة، فبالنسبة للبند المتعلق بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء فكان متوسط الإجابات 2,51 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وعدم اهتمام من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتركيز التدريب على المهارات الإنسانية. أما بالنسبة للبند المتعلق بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فكان متوسط الإجابات 3,35 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت في تبني الإدارة لموضوع مشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها قيام إدارة المصرف بتعزيز وتحديث المعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية، وتزويد البرنامج التدريبي الموظفين بجميع المعلومات المطلوبة لتطوير كفاءتهم ومهاراتهم فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,80 و 4,77 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي الإدارة لأهمية ودور المعلومات والمهارات المكتسبة من العملية التدريبية في تحسين أداء الموظفين وتزويدهم بالمهارات والقدرات العالية لتأدية المهام الموكلة إليهم بالشكل الأمثل علماً بأن الإدارة أدركت وبشكل حقيقي لأهمية وضع البرامج التدريبية وفقاً لخطط الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها المصرف مما سينعكس على تحسين العلاقة بين العملاء والمصرف. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة، فبالنسبة للبند المتعلق بقيام إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها فكان متوسط الإجابات 2,48 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام من قبل إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية وعدم إدراك لأهمية المعلومات التسويقية في سير عملية تقديم الخدمة المصرفية. أما بالنسبة للبند الخاص بقيام المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين بشكل دوري ومنتظم فكان متوسط الإجابات 3,35 وهو في

مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك تفاوت في عملية توزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين وعدم وضوح الرؤية من قبل الموظفين فيما يخص تعامل إدارة المصرف مع المعلومات المتوافرة لديهم ووضعها موضع التطبيق وفي مكانها الصحيح للاستفادة منها بشكل يخدم المصرف وعملائه. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها نظرة إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، وأن إدارة المصرف تزود الموظفين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,48 و 4,25 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لدور الموظفين في تقديم الخدمة المصرفية وأنهم الوسيلة الأكثر تأثيراً على قرار العملاء، بالإضافة إلى قيام إدارة المصرف بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظفون وتأمين وسائل الاتصال الداخلية للتواصل فيما بينهم بما يخدم عملية تقديم الخدمة بالشكل المناسب إلى العملاء. أما فيما يتعلق بتمكين الموظفين فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحاييد والموافق بشدة، فبالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك المصرف أن تمكين الموظفين يساهم في إثراء القاعدة المعرفية مما يساعد في حل الأزمات قبل وقوعها، ويوفر المصرف للموظفين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل فكان متوسط الإجابات 2,16 و 2,00 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم إدراك من قبل إدارة المصرف لأهمية تمكين الموظفين الذي يساهم في إثراء القاعدة المعرفية التي تساعد في حل الأزمات قبل وقوعها، وعدم إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بالنسبة للأبحاث الحديثة والكتب ذات العلاقة بالعمل المصرفي، وعدم محاولة الاستفادة منها في تحسين العمل المصرفي. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بكون المصرف يمكن الموظفين من التصرف بحرية، وكون مدراء الفروع يتمتعون بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فكان متوسط الإجابات 2,83 و 2,03 وهما في مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك تفاوت وعدم وضوح للرؤية من قبل الموظفين فيما يتعلق بإعطاء الإدارة الحرية لهم للتصرف حسب مقتضيات مصلحة العمل، بالإضافة إلى أنها تتفاوت أيضاً في موضوع إعطاء مدراء الفروع الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات لتفادي وقوع الأزمات. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بحرص الإدارة على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر، وقيام المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء فكان متوسط الإجابات 3,45 و 4,32 وهما في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد من قبل إدارة المصرف بأن تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً يساعدها في الخروج من الأزمات بأقل الخسائر باعتبارهم صلة الوصل

بين المصرف والعملاء لتحسين صورة المصرف الخارجية وسمعته في سوق الأعمال المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فكان متوسط جميع الإجابات يتراوح بين الموافق والموافق بشدة. ونذكر منها أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأكثر المكافآت تقديراً للعامل هي تمتعه بالحرية في أداء عمله فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,90 و 4,25 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي مناسب من قبل إدارة المصرف للبنود المتعلقة بالحوافز، وإدراكها للدور الذي تحققه في حال إعطائها القدر المناسب من الأهمية وانعكاسها على إنتاجية الموظف بشكل خاص والمصرف ككل بشكل عام. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-23) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-23) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف الأردن)

Std. Deviation	Mean	N	
.43005	3.7473	31	ثقافة الخدمة
.48479	3.8756	31	تدريب الموظفين
.49694	3.6828	31	نشر المعلومات التسويقية
.44808	2.9677	31	تمكين الموظفين
.32475	4.0710	31	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-23) أن القيمة 3,74 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبير عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك فعال من قبل إدارة المصرف لثقافة الخدمة والعمل على ترسيخها من خلال الطرق التي تؤدي إلى تعزيزها وارتباطها بثقافة المصرف ككل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,87 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبير عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي وفهم من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر التدريب في دورة حياة المصرف وآثاره الإيجابية الداخلية (علاقة المصرف مع

الموظفين) والخارجية (علاقة المصرف مع العملاء). وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,68 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك مناسب من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر المعلومات التسويقية وإعطائه القدر المناسب والكاف لتأدية الوظيفة المنوطة به في سبيل تقديم خدمة ذات جودة عالية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 2,96 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت وعدم وضوح للرؤية من قبل الموظفين تجاه تبني إدارة المصرف لبنود عنصر تمكين الموظفين، فهي تعطي نوع من الأهمية لبعض جوانبه وتتهاون في بعضها الآخر مما أدى إلى تفاوت الصورة لدى الموظفين تجاه عنصر تمكين الموظفين مما انعكس على أدائهم الوظيفي. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,07 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وحقيقي من قبل إدارة المصرف من خلال تبنيها لعنصر الحوافز وإدراكها لأهميته في تحفيز الموظفين وتأثيره على أدائهم وإنتاجيتهم، الأمر الذي سينعكس على أداء المصرف ككل وعلى صورته وسمعته في سوق الأعمال المصرفية من خلال موظفيه الذين هم صورة المصرف وواجهته أمام الجمهور الخارجي (العملاء). وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-24) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-24) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف الأردن)

Std. Deviation	Mean	N	
.23801	3.6624	31	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-24) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف الأردن كان 3,66 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وإدراك حقيقي وفعال من قبل إدارة المصرف لعناصر التسويق الداخلي وتفهمها لأهميتها في تحسين أداء الموظفين (جمهور المصرف الداخلي) وانعكاس ذلك على العملاء (جمهور المصرف الخارجي). وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز.

## 2-5- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف الأردن:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

إن متوسط إجابات العملاء فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية كان في مجال المحاييد والموافق بشدة، فبالنسبة للبنود المتعلقة بأن المصرف لديه معاملة خاصة لكل عميل، وأن هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء، وأن المصرف يقدم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,15 و 3,36 وهي في مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل العملاء بالنسبة لكون المصرف يعاملهم معاملة خاصة، وهناك تفاوت في وجهات نظر العملاء تجاه استخدام المصرف تقنيات حديثة في تقديم خدماته للعملاء، بالإضافة إلى أن هناك عدم وضوح للرؤية فيما بين العملاء بالنسبة لكون المصرف يقوم بتقديم خدماته في أوقاتها المحددة بدقة. أما بالنسبة للبنود المتبقية ونذكر منها المظهر المبنى الخارجي والداخلي للمصرف، واهتمام موظفو المصرف بمظهرهم وأناقتهم فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,54 و 4,47 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وجيد من قبل إدارة المصرف بهذه البنود وإدراك جيد لأهمية مظهر المبنى الخارجي والداخلي للمصرف وأناقته موظفيه وطريقة استقبالهم للعملاء في تأدية أعمالهم المصرفية وتقديم خدمات المصرف بالصورة المناسبة، وأن المصرف واعٍ بأهمية خصوصية

<sup>1</sup>الملحق رقم 2 "مصرف الأردن".

وسرية السجلات المصرفية ويراعي وبشكل جيد الفترة الزمنية للحصول على الخدمة مما سينعكس على أداء المصرف ككل ويساهم في تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية تلبي متطلبات العميل وورغباته. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند الخاص بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فكان متوسط الإجابات 2,18 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك ضعف حقيقي وتقصير واضح بالنسبة لسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بانتشار فروع المصرف يغطي الحاجة، وقيام المصرف بتوفير المعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف فكان متوسط الإجابات 2,70 و 3,00 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية وعدم الإدراك الكافي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لانتشار فروع المصرف وتوفيره للمعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف وما لذلك من أهمية في تحقيق رضا العملاء. أما بالنسبة للبنود المتعلقة باستجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوى واستفسارات العملاء، وأن المعاملات تتم في المصرف على درجة عالية من السرية والأمان، وأن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء، ويتوافر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,50 و 4,72 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لسرعة الاستجابة لشكاوي واستفسارات العملاء وإعطاء السرية والأمان في المصرف الأهمية المناسبة، وكذلك الحرص الجيد على أن تكون بيئة العمل المصرفي مريحة ومناسبة للعملاء والتأكيد على توافر خدمة الصراف الآلي لتسهيل وصول العملاء إلى خدمات المصرف. أما في ما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق، فبالنسبة للبند الخاص بأن العميل يشعر بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي فكان متوسط الإجابات 2,38 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك ضعف حقيقي وتقصير واضح بالنسبة لكون العميل يشعر بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي وهذا يدل على تقصير وانعدام اللولاء تجاه هذا المصرف بالنسبة لهذا البند. أما بالنسبة لبعض البنود ونذكر منها بأن الموظفون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، وأن العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,68 و 3,29 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية دور الموظفين في تلبية طلبات العملاء فوراً وعدم اهتمام حقيقي بالمرونة التي يجب أن تتسم بها معاملة المصرف مع العملاء وأنه ينبغي أن تصب خدمات المصرف في مصلحة العميل وتحل مشاكله، الأمر الذي يؤثر على ولاء العملاء تجاه المصرف

الذي يتعاملون معه. أما بالنسبة للبند المتعلق بأن العميل يوجه أصدقائه وأقاربه لبعض خدمات المصرف التي تلبي احتياجاتهم فكان متوسط الإجابات 3,81 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي من قبل عملاء المصرف بالنسبة لتوجيه أصدقائهم وأقاربهم إلى خدمات المصرف مما يعكس ولاء جيد لهذا المصرف. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فكان متوسط الإجابات بين المحايد والموافق بشدة، فبالنسبة للبند المتعلقة بمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية، واستخدام المصرف نظام التحويلات الالكترونية فكان متوسط الإجابات 3,04 و 3,31 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل عملاء المصرف تجاه استخدام المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية ونظام التحويلات الالكترونية مما سيؤثر على منافستها مع المصارف الأخرى في سوق الأعمال المصرفية. أما بالنسبة للبند المتعلقة بمساعدة عامل المصرف العملاء على حل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم، وقيام المصرف بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر خاصة فيما يتعلق بالشيكات، وامتلاك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة عن المصرف فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 4,06 و 4,90 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف تجاه دور الموظفين في مساعدة العملاء وحل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم، وأهمية ممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر في المعاملات المصرفية وخصوصاً الشيكات، بالإضافة إلى إدراك المصرف الجيد لضرورة امتلاك موظفو المصرف لمهارات الحوار مع العملاء، الأمر الذي سيعكس صورة ايجابية عن المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-25) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-25) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف الأردن)

Std. Deviation	Mean	N	
.66218	3.7370	44	جودة الخدمة المصرفية
.54705	3.4026	44	رضا العملاء
.82658	3.0152	44	ولاء العملاء
.72168	3.9318	44	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



يُلاحظ من الجدول رقم (4-25) أن القيمة 3,37 وتمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووضوح للصورة من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر جودة الخدمة المصرفية من خلال اهتمام إدارة المصرف بالبنود الخاصة بها لإيصال خدمات المصرف بالجودة المناسبة والطريقة المثلى. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,40 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام كاف من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر رضا العملاء وإعطائه القدر المناسب من الأولوية للوصول إلى رضا العملاء (الجمهور الخارجي للمصرف)، الأمر الذي يسمح بتحسين صورة المصرف وسمعته في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,01 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك تفاوت في إجابات العملاء وعدم وضوح للرؤية بالنسبة لهم تجاه عنصر ولاء العملاء بسبب أن إدارة المصرف اهتمت ببعض البنود الخاصة بعنصر ولاء العملاء وأهملت بعضها الآخر مما أثر على نظرة العملاء للمصرف وانعكس على ولائهم تجاه هذا المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 3,93 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي لدور عنصر الابتكار التسويقي في عملية تقديم الخدمة المصرفية وإعطاء إدارة المصرف له الدور المناسب للوصول إلى الهدف المنشود في إيصال الخدمات بالشكل الأمثل للعملاء مما سيؤثر على تحسين العلاقة بين المصرف والعملاء. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى

الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-26) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-26) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف الأردن)

Std. Deviation	Mean	N	الأداء التسويقي
.58613	3.5091	44	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-26) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف الأردن كان 3,50 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك أداء تسويقي جيد من خلال الإدراك الحقيقي والفعال من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي وإعطائها القدر المناسب من الاهتمام والتقدير، الأمر الذي أثر على أداء المصرف التسويقي بشكل خاص وأداء المصرف ككل بشكل عام. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 6- مصرف بيمو السعودي الفرنسي

### 6-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف بيمو السعودي الفرنسي:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

إن متوسط إجابات الموظفين فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة كانت بين مجالي المحايد، الموافق والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين، وأن الموظفين والعملاء هم في قمة الهرم التنظيمي فكان متوسط إجابات الموظفين 3,15 و 3,25 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع الموظفين واعتبارهم من العناصر الهامة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء، أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ووجود مرونة في إجراءات العمل المصرفي فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,46 و 4,53 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك وعي واضح وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة بترسيخ ثقافة الخدمة بالنسبة لنظام الصلاحيات والسلوكيات ومرونة إجراءات العمل في المصرف وتوفير

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف بيمو السعودي الفرنسي"

الأمان الوظيفي والحكم على الموظف من خلال نتائج عمله الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ ثقافة عمل جيدة تعكس طبيعة العمل المصرفي. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فكان متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتركيز التدريب على المهارات الإنسانية، ومشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فكان متوسط الإجابات 2,62 و 3,00 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية التدريب تجاه بند المهارات الإنسانية ومشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح الرؤية بالنسبة للموظفين واتضح ذلك من خلال إجاباتهم. أما فيما يتعلق ببقية البنود ونذكر منها وضع المصرف للبرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية وأن لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل، وأن المصرف يقوم بتعزيز وتحديث للمعلومات والمهارات فكان متوسط الإجابات 3,68 و 4,59 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتدريب الموظفين وتحديثها للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال العملية التدريبية لما لذلك من دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل من خلال اكتساب الأفراد مهارات وكفاءات وقدرات عالية في خدمة العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فكان متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بقيام إدارة المصرف بتوزيع المعلومات وإيصالها إلى الموظفين لتأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية فقد كان متوسط الإجابات 2,59 و 3,18 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لتوزيع المعلومات التسويقية وإيصالها للموظفين. أما بالنسبة لبقية البنود فنذكر منها نظرة إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثير على العملاء، وأن المصرف يوفر وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,53 و 4,06 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية الموظفين ودورهم في الاتصال الفعال مع العملاء من خلال توفير إدارة المصرف لوسائل اتصال داخلية جيدة. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك إدارة المصرف بأن المصرف يوفر لموظفيه أحدث الأبحاث والكتب، وأن تمكين الموظفين يسهم في إثراء القاعدة المعرفية فكان متوسط الإجابات 2,09 و 2,40 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك عدم وعي واهتمام من قبل إدارة المصرف تجاه تمكين الموظفين للمساهمة في إثراء القاعدة المعرفية التي تسهم في حل الأزمات قبل وقوعها وعدم إدراك الإدارة لأهمية الأبحاث الجديدة في تحسين العمليات المصرفية. أما بالنسبة للبنود

المتعلقة بحرص الإدارة على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً، وتمكين الموظفين ومدراء الفروع للتصرف بحرية فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,84 و 3,28 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين. أما بالنسبة للبند المتعلق بقيام المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم فكان متوسط الإجابات 4,12 وهو في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين موظفيه وخصوصاً في الوظائف ذات التماس المباشر مع العملاء. أما بالنسبة لعنصر الحوافز فكان متوسط جميع الإجابات في مجال الموافق ونذكر منها تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأكثر المكافآت تقديراً للموظف هي تمتعه بالحرية في أداء عمله بالشكل الذي يراه مناسباً فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 4,03 و 4,18 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك وعي جيد واهتمام كافي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لهذه البنود وإدراك جيد لأهمية ذلك في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم والحد من نسبة دوران العمل. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-27) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-27) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)

Std. Deviation	Mean	N	
.43790	3.7083	32	ثقافة الخدمة
.48742	3.7589	32	تدريب الموظفين
.45348	3.5625	32	نشر المعلومات التسويقية
.39358	2.9688	32	تمكين الموظفين
.37309	4.1125	32	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-27) أن القيمة 3,70 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد ووضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه تعاملها مع القيم والتقاليد المتبعة في داخل المصرف وعملها على ترسيخ بعض القيم التي تساعد على تحسين العمل المصرفي. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية

بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,75 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك فهم حقيقي وإدراك واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية تدريب الموظفين في تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه وانعكاس ذلك على أداء الموظفين واستجابتهم للعملاء. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,56 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك فهم جيد واهتمام حقيقي بأهمية المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال وسائل الاتصال الداخلية فيما بين الموظفين التي تتكفل بإيصال المعلومات وتوزيعها على الموظفين للاستفادة منها بالشكل المناسب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 2,96 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحاييد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين الموظفين وعدم إعطاء عنصر تمكين الموظفين القدر الكافي من الاهتمام مما سيؤثر على أداء الموظفين وخصوصاً في الأوقات التي تحتاج إلى سرعة اتخاذ القرار للخروج من الأزمات قبل وقوعها. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,11 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية الحوافز في تحسين أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على العمل الأمر الذي ينعكس على أداء المصرف ككل. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-28) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-28) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)

Std. Deviation	Mean	N	التسويق الداخلي
.26619	3.6104	32	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-28) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف بيمو كان 3,61 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت أهمية ذلك في التأثير على سير العمل داخل المصرف مما سيؤثر على علاقة المصرف بعملائه الخارجيين. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-6- تحليل عناصر الأداء التسويقي في مصرف بيمو السعودي الفرنسي:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية أن متوسط إجابات العملاء يتراوح بين المحايد، الموافق والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بمعاملة المصرف لكل عميل معاملة خاصة، وقيام المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة، وأن المصرف يمتلك تقنيات حديثة لتقديم خدماته للعملاء فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,15 و 3,30 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك اهتمام ببعض الجوانب وإهمال بعض الجوانب الأخرى مما انعكس على إجابات العملاء وأدى إلى عدم وضوح الرؤية لديهم بالنسبة لاهتمام المصرف بهم وخدماتهم. أما بالنسبة لبقيّة البنود ونذكر منها مظهر المبنى الخارجي للمصرف، ومظهر وأناقة موظفي المصرف، واحتفاظ المصرف بسجلات دقيقة فكان متوسط الإجابات 3,57 و 4,40 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن إدارة المصرف تدرك أهمية المظهر الخارجي والداخلي للمصرف ومظهر وأناقة موظفيه وطول الفترة الزمنية للحصول على الخدمة والسجلات الدقيقة مما انعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ووصولها إلى المستوى المنشود. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فكان متوسط الإجابات 2,32 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن العملاء يرون أن هناك تقصير

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف بيمو السعودي الفرنسي"

واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت مما يسهل من حصولهم على الخدمات في الوقت الذي يريدونه ويحتاجون فيه إلى الخدمات مما انعكس على رضاهم العام عن المصرف وأدائه. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بانتشار فروع المصرف، وتوفير المصرف للمعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف فكان متوسط الإجابات 2,76 و 3,00 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لضرورة توافر فروع للمصرف تغطي حاجة العملاء بالإضافة إلى ضرورة توفير المعلومات عن نشاطات المصرف مما يؤثر على رضا العملاء وقدرتهم على الاتصال والتعامل مع المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها استجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي العملاء واستفساراتهم، وأن إجراءات المصرف مريحة، ويتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,40 و 3,88 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك وضوح للرؤية واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لهذه البنود وإدراك حقيقي لأهميتها في تحقيق علاقة طيبة بين المصرف وعملائه ودرجة ارتباطهم ورضاهم عن المصرف وخدماته. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد. فبالنسبة للبنود المتعلقة بشعور العميل بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي فكان متوسط الإجابات 2,17 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك تقصير واضح وعد اهتمام من قبل إدارة المصرف في تعاملها مع العميل واعتباره جزء لا يتجزأ عن المصرف الأمر الذي اتضح من خلال إجابات العملاء الذين أكدوا على ذلك مما سيؤثر حتماً على ولائهم واندماجهم مع المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن الموظفين في المصرف يلبون طلبات العملاء فوراً، وأن العملاء يدافعون عن المصرف عندما ينتقده الآخرون بشكل خاطئ فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,67 و 3,13 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل العملاء وذلك كون المصرف يهتم ببعض البنود ويُهمل بعضها الآخر مما انعكس على نظرة العملاء وولائهم للمصرف الذي يتعاملون معه. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فكان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية فكان متوسط الإجابات 3,07 وهو في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف فيما يخص تعامل المصرف مع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وذلك لمواكبة التطورات في عالم النظم المصرفية الحديثة حيث أن المصرف كان يركز على بعض الجوانب ويُهمل بعضها الآخر مما يؤثر على قدرته على الابتكار التسويقي. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها مساعدة

موظفي المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم، وامتلاكهم لمهارات الحوار مع العملاء، واستخدام المصرف أقصى درجات الحيطة والحذر في دفع الشيكات وتحصيلها فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,59 و 4,92 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية التواصل مع العملاء وتقديم المشورة لهم بالإضافة إلى مهارات الحوار التي تعكس حالة من الوعي الجيد من قبل إدارة المصرف وموظفيها للتعامل مع العملاء بشكل يحقق نسبة عالية من تصريف الخدمات ويحقق حصة سوقية جيدة. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-29) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-29) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)

Std. Deviation	Mean	N	
.59703	3.7363	52	جودة الخدمة المصرفية
.52250	3.2473	52	رضا العملاء
.65739	2.8045	52	ولاء العملاء
.65518	3.9769	52	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-29) أن القيمة 3,73 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك وعي حقيقي وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر جودة الخدمة المصرفية ودوره في الأداء التسويقي كأحد مكونات الأداء التسويقي وأدركت أيضاً الدور الفعال لجودة الخدمة المصرفية في سير عملية تقديم الخدمات وصولاً إلى العملاء بالشكل المطلوب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,24 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن المصرف يهتم ببعض البنود ويُهمل بعضها الآخر مما أدى إلى عدم وضوح الرؤية بالنسبة لإدارة المصرف وأثر ذلك على رضاهم عن أداء



المصرف وخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 2,80 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم اهتمام كافي من قبل إدارة المصرف في بعض الأمور التي انعكست على ولاء العملاء واتضح ذلك من خلال إجاباتهم. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 3,97 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية على المصارف الأخرى وظهر ذلك من خلال إجابات العملاء الذين أكدوا ذلك. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-30) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-30) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي)

Std. Deviation	Mean	N	
.48119	3.4238	52	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-30) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف بيمو كان 3,42 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي ودورها في التأثير على الأداء التسويقي للمصرف وقدرته على تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية على بقية المصارف في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في

وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 7- مصرف فرانسبنك

### 7-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف فرانسبنك:

بينت الدراسة الإحصائية:<sup>1</sup>

فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة أن متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة من خلال النظر إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وأن هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف فقد كان متوسط الإجابات 3,12 و 3,35 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف لأهمية العملاء والموظفين وأنهم يجب أن يكونوا في قمة الهرم التنظيمي بالإضافة إلى عدم توفير المرونة الكافية في إجراءات العمل المصرفي مما سيؤثر في بناء ثقافة الخدمة ضمن الثقافة العامة للمصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن المصرف يقوم بترسيخ ثقافة الخدمة من خلال إدراكه للدور الهام للموظفين وعن طريق نظام تحديد الصلاحيات والسلوكيات المطلوبة فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,87 و 3,70 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك اهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بأهمية ترسيخ ثقافة الخدمة من خلال التركيز على موظفيها ونظام الصلاحيات والمسؤوليات وتوفير الأمان الوظيفي لهم الأمر الذي سينعكس على ثقافة المصرف ككل وعلى أداء الموظفين وتعاملهم مع بعضهم البعض ومع العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية فكان متوسط الإجابات 2,45 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك عدم إدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية المهارات الإنسانية في التعامل مع العملاء الأمر الذي يؤثر على طبيعة العلاقة بين موظفي المصرف والعملاء. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فكان متوسط الإجابات 2,64 وهو في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم اهتمام كافي بمشاركة جميع الموظفين في المصرف بالعملية التدريبية واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين الأمر الذي قد يؤثر على نفسية الموظفين وتعاملهم مع المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أنه يتم وضع البرامج التدريبية وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية، وأن

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف فرانسبنك"

البرامج التدريبية تزود الموظفين بالمعلومات والمهارات المطلوبة فقد كان متوسط الإجابات 3,41 و 4,51 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح بأهمية البرامج التدريبية ودورها الفعال في تحسين كفاءة ومهارة الموظفين الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين العلاقة بين المصرف والعملاء. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فكان متوسط إجابات الموظفين بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بقيام إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية فكان متوسط الإجابات 2,64 وهو في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإثراء جودة المعلومات التسويقية واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين الأمر الذي سينعكس على سير عملية تقديم الخدمة المصرفية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها قيام المصرف بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى الموظفين واعتبار الموظفين بأنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء فكان متوسط الإجابات 3,48 و 3,96 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالإضافة إلى توفير الإدارة لوسائل الاتصال الداخلية الجيدة لضمان استمرار توريد المعلومات فيما بين الموظفين داخل المصرف. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك إدارة المصرف أن تمكين الموظفين يسهم في إثراء القاعدة المعرفية، وأن المصرف يوفر أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل فكان متوسط الإجابات 2,48 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل على أن هناك تقصير واضح وعدم اهتمام من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإثراء القاعدة المعرفية ودعمها بأحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالعمل المصرفي الأمر الذي يؤثر على قدرة الموظفين في حل الأزمات قبل وقوعها. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بتمكين الموظفين ومدراء الفروع من التصرف بحرية وقدر كافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فقد كان متوسط الإجابات 3,16 و 3,25 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية تجاه تمكين الموظفين وإعطائهم قدر كافي من الحرية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب الأمر الذي يؤدي إلى المساعدة في التنبؤ بالمشاكل والعمل على حلها قبل وقوعها. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بحرص إدارة المصرف على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً، ودعمها لجهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم ذات التماس المباشر مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,64 و 4,85 وهما في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية تمكين الموظفين وأثر ذلك على أداء الموظفين وتعاملهم بإيجابية وخصوصاً في الوظائف ذات

التماس المباشر مع العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فكان متوسط جمع إجابات الموظفين في مجال الموافق والموافق بشدة، ونذكر منها أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأن الحوافز تقلل نسبة دوران العمل فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 4,16 و 4,45 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية الحوافز ودورها في تحسين نفسية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-31) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-31) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف فرنسبنك)

Std. Deviation	Mean	N	
.39144	3.8548	31	ثقافة الخدمة
.46863	3.5991	31	تدريب الموظفين
.42594	3.6237	31	نشر المعلومات التسويقية
.29714	3.2312	31	تمكين الموظفين
.29982	4.3548	31	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-31) أن القيمة 3,85 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبير عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك إدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية ترسيخ قيم وعادات ثقافة الخدمة لتكون أساساً لتكوين ثقافة المصرف الأمر الذي يعطي صورة واضحة وكاملة ومشرفة عن المصرف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,59 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبير عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك وعي جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر تدريب الموظفين لما له من دور جيد في تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه من خلال أدائهم بمهارة عالية وذلك من خلال ما اكتسبوه ضمن البرامج التدريبية التي وضعت وفقاً لأسس علمية وحسب الاحتياجات التدريبية اللازمة للمصرف. أما الانحراف المعياري فكان

صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,62 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر المعلومات التسويقية وقدرته على إحداث أثر جيد ضمن العملية المصرفية من خلال توفير المعلومات التسويقية المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب وتوفير وسائل الاتصال الجيدة فيما بين الموظفين من أجل الاستفادة من المعلومات التسويقية بالشكل الأمثل لضمان سير عملية تقديم الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 3,23 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لعنصر تمكين الموظفين كون إدارة المصرف اهتمت ببعض البنود وأهملت بعضها الآخر مما انعكس على إجابات الموظفين وأثر على قدرتهم في أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وبالجودة المناسبة. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,35 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي حقيقي وإدراك واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر الحوافز واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين وما للحوافز من دور في تحسين أداء الموظفين وزيادة قدراتهم وانتمائهم للمصرف ودور ذلك في تحسين صورة المصرف أمام العملاء. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-32) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-32) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف فرانسبنك)

Std. Deviation	Mean	N	التسويق الداخلي
.21785	3.7075	31	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-32) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف فرانسبنك كان 3,70 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت أهمية الدور الهام والفعال في تحسين الأداء الداخلي للمصرف والذي بدوره يؤثر في الأداء الخارجي للمصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-7- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف فرانسبنك:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية أن متوسط إجابات العملاء بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة باستخدام المصرف لتقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء بتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة فكان متوسط الإجابات 3,10 و3,28 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام كافي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لاستخدام التقنيات الحديثة وتقديم اهتمامه بهذه الأمور لزيادة جودة الخدمة المصرفية للوصول بها إلى الشكل المنشود. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها مظهر المبنى الخارجي للمصرف، واهتمام موظفي المصرف بمظهرهم، واحتفاظ المصرف بسجلات دقيقة فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,54 و 4,43 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة للبنود التي تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الأمر الذي يحسن صورتها ويقوي سمعتها في سوق الأعمال المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فقد كان متوسط الإجابات 2,47 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير حقيقي وإهمال واضح من

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف فرانسبنك"

قبل إدارة المصرف بالنسبة لسهولة الاتصال مع المصرف الأمر الذي انعكس على رضا العملاء وانزعاجهم من صعوبة الاتصال مع المصرف في الوقت الذي يحتاجون فيه إلى خدماته. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بانتشار فروع المصرف، وتوفير المصرف للمعلومات الكافية للعملاء فكان متوسط الإجابات 3,84 و 3,36 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف لأهمية انتشار فروع المصرف وتوفيرهم للمعلومات التي يحتاجها العملاء واتضح ذلك من خلال إجابات العملاء وعدم رضاهم بالشكل المطلوب عن فروع المصرف والمعلومات التي يقدمها لهم المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,47 و 4,73 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة ونذكر منها استجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي العميل، وأن المعاملات المصرفية تتم على درجة عالية من الأمان والسرية وهذا يدل على أن هناك إدراك واضح واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف لتسهيل وصول الخدمات للعملاء مما ينعكس على رضاهم عن المصرف وخدماته. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فكان متوسط إجابات العملاء بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة باتسام معاملة المصرف بالمرونة وان العميل يشعر بأنه شريك في هذا المصرف فكان متوسط الإجابات 2,67 و 3,13 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة للمرونة في المعاملة المصرفية وكون العميل يشعر بأنه جزء من المصرف تبين ذلك من خلال إجابات العملاء مما انعكس على ولائهم للمصرف وخدماته. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بان العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض. وتوجيه العميل لأقاربه وأصدقائه لخدمات المصرف فكان متوسط الإجابات 3,52 و 4,06 وهما في مجال الموافق وهذا يدل على اهتمام ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لطلبات العملاء فوراً وأن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشاكله الأمر الذي بدأ واضحاً من خلال إجابات العمال مما أثر في ولائهم وانتمائهم للمصرف والخدمات التي يقدمها. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فكان متوسط إجابات العملاء بين مجالي الموافق والمحايد بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بمتابعة المصرف لآخر التطورات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية فكان متوسط الإجابات 3,00 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على عدم اهتمام كافي من قبل إدارة المصرف بمتابعة التكنولوجيا في الأعمال المصرفية الأمر الذي ينعكس على قدرة المصرف على مواكبة التطورات ومواجهة المنافسة القوية في سوق الأعمال المصرفية ويؤثر على سمعة المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود المتمثلة بمساعدة موظفي المصرف على حل مشاكل العملاء. وممارسة المصرف أقصى درجات الحيطة والحذر، امتلاك موظفي المصرف مهارات الحوار مع العملاء فكان متوسط الإجابات يتراوح

3,43 و 4,91 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل ان هناك وعي جيد وإدراك حقيقي لأهمية بنود عنصر الابتكار التسويقي لمل لها من دور في تكوين صورة طيبة للمصرف وخدماته وقدرته على الإبداع واستخدام التقنيات الحديثة في تسويق خدماته للعملاء. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-33) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-33) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف فرنسبنك)

Std. Deviation	Mean	N	
.68034	3.7391	46	جودة الخدمة المصرفية
.54923	3.5124	46	رضا العملاء
.74802	3.2754	46	ولاء العملاء
.47883	3.9696	46	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-33) أن القيمة 3,73 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر جودة الخدمة المصرفية وذلك لأنها تدرك دور جودة الخدمة المصرفية وأهميتها في تقديم الخدمات المصرفية وسير العملية المصرفية وصولاً إلى العملاء بالشكل الذي يلي رغباتهم وطموحاتهم. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,51 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف تجاه عنصر رضا العملاء وأدركت الإدارة أهمية رضا العملاء من أجل الاحتفاظ بهم لأن تكلفة الاحتفاظ بالعميل أقل بكثير من تكلفة كسب عميل جديد واتضح رضا العملاء عن المصرف وخدماته من خلال إجاباتهم وآرائهم عن المصرف والخدمات التي يقدمها. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات



نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,27 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر ولاء العملاء حيث أن المصرف اهتم ببعض البنود وأهمل بعضها الآخر مما انعكس على إجابات العملاء وآرائهم وموقفهم من المصرف وأدى التفاوت ولائهم للمصرف وما يقدمه من خدمات. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 3,96 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الابتكار التسويقي وإدراكها لأهميته ودوره في بناء قدرات تسويقية عالية وفريدة تميزها عن غيرها من المصارف في سوق العمال المصرفية وذلك من خلال تقديمه لخدمات ذات جودة عالية وميزات تسويقية عالية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-34) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-34) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف فرنسبنك)

Std. Deviation	Mean	N	
.50873	3.6104	46	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-34) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف فرنسبنك كان 3,61 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي وتأثيرها في سير العملية المصرفية وأهمية قوة الأداء التسويقي في كسب رضا العملاء وولائهم والمحافظة عليهم والقدرة على بناء حصة سوقية جيدة من خلال قدرات المصرف التسويقية المتميزة. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في

الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 8- مصرف سورية والمهجر

### 8-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف سورية والمهجر:

بينت الدراسة الإحصائية:<sup>1</sup>

فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة أن متوسط إجابات الموظفين بين مجال المحاييد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصرف تنظر إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وهناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف فقد كان متوسط الإجابات 2,96 و 3,10 وهما في مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لنظرة إدارة المصرف لموظفيها وعمالها على أنهم في قمة الهرم التنظيمي ومدى توفير المرونة المطلوبة في إجراءات العمل المصرفي الأمر الذي اتضح من خلال إجابات الموظفين مما سيؤثر على ثقافة الخدمة المصرفية وقدرة المصرف في ترسيخ ثقافة خدمة ذات جودة عالية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها قيام إدارة المصرف بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام الصلاحيات والمسؤوليات، وأن الإدارة تحكم على الموظفين من خلال نتائج أعماله فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,93 و 4,63 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لترسيخ ثقافة الخدمة من خلال التركيز على الموظفين وإعطائهم الدور الهام من خلال صلاحياتهم وسلوكياتهم الأمر الذي يعكس ثقافة المصرف وكيفية تعامله مع موظفيه مما ينعكس على عملية تقديم الخدمة المصرفية للعملاء. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بتركيز التدريب على المهارات الإنسانية فكان متوسط الإجابات 2,30 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف تجاه المهارات الإنسانية وعدم إدراك لأهميتها في تحسين العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها. أما بالنسبة للبند المتعلق بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فكان متوسط الإجابات 2,93 وهو في مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف لأهمية مشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين مما سينعكس على جودة الأداء العام للمصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها قيام إدارة المصرف بتعزيز المهارات

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف سوريا والمهجر"

والمعلومات التي يكتسبها الموظفين من خلال العملية التدريبية، ووضع البرامج التدريبية وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,53 و 4,63 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية تدريب الموظفين ومدى مساهمة ذلك في تطوير كفاءتهم ومهارتهم وانعكاس ذلك على قدرتهم على إيصال الخدمة بالشكل المطلوب من خلال ما تعلموه في البرامج التدريبية التي وضعت على أسس علمية حسب الحاجة إليها. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فتباين متوسط إجابات الموظفين بين مجالي غير الموافق والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بقيام إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية فكان متوسط الإجابات 2,60 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تفكير حقيقي وعدم اهتمام من قبل إدارة المصرف بأهمية إثراء جودة المعلومات التسويقية وعدم الإدراك لدورها الفعال في تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال المصرفية. أما بالنسبة لبقيّة البنود ونذكر منها قيام إدارة المصرف بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى الموظفين، وقيام المصرف بتوفير وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,56 و 4,10 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية الموظفين بوصفهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء ودورهم الفعال في إيصال الخدمة بالجودة المطلوبة من خلال انسياب المعلومات التسويقية إليهم بشكل دوري ومنتظم فيما يتعلق بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين مجالي غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك إدارة المصرف بأن تمكين الموظفين يسهم في إثراء القاعدة المعرفية، وأن المصرف يوفر للموظفين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل فكان متوسط الإجابات 2,26 و 2,36 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تفكير واضح من قبل إدارة المصرف وعدم اهتمام كافي بالنسبة لإثراء القاعدة المعرفية مما سينعكس على قدرة الموظفين في عدم القدرة على حل المشاكل بأسرع وقت والتفاعل مع متطلبات العملاء المتجددة باستمرار. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بأن المصرف يمكن الموظفين من التصرف بحرية، وأن مدراء الفروع يتمتعون بقدر كافي من الاستقلالية والحرية فقد كان متوسط الإجابات 3,10 و 3,23 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف لأهمية التمكين في مساعدة موظفيها ومدراء الفروع في حل المشاكل والتنبؤ بها قبل وقوعها والعمل على التخلص منها بالأسلوب الأمثل حسب الموقف. أما بالنسبة لبقيّة البنود وهي حرص إدارة المصرف على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً، وقيام المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء

قيامهم بوظائفهم وخصوصاً ذات التماس المباشر مع العملاء مما سينعكس على صورة المصرف وسمعته في السوق المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فكان متوسط الإجابات جميعها في مجال الموافق والموافق بشدة، ومن أهم البنود نذكر أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وأن الحوافز تساعد في التخلص من العمل بروتين جامد فكان متوسط الإجابات يتراوح بين 4,03 و 4,40 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية الحوافز في تحفيز الموظفين ودورها في تحسين الاتصال والتواصل بين المصرف والموظفين ورضاهم عن المصرف وزيادة إنتاجيتهم وانتمائهم للمصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-35) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-35) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف سورية والمهجر)

Std. Deviation	Mean	N	
.33643	3.8056	30	ثقافة الخدمة
.50214	3.6714	30	تدريب الموظفين
.48755	3.6389	30	نشر المعلومات التسويقية
.37486	3.1833	30	تمكين الموظفين
.31666	4.2200	30	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-35) أن القيمة 3,80 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبير عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر ثقافة الخدمة وأدركت إدارة المصرف أن ذلك يؤثر في ثقافة المصرف ككل الأمر الذي يساعد في تحسين العلاقة بين الموظفين من خلال بيان قواعد وسلوكيات العمل المصرفي. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,67 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبير عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك

اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر تدريب الموظفين ودوره في تحسين العلاقة فيما بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والعملاء من جهة أخرى من خلال إعطائها القدر الكافي من الاهتمام والتقدير. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,63 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك حقيقي واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر المعلومات التسويقية ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال حصول الموظفين على أهم المعلومات التسويقية التي تساعدهم في تأدية أعمالهم وذلك بوجود وسائل الاتصال الداخلية الجيدة فيما بينهم ليكونوا على اطلاع تام ومباشر بأهم المعلومات التسويقية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 3,18 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر تمكين الموظفين وذلك بسبب اهتمام المصرف ببعض البنود وإهمال بعضها الآخر مما انعكس على أداء الموظفين وتصرفاتهم وتجاوبهم مع المشاكل التي تواجههم بالشكل المطلوب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,22 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك حقيقي ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الحوافز ودوره الفعال في تحفي إنتاجية عالية ورضا الموظفين وتحسين العلاقة بين المصرف والموظفين مما سينعكس على العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات التي يقدمها الموظفين. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-36) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-36) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف سورية والمهجر)

Std. Deviation	Mean	N	
.18890	3.6856	30	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-36) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف سوريا والمهجر كان 3,68 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام حقيق من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت أهمية ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال المصرفية وتحسين العلاقة بين المصرف والعملاء. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-8- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف سورية والمهجر:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>

فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية أن متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين محالي المحايد والموافق بشدة فبالنسبة للبند المتعلق بتوفير تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,16 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية توافر التقنيات الحديثة لاستخدامها في تقديم الخدمات المصرفية الأمر الذي يعكس جودة خدمات مصرفية عالية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها مظهر المبنى الخارجي والداخلي للمصرف، واهتمام موظفو المصرف بمظهرهم وأناقتهم فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,46 و 4,54 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية مظهر المصرف وموظفيه وأناقتهم وامتلاكهم مهارات الحوار مع العملاء والالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات وإظهار الالتزام الوظيفي وظهر ذلك من خلال إجابات العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط الإجابات بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بسهولة الوصول إلى المصرف في أي وقت فقد كان متوسط الإجابات 2,46 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف سوريا والمهجر"

بالنسبة لسهولة وصول العملاء إلى المصرف في أي وقت يحتاجون فيه إلى الخدمات مما سيؤثر على رضاهم وتواصلهم مع المصرف. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بانتشار فروع المصرف يغطي الحاجة، وأن المصرف يوفر المعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف فقد كان متوسط الإجابات 2,70 و 3,22 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتوفير المعلومات التي يحتاجها العملاء عن المصرف ونشاطاته بالإضافة إلى عدم توافر فروع كافية للمصرف تغطي الحاجة مما سيؤثر على قدرة المصرف في التعامل مع العملاء ورضا العملاء عن خدمات المصرف ونشاطاته. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها استجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوى العملاء واستفساراتهم، وأن إجراءات المصرف وبيئة العمل مريحة ومناسبة للعملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,58 و 4,96 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع العملاء والاستجابة لشكاويهم واستفساراتهم والعمل على إيجاد بيئة عمل مريحة للعملاء مما سيؤثر على جودة الخدمات المقدمة وارتباط المصرف وموظفيه بالعملاء مما سيعكس حالة من الرضا العام عن المصرف وأدائه التسويقي. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بمعاملة المصرف التي تتسم بالمرونة وتتغير حسب حاجات العميل، وأن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل، وأن العميل يشعر بأنه شريك في هذا المصرف فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,64 و 3,12 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة للمرونة في تقديم الخدمات وعدم الاهتمام الكافي بضرورة أن تكون خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل مما انعكس على ولائه وانتمائه للمصرف وتبين ذلك من خلال إجابات العملاء المتفاوتة. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن الموظفين في المصرف يلبيون طلبات العملاء، وأن العميل يوجه أصدقائه وأقاربه لبعض خدمات المصرف فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,54 و 4,12 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لاستجابة الموظفين لطلبات العملاء وتقديمها لهم بأسرع وقت ممكن وبجودة عالية بالإضافة لإدراك إدارة المصرف لأهمية أن يدافع العميل عن المصرف وخدماته ونشاطاته وقيامه أيضاً بتوجيه أصدقائه وأقاربه إلى خدمات المصرف ويظهر ذلك من خلال مدى ولاء العملاء للمصرف وخدماته. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين المحايد والموافق بشدة فبالنسبة للبند المتعلق بمتابعة المصرف بآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية فقد كان متوسط الإجابات 3,24 وهو في

مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وأهمية ذلك في أداء المصرف وسير عملية تقديم الخدمة. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها مساعدة موظفي المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم، وامتلاك موظفي المصرف مهارات الحوار مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,58 و 5,00 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعامل الموظفين مع عملاء المصرف ومساعدتهم وتقديم المشورة لهم وأهمية ذلك في تحقيق ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف بالمقارنة مع المصارف الأخرى. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-37) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-37) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف سورية والمهجر)

Std. Deviation	Mean	N	
.46381	3.9000	50	جودة الخدمة المصرفية
.37966	3.5314	50	رضا العملاء
.59377	3.3400	50	ولاء العملاء
.36980	4.1280	50	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-37) أن القيمة 3,90 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر جودة الخدمة المصرفية وإدراكها لأهميتها بالنسبة للعملاء وظهر ذلك من خلال اهتمام المصرف بأهم البنود التي تؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي حاجات العملاء ورغباتهم. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,53 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق



وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر رضا العملاء مما سيؤثر على صورة المصرف في السوق وتحقيقه لميزة تنافسية تكسبه المزيد من العملاء من خلال الكلمة المنطوقة التي ينشرها العملاء عن المصرف وخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,34 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر ولاء العملاء واتضح ذلك من خلال إجابات العملاء ومدى انتمائهم وارتباطهم بالمصرف وخدماته ودفاعهم عن المصرف والوقوف الى جانبه في أوقات الأزمات. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 4,12 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الابتكار التسويقي وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية ودوره في بناء صورة مشرقة للمصرف وتحسين الأداء التسويقي لها. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-38) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-38) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف سورية والمهجر)

Std. Deviation	Mean	N	
.32317	3.7080	50	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-38) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف سوريا والمهجر كان 3,70 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك واضح وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي ودورها في تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه وقدرتها على بناء حصة سوقية جيدة بالإضافة إلى

تمتعها بميزة تنافسية تساعدها في مواجهة المنافسة الشديدة في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 9- مصرف بركة

### 9-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف بركة:

بينت الدراسة الإحصائية:<sup>1</sup>

فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة أن متوسط إجابات الموظفين كانت بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق النظر إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وأن هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف فقد كان متوسط الإجابات 3,06 و 2,96 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لترسيخ ثقافة الخدمة من خلال النظر إلى الموظفين والعملاء في قمة الهرم التنظيمي مما سيؤثر في بناء ثقافة المصرف وخصوصاً أنها منظمة خدمية ويشكل العنصر البشري (الموظفين والعملاء) حجر الأساس في بناء ثقافتها الأمر الذي سينعكس على طبيعة الخدمة وجودتها. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن ترسيخ ثقافة الخدمة يتم عن طريق إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وعن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,45 و 4,27 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وإدراك جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية ترسيخ ثقافة خدمة تتناسب وطبيعة المنظمة وتركز على موظفيها باعتبارهم يقدمون الخدمة للعملاء وإعطاءهم القدر الكافي من الاهتمام والصلاحيات حتى يستطيعوا تقديم الخدمات بالشكل المطلوب والذي يخدم ثقافة الخدمة وثقافة المصرف ككل. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 2,57 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح بالنسبة لاهتمام إدارة المصرف بالتدريب على المهارات الإنسانية وعدم إدراك لأهميتها في تحسين جودة الخدمة التي يقدمها الموظفين في حال اكتسابهم لهذه المهارات. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فقد كان

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف بركة"

متوسط الإجابات 2,78 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية ومدى أهمية ذلك في تحقيق كفاءة عالية لموظفين وزيادة قدراتهم وإمكانياتهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها قيام إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي اكتسبها خلال العملية التدريبية، وأن البرامج التدريبية في المصرف توضع وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,90 و 4,60 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية البرامج التدريبية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية ودور هذه البرامج في زيادة مهارات الموظفين مما سيؤثر على أدائهم بشكل عام مما يؤدي إلى التأثير على جودة الخدمات المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فقد كان متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بإثراء جودة المعلومات التسويقية من قبل إدارة المصرف فقد كان متوسط الإجابات 2,90 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لإثراء جودة المعلومات التسويقية وعدم الاهتمام الكافي بالحرص على وجود المعلومات التسويقية لاستخدامها في عملية تقديم الخدمات للعملاء مما انعكس على جودة الخدمة المقدمة. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها قيام إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين بشكل دوري ومنتظم، ونظرة إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,45 و 3,93 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال تزويد الموظفين بها بشكل دوري ومنتظم وتوفير إدارة المصرف لوسائل الاتصال المناسبة لوصول هذه المعلومات إلى الموظفين الذين يعدون الوسيلة الأكثر تأثيراً على العملاء باعتبارهم صلة الوصل داخل المصرف وخارجه. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتمكين المصرف للموظفين من التصرف بحرية، وأن المصرف يوفر للموظفين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل فقد كان متوسط الإجابات 2,48 و 2,57 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام وتقصير واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين الموظفين من التصرف بحرية بالإضافة إلى عدم اهتمامها بتوفير أحدث الأبحاث الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمة المصرفية وأداء المصرف. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بإدراك المصرف أن تمكين الموظفين سيسهم في إثراء القاعدة المعرفية،

وحرص الإدارة على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً، وتمتع مدراء الفروع بقدر كافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,00 و 3,36 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين الموظفين واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين الأمر الذي سيؤثر على قدرة الموظفين وتجاوبهم مع الحالات الوظيفية التي يتعرضون لها وقدرتهم على حل المشاكل والأزمات قبل وقوعها وتقليل الخسائر قدر الإمكان. أما بالنسبة للبند المتعلق بقيام المصرف دعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم وخصوصاً ذات التماس المباشر مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,87 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية تمكين الموظفين في الوظائف ذات التماس المباشر مع العملاء ودور التمكين في مساعدة العملاء على حل مشاكلهم والقدرة على حل الأزمات قبل وقوعها من خلال سرعة اتخاذ القرار. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فقد كان متوسط إجابات الموظفين في مجال الموافق ونذكر بعض البنود أهمها أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأن الحوافز تقلل نسبة دوران العمل فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,63 و 3,87 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك حقيقي لأهمية تطبيق نظام المكافآت وقدرته على تحفيز الموظفين وتوفير الأمان الوظيفي لهم مما سينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم في تقديم خدمات المصرفية ذات جودة عالية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-39) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-39) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف بركة)

Std. Deviation	Mean	N	
.59516	3.5960	33	ثقافة الخدمة
.41487	3.7056	33	تدريب الموظفين
.69112	3.6414	33	نشر المعلومات التسويقية
.64542	3.1010	33	تمكين الموظفين
.54027	3.7576	33	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-39) أن القيمة 3,59 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر ثقافة الخدمة وقدرته على بناء قيم وتقاليد تتناسب مع طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة ومدى تأثير ذلك على صورة المصرف وإعطائه ميزة تنافسية عن بقية المصارف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,70 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر تدريب الموظفين وأهميته في زيادة قدرة الموظفين ومهاراتهم وزيادة قدراتهم على إيصال الخدمات المصرفية بالشكل المطلوب مما سينعكس على صورة المصرف وإظهاره بصورة مشرقة وحسنة في سوق الأعمال المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,64 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر المعلومات التسويقية والتي تعد من المعلومات الهامة التي يستخدمها الموظفون لتقديم خدمة ذات جودة عالية والحرص من قبل إدارة المصرف على توزيعها في المكان المناسب والوقت المناسب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين

الموظفين. وأن القيمة 3,75 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الحوافز ودورها في زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم مما سيحسن العلاقة الداخلية بين المصرف وموظفيه ويمنحه الاستقرار الوظيفي. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-4) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-4) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف بركة)

Std. Deviation	Mean	N	التسويق الداخلي
.43028	3.5586	33	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-4) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف بركة كان 3,55 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت أهمية ذلك وعملت على تنميته بما يحقق لها صورة مشرقة وسمعة حسنة في سوق الأعمال المصرفية من خلال العلاقة الجيدة بين موظفي المصرف وعملائه. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-9- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف بركة:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية أن متوسط إجابات العملاء يتراوح بين المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها أن المصرف لديه معاملة خاصة لكل عميل، وأن الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يحدّ طويل نسبياً فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,74 و3,39 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف تجاه البنود وعدم الاهتمام الكافي بالعملاء وضرورة العمل على الالتزام بمواعيد

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف بركة"

تقديم الخدمات ضمن فترة زمنية مقبولة لدى العملاء الأمر الذي سيؤثر على جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء عن المصرف وخدماته. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها مظهر المبنى الخارجي للمصرف والتصميم الداخلي، وأن موظفي المصرف يهتمون بمظهرهم وأناقتهم فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 4,15 و 4,29 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام واضح وإدراك جيد لأهمية المبنى الداخلي والخارجي للمصرف والاهتمام بمظهر الموظفين وأناقتهم وقدرتهم على الحوار والإقناع مما سينعكس على نفسية العملاء وقبولهم للخدمات المصرفية برحابة صدر وكل ذلك لتحقيق خدمات مصرفية ذات جودة عالية ترضي حاجات العملاء ورغباتهم. أما فيما يتعلق برضا العملاء فقد تباين متوسط إجابات العملاء بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فقد كان متوسط الإجابات 2,17 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك ضعف حقيقي وتقصير واضح من قبل المصرف بالنسبة لسهولة اتصال العملاء بالمصرف وهذا يؤثر على رضا العملاء وارتباطهم بالمصرف وخدماته. أما بالنسبة لبعض البنود ونذكر منها انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة، وأن المصرف يوفر المعلومات الكافية للعملاء عن خدمات المصرف فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,72 و 3,17 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لانتشار فروع المصرف والمعلومات الكافية للعملاء وعدم الاهتمام الكافي بها الأمر الذي سيحقق نوع من عدم الرضا بشكل كامل عن المصرف وخدماته ويشكل نوع من عدم التواصل بين المصرف وعملائه. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها استجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي واستفسارات العملاء، وأن المصرف يتوفر لديه خدمة الصراف الآلي فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,47 و 4,70 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة للاستجابة لشكاوي العملاء واستفساراتهم والتأكيد على أهمية توافر خدمة الصراف الآلي مما ينعكس على نفسية العملاء ودرجة انتمائهم للمصرف وخدماته وبالتالي الحصول على خدمات ذات جودة عالية ترضي العملاء ورغباتهم المتجددة باستمرار. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بأن العميل يشعر بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي فقد كان متوسط الإجابات 2,37 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك انعدام للرؤية وعدم إدراك حقيقي من إدارة المصرف بالنسبة لكون العميل يشعر بأنه شريك بالمصرف وليس مجرد عميل عادي وعدم الاهتمام الكافي بضرورة كسب ولاء العملاء لما له من دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعملاء. أما بالنسبة لبعض البنود ونذكر منها

أن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل، وأن موظفي المصرف يلبون طلبات العملاء فوراً فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,70 و 3,13 وهي مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لكون خدمات المصرف تصب في مصلحة العملاء وأن الموظفين يسعون إلى تنفيذ طلبات العملاء بشكل فوري وضرورة التأكيد على أن ذلك يؤثر في جودة الخدمات المقدمة وتنعكس على ولاء العملاء للمصرف وخدماته. أما بالنسبة لبقية البنود التي تتعلق بأن العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل ظالم، وأن العميل يوجه أصدقائه وأقاربه لبعض خدمات المصرف فقد كان متوسط الإجابات 3,41 و 3,86 وهما في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد من قبل إدارة المصرف بالنسبة لدفاع العميل عن المصرف وخدماته وهذا يعكس ولاء جيد لهذا المصرف. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فقد كان متوسط إجابات العملاء بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بمتابعة المصرف لأخر المستجدات في عالم تكنولوجيا الأعمال المصرفية، واستخدام المصرف نظام التحويلات الإلكترونية فقد كان متوسط الإجابات 2,86 و 3,35 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية واستخدام التحويلات الإلكترونية المصرفية وضرورة متابعة المستجدات المتلاحقة في سوق الأعمال المصرفية حتى يستطيع المصرف البقاء في ظل وجود منافسة شديدة بين المصارف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن موظفي المصرف يساعدون على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم، وأن الموظفين يمتلكون مهارات الحوار مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,90 و 4,90 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لامتلاك الموظفين لمهارات الحوار والعمل على مساعدة العملاء في حل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم الأمر الذي يحقق صورة حسنة للمصرف في أذهان العملاء ويزيد من عملائها في المستقبل. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4)-

(41) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:



الجدول (4-41) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف بركة)

Std. Deviation	Mean	N	
.67450	3.5406	51	جودة الخدمة المصرفية
.46954	3.3249	51	رضا العملاء
.69364	3.0327	51	ولاء العملاء
.51219	3.9255	51	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-41) أن القيمة 3,54 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر جودة الخدمة المصرفية من خلال اهتمامه بالبنود والأساليب التي تحقق خدمات مميزة بالمقارنة مع المصارف الأخرى وتعطي صورة مشرقة عن المصرف وخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,32 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر رضا العملاء حيث تم الاهتمام ببعض البنود وإهمال بعضها الآخر مما انعكس على وجهة نظر العملاء الأمر الذي أثر على درجة رضا العملاء عن المصرف وخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,03 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بسبب تفاوت إجابات العملاء وأن إدارة المصرف اهتمت ببعض البنود وأهملت بعضها الآخر مما أثر على نظرة العملاء للمصرف وخدماته وانعكس على ولائهم تجاه المصرف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 3,92 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي

من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الابتكار التسويقي وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية تساعده في مواجهة المنافسة الشديدة في سوق الأعمال المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-42) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-42) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف بركة)

Std. Deviation	Mean	N	
.46857	3.4353	51	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-42) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف بركة كان 3,43 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي ودورها الفعال في تحقيق أداء تسويقي متميز تستطيع من خلاله المنافسة في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 10- مصرف الشام

### 10-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف الشام:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة أن متوسط إجابات الموظفين بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة فقد كان متوسط الإجابات 3,18 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإدراك المصرف لأهمية ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك الدور الهام للموظفين في تحسين جودة الخدمة المقدمة وهناك عدم اهتمام كافي بترسيخ دور الموظفين الذين يشكلون الأساس في بناء المصرف من

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف الشام"

الداخل وصولاً إلى العملاء الخارجيين. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن هناك مرونة في إجراءات العمل المصرفي، وأنه يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله فقد كان متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين 3,48 و 4,78 وهي في مجال الموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف لترسيخ ثقافة الخدمة التي تعتمد على المرونة ونتائج العمل والتركيز على الموظفين والعملاء ووضعهم في قمة الهرم التنظيمي الأمر الذي يعكس ثقافة خدمة متميزة تحقق لها صورة حسنة في السوق المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بتركيز التدريب على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 2,54 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وعدم اهتمام من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية اكتساب الموظفين للمهارات الإنسانية ودورها في تحسين العلاقة بين موظفي المصرف وعملائه وقدرتهم على حسن التعامل معهم واللباقة في الحديث وامتلاكهم لمهارة الحوار مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة. أما بالنسبة للبند المتعلق بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فقد كان متوسط الإجابات 3,12 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لضرورة مشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية الأمر الذي ينعكس على أدائهم وقدرتهم في إيصال الخدمة من خلال المهارات التي سيكتسبونها من خلال البرامج التدريبية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن البرنامج التدريبي يهدف إلى اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية وأن البرامج التدريبية توضع وفقاً لخطه الاحتياجات التدريبية فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,78 و 4,60 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك وعي واضح وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية البرامج التدريبية ودورها في تحسين كفاءة الموظفين ومهاراتهم مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة من خلال المهارات والقدرات التي اكتسبوها من خلال الدورات التدريبية التي وضعت على أسس علمية وبشكل مخطط له حسب الاحتياجات التدريبية للمصرف. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فقد كان متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين مجال المحايد والموافق. فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها أن إدارة المصرف تنظر إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، وأن المصرف يوفر وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,39 و 3,39 وهي في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لهذه البنود واتضح ذلك من خلال تفاوت إجابات الموظفين وعدم الاهتمام الكافي بالموظفين الذين يعدون صلة الوصل

بين المصرف والعملاء وتوفير وسائل الاتصال الداخلية التي تساعده في إيصال المعلومات التسويقية التي تعمل على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن المصرف يقوم بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين بشكل دوري ومنظم وأن إدارة المصرف تزود الموظفين بالمعلومات الضرورية والتغيرات الحاصلة فيها فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,75 و 3,93 وهي في مجال الموافق وهذا يدل على أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة للمعلومات التسويقية ونشرها وتوزيعها على الموظفين بشكل منتظم من أجل الوصول إلى تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بأن تمكين الموظفين يساهم في إثراء القاعدة المعرفية فقد كان متوسط الإجابات 2,36 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإثراء القاعدة المعرفية مما ينعكس على درة موظفي المصرف في التعامل مع المشاكل التي قد يتعرضون لها وسرعة تجاوبهم وتفاعلهم مع الأزمات وقدرتهم على حلها بالطريقة المناسبة. أما بالنسبة للبند المتعلق أن المصرف يوفر للموظفين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل المصرفي فقد كان متوسط الإجابات 3,09 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعامله مع الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل المصرفي وعدم الاهتمام الكافي بها الأمر الذي سينعكس على قدرة المصرف في مواكبة آخر التطورات والخدمات المصرفية التي ستعكس على خدمات المصرف وأدائه في سوق الأعمال المصرفي. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها حرص الإدارة على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً، ودعم الإدارة لجهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم وخصوصاً ذات التماس المباشر مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,42 و 4,12 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك مقبول من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين الموظفين وإعطائهم القدر الكافي من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة حسب الحاجة ودعم جهود الموظفين لمعالجة المشاكل التي تعترضهم وخاصة المتعلقة بالخدمات ذات التماس المباشر مع العملاء مما سينعكس على قدرة الموظفين وأدائهم وجودة تقديم الخدمات. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فقد كان متوسط إجابات الموظفين جميعها في مجال الموافق بشدة، ونذكر منها أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، وأن الحوافز تساعد على التخلص من العمل بروتين جامد فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 4,27 و 4,48 وهي في مجال الموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك حقيقي وفهم واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية تطبيق نظام المكافآت وقدرته على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم

بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي الأمر الذي يعكس نوع من الرضا الوظيفي من قبل الموظفين واتضح ذلك من خلال إجاباتهم. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-43) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-43) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف الشام)

Std. Deviation	Mean	N	
1.92219	4.2051	33	ثقافة الخدمة
.57305	3.8312	33	تدريب الموظفين
.46449	3.4545	33	نشر المعلومات التسويقية
.55718	3.4394	33	تمكين الموظفين
.26686	4.3939	33	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-43) أن القيمة 4,20 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي حقيقي وفهم واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر ثقافة الخدمة ودوره الأساسي في تكوين الثقافة العامة للمصرف مما ينعكس على تعامل الموظفين فيما بينهم وكذلك يعكس أدائهم في التواصل وتقديم الخدمات للعملاء. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,83 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر تدريب الموظفين وأهميته في بناء قدرات الموظفين وزيادة مهاراتهم لزيادة إمكانياتهم لتقديم الخدمات بالشكل المطلوب مما سيؤثر على أداء المصرف ككل ويعكس صورة حسنة للمصرف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,45 تمثل متوسط

ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر المعلومات التسويقية وإدراك جيد لأهمية المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال توصيل المعلومات للموظفين وتزويدهم بها بشكل دوري لتأدية أعمالهم بالشكل المناسب الأمر الذي يحسن أداء الموظفين وصورة المصرف في السوق المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 3,43 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر تمكين الموظفين وإعطائهم -القدر الكافي من الصلاحيات للقيام بأعمالهم بالشكل المناسب مما سيؤثر في قدرتهم وتفاعلهم مع العملاء في الحالات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرارات. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 34,39 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام جيد من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر الحوافز ودوره الفعال في تحقيق رضا وظيفي وإنتاجية عالية واستقرار وظيفي الأمر الذي ينعكس على سمعة المصرف وتحسين صورته في السوق المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-4) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-4) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف الشام)

Std. Deviation	Mean	N	
.46275	3.8336	33	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-44) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف الشام كان 3,83 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت أهمية ذلك ودوره في تحسين العلاقة داخل المصرف وأثر ذلك على جودة الخدمات التي يقدمها المصرف مما سيعكس صورة حسنة لهذا المصرف. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 10-2- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف الشام:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات العملاء فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بأن تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء، وأن المصرف يقوم بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة فقد كان متوسط الإجابات 3,20 و 3,37 وهما في مجال المحايد وهذا يدل على أن هناك عدم اهتمام كافي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لاستخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات في أوقاتها المحددة الأمر الذي يعكس حالة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف ومقدار جودتها بالنسبة لجودة الخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن المصرف لديه معاملة خاصة لكل عميل، وأن الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يحدّ طويل نسبياً فقد كان متوسط الإجابات 3,54 و 4,45 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل على أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة للبنود التي تساهم في تحقيق خدمات ذات جودة عالية تشبع حاجات العملاء ورغباتهم وتعمل على تحسين صورة المصرف في السوق المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فقد كان متوسط الإجابات 2,33 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لسهولة الاتصال مع المصرف الأمر الذي يؤثر في حالة رضا العملاء وتفاعلهم مع المصرف بسبب صعوبة التواصل مع هذا المصرف في أوقات الحاجة إليه. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بانتشار فروع المصرف يغطي الحاجة، وأن المصرف

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف الشام"

يوفر المعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف فقد كان متوسط الإجابات 2,72 و 3,10 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية انتشار فروع المصرف ودورها في تحسين الاتصال بين المصرف وعملائه بالإضافة إلى عدم التوفير الكامل للمعلومات التي يحتاجها العملاء عن خدمات المصرف ونشاطاته واتضح ذلك من خلال إجابات العملاء وعدم رضاهم العام عن الخدمات وانتشار فروع المصرف والمعلومات التي يوفرها لهم. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها استجابة مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي العملاء واستفساراتهم، وأن المعاملات المصرفية تتم على درجة عالية من الأمان والسرية فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,62 و 4,83 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة، وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف لأهمية الاستجابة للعملاء ومشاكلهم وشكاوهم والسرية في العمل المصرفي والتأكيد على ضرورة توافر خدمات الصراف الآلي لتسهيل وصول الخدمات إلى العملاء في أي وقت مما يؤثر على رضاهم وارتباطهم بالمصرف. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة لبعض البنود ونذكر منها أن الموظفين يلبون الطلبات فوراً، وأن العميل يشعر بأنه شريك بالمصرف وليس مجرد عميل عادي فقد كان متوسط الإجابات 2,60 و 3,31 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتلبية طلبات العملاء بشكل فوري بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعميل واعتباره جزء لا يتجزأ من المصرف الأمر الذي سيؤثر في انتماء العميل للمصرف وارتباطه بخدماته وتفضيله لها على جميع الخدمات المصرفية الموجودة في السوق. أما بالنسبة لبقية البنود المتعلقة بأن العميل يدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل ظالم وأن العميل يوجه أصدقائه وأقاربه لبعض خدمات المصرف فقد كان متوسط الإجابات 3,83 و 4,08 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية العميل ودوره في زيادة تصريف خدمات المصرف من خلال دفاعه عن المصرف عندما ينتقده البعض بالإضافة إلى كونه يقوم من خلال الكلمة المنطوقة بتوجيه أصدقائه وأقاربه إلى بعض خدمات المصرف مما يحسن سمعة المصرف في سوق الأعمال المصرفية. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية فقد كان متوسط الإجابات 3,14 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لمتابعة التكنولوجيا المصرفية الأمر الذي يؤثر على جودة تقديم الخدمات والقدرة على



المنافسة في السوق المصرفية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن الموظف يساعد في حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم، وأن موظفي المصرف يمتلكون مهارات الحوار مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,47 و 4,97 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعامل مقدمو الخدمة مع العملاء وقدرتهم على إيصال الخدمة بالشكل المطلوب والتميز من خلال الخدمات التي يقدمونها بأسلوب فريد ومتميز بشكل يُحسن جودة الخدمات المقدمة ويعكس صورة جيدة عن المصرف وخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-45) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-45) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف الشام)

Std. Deviation	Mean	N	
.54325	3.8452	48	جودة الخدمة المصرفية
.45649	3.4940	48	رضا العملاء
.67743	3.2951	48	ولاء العملاء
.47191	4.0833	48	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-45) أن القيمة 3,84 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر جودة الخدمة المصرفية وإدراكها لأهمية جودة الخدمة في سير العملية المصرفية وتحسين صورة المصرف بالنسبة للمصارف الأخرى. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,49 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وفهم مقبول من قبل إدارة المصرف لأهمية عنصر رضا العملاء في تحقيق درجة جيدة من الاحتفاظ بالعملاء بدلاً من البحث عن عملاء جدد واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين وموقفهم من المصرف

وخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,29 تمثل متوسط ست متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر ولاء العملاء وأن إدارة المصرف لم توفر القدر الكافي من الاهتمام لبنود ولاء العملاء الأمر الذي اتضح من خلال إجاباتهم وأثر ذلك على ارتباطهم بالمصرف ووقوفهم إلى جانبه في أوقات الأزمات. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 4,08 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعتبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر الابتكار التسويقي مما يؤثر على مكانة المصرف بين المصارف الأخرى وقدرته على زيادة حصته السوقية من خلال تميزه في تقديم الخدمات المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-46) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-46) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف الشام)

Std. Deviation	Mean	N	الأداء التسويقي
.40397	3.6625	48	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-46) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف شام كان 3,66 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي ودورها الفعال في تحقيق أداء تسويقي متميز تستطيع من خلاله المنافسة في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في

الآراء وتقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 11- مصرف بيبيلوس

### 11-1- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف بيبيلوس:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات الموظفين فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظرة إدارة المصرف إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وأن هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف فقد كان متوسط الإجابات 3,16 و3,36 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لترسيخ ثقافة الخدمة باعتبار أن الموظفين والعملاء في قمة الهرم التنظيمي وعدم الاهتمام الكافي في الربط والاتصال بين موظفي المصرف والعملاء للقيام بأعمالهم بالصورة المناسبة من خلال بناء ثقافة مصرفية تساعد في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أنه يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام الصلاحيات والمسؤوليات وأن المصرف يحكم على الموظفين من خلال نتائج أعمالهم فقد كان متوسط الإجابات 3,56 و4,53 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لضرورة ترسيخ ثقافة الخدمة من خلال بعض القواعد والصلاحيات والتركيز على العادات والتقاليد التي تساعد في زرع الثقة بين الموظفين وتكسبهم ثقافة خدمة تتلاءم وطبيعة أعمالهم في المصرف. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 2,43 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية اكتساب للمهارات الإنسانية للتواصل مع العملاء والعمل على إيصال الخدمة لهم بالشكل المطلوب. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فقد كان متوسط الإجابات 2,96 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية مشاركة جميع الموظفين في البرامج التدريبية واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين مما سيؤثر على أدائهم وقدرتهم على تقديم

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف بيبيلوس"

الخدمة مما سينعكس على أداء المصرف ككل. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن البرنامج التدريبي يزود الموظفين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة الموظفين، وأن البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل فقد كان متوسط الإجابات 3,60 و 4,66 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي مقبول نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية البرامج التدريبية وقدرتها على رفع كفاءة ومهارة الموظفين في التعامل مع العملاء الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه من خلال مهاراتهم التي اكتسبوها من خلال التدريب الذي وضع على أسس علمية. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فقد تباين متوسط إجابات الموظفين بين مجالي غير الموافق والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بقيام إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية فقد كان متوسط الإجابات 2,46 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح نسبياً وقلة اهتمام من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإثراء جودة المعلومات التسويقية وقدرتها على تحسين عملية تقديم الخدمة لما لها من دور في حل الأزمات قبل وقوعها. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن إدارة المصرف تنظر إلى الموظفين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء وأن إدارة المصرف توفر وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,46 و 4,03 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمة المقدمة والعمل على نشرها وتوزيعها في المكان المناسب والوقت المناسب مما سينعكس على أداء الموظفين وكفاءتهم من خلال المعلومات التسويقية التي يمتلكونها. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط الإجابات بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بإدراك المصرف أن تمكين الموظفين سيسهم في إثراء القاعدة المعرفية مما يساعد في حل الأزمات، وأن المصرف يوفر للموظفين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل المصرفي فقد كان متوسط الإجابات 2,16 و 2,30 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف وعدم إدراك لأهمية إثراء القاعدة المعرفية وتوفير الأبحاث والكتب الحديثة وما لها من دور في دعم المصرف من أجل حل الأزمات قبل وقوعها. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بتمكين المصرف للموظفين من التصرف بحرية، وأن مدراء الفروع يتمتعون بقدر كافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فقد كان متوسط الإجابات 2,90 و 3,26 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتمكين الموظفين وإعطائهم القدر الكافي من الصلاحيات لممارسة أعمالهم وحل مشاكلهم بالشكل الذي يروونه

مناسباً مما ينعكس على أداء الموظفين وتواصلهم فيما بينهم والتأخر في معالجة المشاكل فور حدوثها. أما بالنسبة لبقية البنود المتعلقة بحرص إدارة المصرف على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً، وأن المصرف يقوم بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم وخصوصاً ذات التماس المباشر مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,56 و 4,43 وهما في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية تمكين الموظفين وأثر ذلك على أدائهم وأعمالهم وخصوصاً تلك الخدمات ذات التماس المباشر مع العملاء والعمل على حل المشاكل بأسرع وقت ممكن وتقليل الخسائر قدر الإمكان. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فقد كان متوسط إجابات الموظفين جميعها في مجال الموافق والموافق بشدة، ومن أهم البنود نذكر أن أكثر المكافآت تقديراً للموظف هي تمتعه بالحرية في أداء عمله بالأسلوب الذي يراه مناسباً، وأن الحوافز تقلل من نسبة دوران العمل فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,96 و 4,30 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك مقبول نسبياً لأهمية نظام المكافآت والحوافز ودوره في تحقيق رضا الموظفين وانعكاس ذلك على إنتاجيتهم واستقرارهم الوظيفي الأمر الذي سيحسن علاقة المصرف بموظفيه الذين سيعكسون صورة حسنة عن المصرف من خلال التزامهم بتقديم الخدمات بالشكل الأمثل. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-47) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-47) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف بيبيلوس)

Std. Deviation	Mean	N	
.37328	3.7444	30	ثقافة الخدمة
.49395	3.7000	30	تدريب الموظفين
.52367	3.5500	30	نشر المعلومات التسويقية
.46006	3.1056	30	تمكين الموظفين
.39193	4.1133	30	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-47) أن القيمة 3,74 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك حقيقي نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر ثقافة الخدمة ودوره في بناء

ثقافة المصرف من خلال الالتزام بالحقوق والواجبات التي يضعها المصرف مما ينعكس على أداء الموظفين وقدرتهم على إيصال الخدمة للعملاء بالأسلوب المناسب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,70 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر تدريب الموظفين ودوره في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة قدرتهم على إيصال الخدمة بالشكل المطلوب وذلك من خلال المهارات التي اكتسبوها في البرامج التدريبية المخططة وفق الاحتياجات التدريبية مما سيحسن صورة المصرف في السوق المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,55 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر المعلومات التسويقية الأمر الذي سيحسن سير العملية التسويقية وسهولة إيصال الخدمات إلى العملاء بالشكل الأمثل من خلال كفاءة الموظفين التسويقية وأثر ذلك على صورة المصرف في سوق الأعمال المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 3,10 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر تمكين الموظفين الأمر الذي سيؤثر في قدرة الموظفين وتفاعلهم مع العملاء في الأمور التي تحتاج إلى سرعة الاستجابة لطلباتهم وحل مشاكلهم. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,11 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبّر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح

وإدراك مقبول نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر الحوافز ودوره في الاستقرار الوظيفي للموظفين وتحفيزهم لأداء أعمالهم وواجباتهم بالشكل الذي يرضي المصرف مما سيؤثر على صورة المصرف ويكسبها ميزة عن المصارف الأخرى. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-48) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-48) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف بيبيلوس)

Std. Deviation	Mean	N	التسويق الداخلي
.24647	3.6289	30	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-48) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف بيبيلوس كان 3,62 وهو في مجال الموافقة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأدركت إدارة المصرف أن ذلك سيعطيها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في سوق الأعمال المصرفية وإظهار صورة مشرقة عن المصرف وخدماته. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-11- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف بيبيلوس:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات العملاء فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة فبالنسبة للبند المتعلق بأن هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,18 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لاستخدام تقنيات حديثة لتقديم الخدمات المصرفية وهذا يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن موظفي

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف بيبيلوس"

المصرف يهتمون بمظهرهم وأناقتهم ويستقبلون العميل برحابة صدر وابتسامة، وأن المصرف يقوم بتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة بدقة فقد كان متوسط الإجابات 3,45 و 4,54 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك مقبول نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية المظهر الداخلي والخارجي للمصرف وأناقة موظفيه والتزامهم بتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة الأمر الذي يزيد من قدرة المصرف على تصريف خدماته نظراً لتمييزها عن خدمات المصارف الأخرى. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فقد كان متوسط الإجابات 2,56 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح وضعف نسبي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لقدرة العملاء على الاتصال مع المصرف والحصول على الخدمات المصرفية في الأوقات التي يحتاجونها مما سينعكس على رضاهم عن المصرف وأدائه. أما بالنسبة للبند المتعلق بانتشار فروع المصرف يغطي الحاجة فقد كان متوسط الإجابات 2,91 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف لضرورة أن تكون فروع المصرف تغطي السوق المصرفية مما يؤثر على العملاء في سهولة الوصول إلى أقرب فرع للمصرف مما سيؤثر على رضاهم على المصرف وعلاقتهم به وبفروعه. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن مقدم الخدمة يستجيب بسرعة لشكاوي واستفسارات العميل، وأن المصرف يوفر المعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف فقد كان متوسط الإجابات 3,56 و 4,95 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعامل المصرف مع العملاء وتوفير كافة الأمور التي تحسن علاقة المصرف بعملائه والتواصل بشكل جيد معهم ومع متطلباتهم مما سيؤثر على أداء المصرف بشكل جيد ويعكس حالة من الرضا من قبل العملاء. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق. فبالنسبة للبنود المتعلقة بأن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل، وأن العميل يشعر بأنه شريك في المصرف، وتتسم معاملة المصرف بالمرونة فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,77 و 3,29 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية العملاء ومدى ارتباطهم به والحرص على أن يكونوا جزء من المصرف مما سيؤثر في انتمائهم للمصرف وخدماته. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن الموظفين في المصرف يلبنون الطلبات فوراً، ويدافعون عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل ظالم فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,81 و 4,00 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف



بالنسبة لدور العملاء في الدفاع عن المصرف والترويج له من خلال الحديث عنه وعن جودة خدماته مما يحسن صورة المصرف في أذهان عملاء المصارف الأخرى. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية فقد كان متوسط الإجابات 3,16 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لمتابعة التكنولوجيا لاستخدامها في تحسين جودة الخدمات المقدمة وقدرتها على المنافسة في ظل سوق الأعمال المصرفية. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن موظفي المصرف يساعدون في حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم، وأن المصرف يقوم بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر وخصوصاً في دفع الشيكات وتحصيلها فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,45 و 4,93 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك فهم جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعامل موظفي المصرف مع العملاء وكيفية إيصال الخدمة لهم بالشكل المناسب من خلال المزايا التسويقية التي يتمتعون بها مما يعكس صورة حسنة عن المصرف ويساعدهم على المنافسة في السوق المصرفية. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-49) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-49) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف بيبيلوس)

Std. Deviation	Mean	N	
.56396	3.8720	48	جودة الخدمة المصرفية
.44882	3.6369	48	رضا العملاء
.67368	3.4514	48	ولاء العملاء
.40944	4.0708	48	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-49) أن القيمة 3,87 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووضوح للرؤية بشكل نسبي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر جودة الخدمة المصرفية ودورها في تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه من خلال حصولهم على خدمات

تلبية رغباتهم وطموحاتهم. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,63 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر رضا العملاء ودوره في تحقيق ميزة تنافسية من خلال المحافظة على عملاء المصرف وكسب رضاهم الأمر الذي يعكس حالة من التوافق بين المصرف وعمالئه. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,45 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر ولاء العملاء وأن إدارة المصرف تقوم بتوفير كافة الأمور التي تزيد من ولاء العملاء وارتباطهم بالمصرف وخدماته وتفضيلهم للمصرف حتى في أوقات الأزمات. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 4,07 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر الابتكار التسويقي مما يؤثر في حصة المصرف في السوق وقدرته على المنافسة وكسب عملاء جدد من خلال العروض التسويقية التي يقدمها. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-50) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-50) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف بيبيلوس)

Std. Deviation	Mean	N	
.34107	3.7450	48	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-50) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف بيبيلوس كان 3,74 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك فهم واضح واهتمام جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي ودورها الفعّال في تحقيق أداء تسويقي متميز تستطيع من خلاله المنافسة في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## 12- مصرف عودة

### 1-12- تحليل عناصر التسويق الداخلي لمصرف عودة:

بينت الدراسة الإحصائية<sup>1</sup>:

أن متوسط إجابات الموظفين فيما يتعلق بعنصر ثقافة الخدمة بين مجالى المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظر إدارة المصرف إلى الموظفين والعملاء على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، وأن هناك مرونة في إجراءات العمل المصرفي فقد كان متوسط الإجابات 3,12 و 3,25 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع الموظفين وضرورة التأكيد على أهمية دورهم في الربط الفعال بين المصرف وعملائه بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير قدر كافي من المرونة حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه وربط ذلك بثقافة المصرف حتى يكون سبباً في تقديم خدمات ذات جودة عالية. أما بالنسبة لبقية ونذكر منها أنه يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام الصلاحيات والمسؤوليات، وأن المصرف يوفر الأمن الوظيفي للموظف فقد كان متوسط الإجابات 3,90 و 4,59 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك وعي واضح وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف لضرورة ترسيخ ثقافة الخدمة المرتبطة أساساً بثقافة المصرف من خلال بعض الجوانب ذات التأثير الفعال في تقديم الخدمات

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف عودة"

وإيصالها إلى العملاء وبالشكل الأمثل والعمل على زرع الأمان والثقة لدى موظفي المصرف وغرس القيم والعادات التي تتلاءم وطبيعة المصرف وخدماته المقدمة. أما فيما يتعلق بعنصر تدريب الموظفين فقد تبين متوسط إجابات الموظفين بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بتركيز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية فقد كان متوسط الإجابات 2,43 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك عدم اهتمام وتقدير واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لضرورة توافر المهارات الإنسانية ضمن برامجها التدريبية وعدم إدراكها لأهمية ذلك في التواصل بين الموظفين والعملاء وقدرتها على إيصال الخدمة بالشكل المطلوب. أما بالنسبة للبند المتعلق بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية فقد كان متوسط الإجابات 3,06 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية مشاركة جميع الموظفين ومن مختلف المستويات الإدارية في العملية التدريبية ودور ذلك في تحسين أدائهم وارتباطهم بالمصرف وأثر ذلك على أدائهم ورضاهم عن المصرف. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن البرامج التدريبية تهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء، وأن البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,59 و 4,71 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية الدورات التدريبية في رفع كفاءة الموظفين وزيادة قدراتهم للعمل بكفاءة وفعالية تتلاءم وطبيعة الخدمات المقدمة مما سينعكس على جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء وبالتالي تحسين العلاقة بين المصرف وعملائه. أما فيما يتعلق بعنصر المعلومات التسويقية فتبين متوسط إجابات الموظفين بين مجالي غير الموافق والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بقيام إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية فقد كان متوسط الإجابات 2,46 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف وعدم الاهتمام الكافي بالنسبة لإثراء جودة المعلومات التسويقية وعدم إدراك إدارة المصرف لأهميته في تحسين عملية تقديم الخدمة وقدرته على حل المشاكل التسويقية قبل وقوعها الأمر الذي سينعكس على أداء المصرف التسويقي وقدرته في الوصول إلى العملاء. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن المصرف يقوم بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى الموظفين بشكل دوري ومنظم، وأن المصرف يوفر وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين فقد كان متوسط الإجابات 3,46 و 4,18 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية توافر المعلومات التسويقية ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على تحديثها وتوصيلها إلى الموظفين من خلال قنوات اتصال ذات

فعالية عالية مما سينعكس على أداء الموظفين وقدراتهم التسويقية وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة وأداء المصرف ككل. أما فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين فتباين متوسط إجابات الموظفين بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة أن إدارة المصرف تدرك أن تمكين الموظفين يسهم في إثراء القاعدة المعرفية، وأن المصرف يوفر للموظفين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل فقد كان متوسط الإجابات 2,12 و 2,46 وهما في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك إهمال حقيقي وتقصير واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة للقاعدة المعرفية وضرورة توافر أحدث الأبحاث ذات العلاقة بالعمل المصرفي لمواكبة التطورات والقدرة على حل المشاكل قبل وقوعها بالإضافة إلى الخروج من الأزمات بأقل الخسائر الأمر الذي سيوفر الجهد والوقت إذا ما أخذ الاهتمام الكافي. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بأن المصرف يقوم بتمكين الموظفين للتصرف بحرية، وأن مدراء الفروع يتمتعون بقدر كافي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فقد كان متوسط الإجابات 3,06 و 3,31 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لإعطائها صلاحيات لمدراء الفروع والموظفين للقدرة على حل المشاكل بالشكل الذي يروونه مناسباً حسب الحالة وحسب ظروفها الزمنية. أما بالنسبة لبقية البنود المتعلقة بحرص إدارة المصرف على تمكين الموظفين تمكيناً حقيقياً وفعالاً، وأن المصرف يدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم وخصوصاً ذات التماس المباشر مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات 3,68 و 4,34 وهما في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية تمكين الموظفين وأثر ذلك على قيامهم بوظائفهم بالشكل الأمثل وخصوصاً في الوظائف ذات التماس المباشر مع العملاء حيث تتطلب الأمور في تلك المرحلة سرعة في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشاكل حسب الحاجة وحسب ما يتطلبه الأمر. أما فيما يتعلق بعنصر الحوافز فقد كان متوسط إجابات الموظفين جميعها في مجال الموافق والموافق بشدة. ونذكر من أهم البنود أن تطبيق نظام المكافآت يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وأن الحوافز تقلل نسبة دوران العمل فقد كان متوسط إجابات الموظفين يتراوح بين 3,96 و 4,37 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك إدراك جيد وفهم واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف لأهمية الحوافز ودورها في تحفيز الموظفين وزيادة قدراتهم الإنتاجية بالإضافة إلى أنها تحقق لهم الرضا الوظيفي مما سينعكس على أدائهم وطريقة تقديمهم للخدمات المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات ثقافة

الخدمة، وتدريب الموظفين، ونشر المعلومات التسويقية، وتمكين الموظفين، الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-51) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-51) المتوسط العام لعناصر التسويق الداخلي (مصرف عودة)

Std. Deviation	Mean	N	
.44270	3.8177	32	ثقافة الخدمة
.48916	3.7455	32	تدريب الموظفين
.51501	3.5833	32	نشر المعلومات التسويقية
.40605	3.1667	32	تمكين الموظفين
.46403	4.1375	32	الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (4-51) أن القيمة 3,81 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ثقافة الخدمة وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر ثقافة الخدمة ودوره الفعال في بناء ثقافة خدمة عالية ترتبط بنشاط المصرف وأدائه وتنعكس على أداء الموظفين وطريقة تأدية عملهم وطريقة تواصلهم مع العملاء. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ثقافة الخدمة. وأن القيمة 3,74 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تدريب الموظفين وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر التدريب ودوره في تحسين أداء الموظفين مما سيؤثر على أداء المصرف ككل وبالشكل الذي يحسن العلاقة بين المصرف (الموظفين) وعملائه ويعطي صورة جيدة عن المصرف من خلال كفاءة الموظفين ومهاراتهم في تقديم الخدمات بالشكل المطلوب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تدريب الموظفين. وأن القيمة 3,58 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر المعلومات التسويقية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك إدراك جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر المعلومات التسويقية وضرورة توافرها وخصوصاً في المنظمات الخدمية (المصارف) الأمر الذي سيدعم سير العملية التسويقية ويحقق مزايا تنافسية عن باقي المصارف في سوق الأعمال المصرفية. أما

الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التسويقية. وأن القيمة 3,16 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر تمكين الموظفين وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعنصر تمكين الموظفين واتضح ذلك من خلال إجابات الموظفين الأمر الذي سيؤثر في قدرة الموظفين على التجاوب مع ظروف العمل والحالات الوظيفية التي يتعرضون لها وتتطلب سرعة اتخاذ قرار لحلها بالشكل الأمثل. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى تمكين الموظفين. وأن القيمة 4,13 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الحوافز وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر الحوافز ودوره في تحقيق رضا وظيفي وقدرته على تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم الأمر الذي ينعكس على أداء المصرف وطريقة تقديم خدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الحوافز. ويبين الجدول رقم (4-52) المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-52) المتوسط العام للتسويق الداخلي (مصرف عودة)

Std. Deviation	Mean	N	التسويق الداخلي
.25378	3.6771	32	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-52) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بالنسبة لمصرف عودة كان 3,67 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك فهم جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر التسويق الداخلي وأن إدارة المصرف أدركت ذلك من خلال إعطائها القدر الكافي من الأهمية لهذه العناصر الأمر الذي انعكس على الجو العام للمصرف وأثر في نوعية الخدمات المقدمة وعمل على تحسين صورة المصرف وسعى إلى تحسين العلاقة بين موظفي المصرف وعملائه. وكان الانحراف المعياري صغير

حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى التسويق الداخلي.

## 2-12- تحليل عناصر الأداء التسويقي لمصرف عودة

بينت الدراسة الإحصائية:<sup>1</sup>

أن متوسط إجابات العملاء فيما يتعلق بعنصر جودة الخدمة المصرفية يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بأن هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء، وأن المصرف يقوم بتقديمها في أوقاتها المحددة فقد كان متوسط الإجابات 3,21 و 3,36 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف حيث اهتمت ببعض البنود وأهملت بعضها الآخر مما انعكس على إجابات العملاء بالإضافة إلى عدم الاهتمام الكافي بتوفير تقنيات حديثة وتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن موظفي المصرف يهتمون بمظهرهم ويستقبلون العميل برحابة صدر وابتسامة، وأن الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يحدّ طويل نسبياً فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,51 و 4,40 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية المظهر الخارجي والداخلي للمصرف وطول الفترة الزمنية للحصول على الخدمة مما انعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ورضاهم عن خدمات المصرف كونها تلبي حاجاتهم ورغباتهم. أما فيما يتعلق بعنصر رضا العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين غير الموافق والمحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبنود المتعلقة بسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت فقد كان متوسط الإجابات 2,34 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لسهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت وعدم الإدراك لأهمية حصول العملاء على خدماتهم في الوقت الذي يريدونه مما سينعكس على رضاهم عن المصرف وخدماته ويعكس صورة سيئة للمصرف في سوق الأعمال المصرفية. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بانتشار فروع المصرف يغطي الحاجة، وأن المصرف يوفر المعلومات الكافية للعملاء عن نشاطات المصرف، وأن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للعملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 2,78 و 3,34 وهي في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لانتشار فروعه المصرفية والمعلومات التي يقدمها للعملاء عن نشاطاته

<sup>1</sup> الملحق رقم 2 "مصرف عودة"



المصرفية مما أثر في درجة رضا العملاء عن المصرف وخدماته. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن مقدم الخدمة يستجيب بسرعة لشكاوى واستفسارات العملاء، وأن المعاملات تتم في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,63 و 4,80 وهي في مجالي الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد وفهم واضح من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية هذه البنود ودورها في تحقيق علاقة طيبة بين المصرف وعملائه ودرجة ارتباطهم بالمصرف ورضاهم عن خدماته. أما فيما يتعلق بعنصر ولاء العملاء فتباين متوسط إجابات العملاء بين مجالات غير الموافق والمحايد والموافق. فبالنسبة للبند المتعلق بأن العميل يشعر بأنه شريك في المصرف وليس مجرد عميل عادي فقد كان متوسط الإجابات 2,55 وهو في مجال غير الموافق وهذا يدل أن هناك تقصير واضح نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لاهتمامها بالعميل والحرص على معاملته معاملة خاصة الأمر الذي ينعكس على ولاءه للمصرف وشعوره بأنه جزء من المصرف. أما بالنسبة للبنود المتعلقة بأن خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته، وأن معاملة المصرف تتسم بالمرونة فقد كان متوسط الإجابات 2,97 و 3,12 وهما في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية العملاء ومدى ارتباطهم به والحرص على أن يكونوا أحد مكوناته الأساسية مما سيؤثر في انتمائهم للمصرف وخدماته. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن الموظفين يلبون طلبات العملاء فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، وأن العميل يوجه أصدقائه وأقاربه لبعض خدمات المصرف فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,48 و 3,70 وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم مقبول نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية العملاء في بناء حصة سوقية جيدة من خلال المحافظة عليهم وتلبية طلباتهم والحرص على كسب ولائهم للمصرف وخدماته. أما فيما يتعلق بعنصر الابتكار التسويقي فقد كان متوسط إجابات العملاء يتراوح بين مجالي المحايد والموافق بشدة. فبالنسبة للبند المتعلق بمتابعة المصرف لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية فقد كان متوسط الإجابات 3,19 وهو في مجال المحايد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لمتابعة آخر التطورات التكنولوجية في مجال المصارف وقدرتها في تحسين أدائها التسويقي من خلال المزايا التسويقية التي تستخدمها. أما بالنسبة لبقية البنود ونذكر منها أن موظفي المصرف يساعدون العملاء في حل مشاكلهم وتقديم المشورة لهم، وأن موظفي المصرف يمتلكون مهارات الحوار مع العملاء فقد كان متوسط الإجابات يتراوح بين 3,59 و 4,97 وهي في مجال الموافق والموافق بشدة وهذا يدل أن هناك اهتمام جيد ووعي حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية بنود الابتكار التسويقي ودورها

في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز مكانة المصرف في سوق الأعمال المصرفية مما ينعكس على الأداء التسويقي العام للمصرف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريب من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستويات جودة الخدمة المصرفية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-53) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-53) المتوسط العام لعناصر الأداء التسويقي (مصرف عودة)

Std. Deviation	Mean	N	
.67301	3.8207	47	جودة الخدمة المصرفية
.50649	3.4742	47	رضا العملاء
.77231	3.2482	47	ولاء العملاء
.58018	4.0766	47	الابتكار التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-53) أن القيمة 3,82 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر جودة الخدمة المصرفية وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وفهم حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر جودة الخدمة المصرفية ودوره في تحقيق أداء تسويقي متميز بالإضافة إلى ذلك أدركت إدارة المصرف الدور الهام والفعال لجودة الخدمة المصرفية وقدرتها في تحسين سير عملية تقديم الخدمة حتى تصل إلى العملاء بالشكل المطلوب. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة المصرفية. وأن القيمة 3,47 تمثل متوسط سبع متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر رضا العملاء وهي في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لأهمية عنصر رضا العملاء ودوره في تحقيق الرضا العام عن المصرف وخدماته وبناء حصة سوقية وتحسين الأداء التسويقي للمصرف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى رضا العملاء. وأن القيمة 3,24 تمثل متوسط ست متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر ولاء العملاء وهي في

مجال المحاييد وهذا يدل أن هناك عدم وضوح للرؤية من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع العملاء وعدم الحرص الكافي لضمان الحفاظ على العملاء وارتباطهم بالمصرف وولائهم لخدماته. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى ولاء العملاء. وأن القيمة 4,07 تمثل متوسط خمس متوسطات وتعبر عن المتوسط العام لعنصر الابتكار التسويقي وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي جيد وإدراك حقيقي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لفعالية الابتكار التسويقي ودوره في تحسين أداء المصرف التسويقي مما يحقق لها ميزة تنافسية عن باقي المصارف. أما الانحراف المعياري فكان صغيراً حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الابتكار التسويقي. ويبين الجدول رقم (4-54) المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي:

الجدول (4-54) المتوسط العام للأداء التسويقي (مصرف عودة)

Std. Deviation	Mean	N	
.50234	3.6374	47	الأداء التسويقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-54) يُلاحظ أن المتوسط العام لمتوسطات عناصر الأداء التسويقي (المتغير التابع) بالنسبة لمصرف عودة كان 3,63 وهو في مجال الموافق وهذا يدل أن هناك وعي واضح واهتمام حقيقي من قبل إدارة المصرف لأهمية عناصر الأداء التسويقي ودورها الفعال في تحقيق أداء تسويقي متميز تستطيع من خلاله المنافسة في سوق الأعمال المصرفية. وكان الانحراف المعياري صغير حيث كان قريباً من 1 أو أقل وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الآراء و تقارب في وجهات نظر عينة البحث، وبالتالي لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمستوى الأداء التسويقي.

## المبحث الثالث:

### اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بعد أن تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، سيقوم الباحث في هذا المبحث بدراسة علاقات الارتباط بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لكل مصرف على حدة ثم سيقوم باختبار الفرضيات كما هي محددة في منهجية الدراسة.

#### 1- المصرف التجاري:

يبين الجدول رقم (55) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بالمصرف التجاري.

جدول رقم (55) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف التجاري

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
Pearson Correlation	.074	.084	.142	.096	.196	.023
الأداء التسويقي. Sig. (2-tailed)	.637	.592	.364	.539	.208	.883

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*.

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.074 و 0.084 و 0.142 و 0.096 و 0.196) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.637 و 0.592 و 0.364 و 0.539 و 0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف التجاري وقد بلغت قوة العلاقة (0.023) بمستوى دلالة محسوب (0.883) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

## 2- المصرف الإسلامي:

يبين الجدول رقم (56) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بالمصرف الإسلامي. جدول رقم (56) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف الإسلامي

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين العاملين	الحوافز	التسويق الداخلي
Pearson Correlation	.157	.013	.097	.071	.131	.014
الأداء التسويقي Sig. (2-tailed)	.407	.946	.610	.708	.489	.940

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)  
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.157 و 0.013 و 0.097 و 0.071 و 0.131) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.407 و 0.946 و 0.610 و 0.708 و 0.489) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف الإسلامي وقد بلغت قوة العلاقة (0.14) بمستوى دلالة محسوب (0.940) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

## 3- المصرف الدولي للتجارة والتمويل:

يبين الجدول رقم (57) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بالمصرف الدولي للتجارة والتمويل.

جدول رقم (57) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
Pearson Correlation	.302	.384*	.374*	.167	.047	.552**
الأداء التسويقي. Sig. (2-tailed)	.083	.025	.029	.345	.793	.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عنصري التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية) والأداء التسويقي، حيث بلغت قوة العلاقة على الترتيب (0.374 و 0.384) بمستوى دلالة محسوب (0.029 و 0.025) على الترتيب وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.302 و 0.167 و 0.047) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.083 و 0.345 و 0.793) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف الدولي للتجارة والتمويل وقد بلغت قوة العلاقة (0.552) بمستوى دلالة محسوب (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### 4- المصرف العقاري:

يبين الجدول رقم (58) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بالمصرف العقاري.

جدول رقم (58) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي للمصرف العقاري

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
Pearson Correlation	.045	.060	.096	.201	.133	.086
الأداء التسويقي. Sig. (2-tailed)	.770	.697	.532	.185	.385	.572

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.045 و 0.060 و 0.096 و 0.201 و 0.133) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.770 و 0.697 و 0.532 و 0.185 و 0.385) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف العقاري وقد بلغت قوة العلاقة (0.086) بمستوى دلالة محسوب (0.572) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### 5- مصرف الأردن:

يبين الجدول رقم (59) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف الأردن. جدول رقم (59) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف الأردن

التسويق الداخلي	الحوافز	تمكين الموظفين	المعلومات التسويقية	تدريب الموظفين	ثقافة الخدمة	
	.205	.037	.037	.298	.162	Pearson Correlation
الأداء التسويقي.	.268	.843	.844	.104	.383	Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.162 و 0.298 و 0.037 و 0.037 و 0.205) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.383 و 0.104 و 0.844 و 0.843 و 0.268) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف الأردن وقد بلغت قوة العلاقة (0.248) بمستوى دلالة محسوب (0.178) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### 6- مصرف بيمو السعودي الفرنسي:

يبين الجدول رقم (60) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف بيمو السعودي الفرنسي.

جدول رقم (60) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف بيمو

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
<b>Pearson Correlation</b>	.280	.167	.013	.226	.031	.058
<b>Sig. (2-tailed)</b>	.120	.360	.944	.214	.865	.754

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.280 و 0.167 و 0.013 و 0.226 و 0.031) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.120 و 0.360 و 0.944 و 0.214 و 0.865) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف بيمو السعودي الفرنسي وقد بلغت قوة العلاقة 0.058 بمستوى دلالة محسوب 0.754 وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### 7- مصرف فرنسبنك:

يبين الجدول رقم (61) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف فرنسبنك.



جدول رقم (61) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف فرنسبنك

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
<b>Pearson Correlation</b>	<b>.439*</b>	<b>.038</b>	<b>.158</b>	<b>.121</b>	<b>.251</b>	<b>.206</b>
<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.014</b>	<b>.838</b>	<b>.396</b>	<b>.517</b>	<b>.173</b>	<b>.267</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)  
 \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين عنصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة) والأداء التسويقي، حيث بلغت قوة العلاقة (0.439) بمستوى دلالة محسوب (0.014) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.038 و 0.158 و 0.121 و 0.251) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.838 و 0.396 و 0.517 و 0.173) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف فرنسبنك وقد بلغت قوة العلاقة (0.206) بمستوى دلالة محسوب (0.267) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

## 8- مصرف سورية والمهجر:

يبين الجدول رقم (62) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بالمصرف سورية والمهجر.

جدول رقم (62) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف سورية والمهجر

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
<b>Pearson Correlation</b>	<b>.150</b>	<b>.537**</b>	<b>.040</b>	<b>.040</b>	<b>.288</b>	<b>.397*</b>
<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.430</b>	<b>.002</b>	<b>.833</b>	<b>.835</b>	<b>.123</b>	<b>.030</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)  
 \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين عنصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين) والأداء التسويقي، حيث بلغت قوة العلاقة (0.537) بمستوى دلالة محسوب (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.150 و 0.040 و 0.040 و 0.288) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.430 و 0.883 و 0.835 و 0.123) هي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف سورية والمهجر وقد بلغت قوة العلاقة (0.397) بمستوى دلالة محسوب (0.030) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### 9- مصرف بركة:

يبين الجدول رقم (63) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف بركة.

جدول رقم (63) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف بركة

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
Pearson Correlation	.003	.034	.085	.167	.296	.133
Sig. (2-tailed)	.986	.849	.637	.352	.095	.462

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.003 و 0.034 و 0.085 و 0.167 و 0.296) بمستويات

دلالة محسوبة على الترتيب (0.986 و 0.849 و 0.637 و 0.352 و 0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة ايجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف بركة وقد بلغت قوة العلاقة (0.133) بمستوى دلالة محسوب (0.462) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### 10- مصرف الشام:

يبين الجدول رقم (64) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف الشام.

جدول رقم (64) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف الشام

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
Pearson Correlation	.601**	.295	.280	.108	.258	.506**
الأداء التسويقي. Sig. (2-tailed)	.000	.095	.115	.549	.148	.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عنصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة) والأداء التسويقي، حيث بلغت قوة العلاقة (0.601) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

وتبين أيضاً أن هناك علاقة ايجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.295 و 0.280 و 0.108 و 0.258) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.095 و 0.115 و 0.549 و 0.148) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة ايجابية بشكل مجمل دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف الشام وقد بلغت قوة العلاقة (0.506) بمستوى دلالة محسوب (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

## 11- مصرف بيبيلوس:

يبين الجدول رقم (65) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف بيبيلوس. جدول رقم (65) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف بيبيلوس

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
<b>Pearson Correlation</b>	.116	.270	.116	.122	.019	.251
<b>Sig. (2-tailed)</b>	.543	.149	.542	.522	.919	.181

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)  
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.116 و 0.270 و 0.116 و 0.122 و 0.019) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.543 و 0.149 و 0.542 و 0.522 و 0.919) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف بيبيلوس وقد بلغت قوة العلاقة (0.251) بمستوى دلالة محسوب (0.181) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

## 12- مصرف عودة:

يبين الجدول رقم (66) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بمصرف عودة.

جدول رقم (66) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمصرف عودة

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
<b>Pearson Correlation</b>	.222	.117	.237	.145	.036	.169
<b>Sig. (2-tailed)</b>	.222	.523	.192	.427	.846	.355

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) SPSS المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة، وقد بلغت قوة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي على الترتيب (0.222 و 0.117 و 0.237 و 0.145 و 0.036) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.222 و 0.523 و 0.192 و 0.427 و 0.846) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف عودة وقد بلغت قوة العلاقة (0.169) بمستوى دلالة محسوب (0.355) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

#### إجمالي المصارف:

يبين الجدول رقم (67) معامل الارتباط البسيط (معامل ارتباط بيرسون Pearson) بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، الخاص بإجمالي المصارف.

جدول رقم (67) معامل ارتباط بيرسون بين عناصر التسويق الداخلي والأداء التسويقي لإجمالي المصارف

	ثقافة الخدمة	تدريب الموظفين	المعلومات التسويقية	تمكين الموظفين	الحوافز	التسويق الداخلي
<b>Pearson Correlation</b>	.128*	.106*	.074	.044	.121*	.118*
<b>Sig. (2-tailed)</b>	.010	.033	.135	.375	.015	.018

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) SPSS المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي، حيث بلغت قوة العلاقة

على الترتيب (0.128 و 0.106 و 0.121) بمستوى دلالة محسوب (0.010 و 0.033 و 0.015) على الترتيب وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).  
وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عنصري التسويق الداخلي (المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) والأداء التسويقي، حيث كانت العلاقة ضعيفة بين عنصري التسويق الداخلي والأداء التسويقي، وقد بلغت قوة العلاقة بين عنصري التسويق الداخلي (المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) والأداء التسويقي على الترتيب (0.074 و 0.044) بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.135 و 0.375) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05).

ويتضح أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي وقد بلغت قوة العلاقة (0.118) بمستوى دلالة محسوب (0.018) وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05).

**ولاختبار صحة فرضيات الدراسة عند مستوى الثقة (0.095) ومستوى دلالة إحصائية (0.05) والتي تقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإيجاد القيم المحسوبة لمعاملات كل من الارتباط (بيرسون) ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد ومستوى التباين ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول الفرضيات أو رفضها:**

**قبول الفرضية:** إذا كان مستوى الدلالة المحسوب لأي اختبار أقل أو يساوي مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

**رفض الفرضية:** إذا كان مستوى الدلالة المحسوب لأي اختبار أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

**اختبار الفرضية الرئيسية:**

**نصت على :**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المصارف للتسويق الداخلي (بأبعاده الخمسة) والأداء التسويقي.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

**أ- فرضية العدم:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المصارف للتسويق الداخلي (بأبعاده الخمسة) والأداء التسويقي.

ونشتق منها فرضيات العدم التالية:

1- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

2- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين الأداء التسويقي.

3- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وإيصال المعلومات التسويقية إلى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

4- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وبين الأداء التسويقي.

5- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز للموظفين وبين الأداء التسويقي.

**ب- الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المصارف للتسويق الداخلي (بأبعاده الخمسة) والأداء التسويقي.**

ونشتق منها الفرضيات البديلة الفرعية التالية:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين الأداء التسويقي.

3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وإيصال المعلومات التسويقية إلى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وبين الأداء التسويقي.

5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز للموظفين وبين الأداء التسويقي.

ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد ويبين الجدول رقم (68) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي:

جدول رقم (68) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار دور التسويق الداخلي في الأداء التسويقي

Model Summary		ANOVA <sup>a</sup>						Coefficients <sup>a</sup>						
R	R Square	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Model	B	t	Sig.	الدلالة الإحصائية		
.173 <sup>a</sup>	.030	Regression	5.060	5	1.012	2.448	.033 <sup>b</sup>	(Constant)	2.549	9.603	.000	-		
								ثقافة الخدمة	.097	1.690	.092	غير دال إحصائياً		
								تدريب الموظفين	.065	.959	.338	غير دال إحصائياً		
		Residual	164.547	398	.413	المعلومات التسويقية	.003	.046	.963	غير دال إحصائياً				
		Total	169.607	403						تمكين الموظفين	.103	1.508	.132	غير دال إحصائياً
										الحوافز	.137	1.958	.049	دال إحصائياً

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قيمة F الجدولية هي 2.24 عند درجتي حرية (148,5) ومستوى دلالة (0.05)

قيمة T الجدولية هي 1.65 عند درجة حرية (403) ومستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي مجتمعة في الأداء التسويقي، فقد بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (2.448) وهي أكبر من F الجدولية (2.24) بمستوى دلالة إحصائية محسوبة (0.033) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة الرئيسية. وإن قوة الارتباط بين عناصر التسويق الداخلي مجتمعة والأداء التسويقي بلغت 0.173 وهي قوة ارتباط ضعيفة، وهذا النموذج يفسر ما نسبته (3%) من التباين في الأداء التسويقي عند مستوى دلالة (0.05)، وأن ما مقداره (97%) ناتج عن متغيرات أخرى لم تندرج ضمن النموذج.

وبناءً عليه يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 2.549 + 0.097 \times \text{ثقافة الخدمة} + 0.065 \times \text{تدريب الموظفين} + 0.003 \times \text{المعلومات التسويقية} + 0.103 \times \text{تمكين الموظفين} + 0.137 \times \text{الحوافز}$$

وتشير الأبحاث في العلوم الإدارية أنه كلما ارتفعت نسبة التباين المفسر (معامل التحديد) فوق 30% دلّ على قبول هذا النموذج، وتوقف هذه النسبة على مدى الدقة والموضوعية في إجابات أفراد العينة.



ويبين الجدول السابق قيم اختبار T ومستويات الدلالة لهذا الاختبار لكل عنصر من عناصر التسويق الداخلي، ودلت قيم الاختبار على وجود دور ذو دلالة إحصائية فقط لعنصر الحوافز في الأداء التسويقي، فقد بلغت قيمة T المحسوبة لعنصر الحوافز (1.958) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.65)، بمستوى دلالة محسوب (0.049)، وهو أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05) وهذا يشير إلى وجود دور ضعيف جداً لعنصر الحوافز في الأداء التسويقي.

وتشير إشارة معلمة متغير الحوافز (B) إلى وجود دور طردي لعنصر الحوافز في الأداء التسويقي، بمعنى أنه كلما زادت الحوافز زاد مستوى الأداء التسويقي، أي أن زيادة عنصر الحوافز بمقدار 1% من إجمالي الحوافز تؤدي إلى زيادة الأداء التسويقي بمقدار (13.7%)، مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى، وبناءً عليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية في الجزء المتعلق بعنصر الحوافز، في حين أشارت قيم اختبار T المحسوبة لعناصر التسويق الداخلي: (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لهذه العناصر في الأداء التسويقي، فقد بلغت قيم T المحسوبة لهذه المصادر على الترتيب (1.690)، (0.959)، (1.046)، (1.508) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.65)، بمستويات دلالة محسوبة على الترتيب (0.092)، (0.338)، (0.963)، (0.132) وهي أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي: (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) في الأداء التسويقي، وبناءً عليه يمكن رفض الفرضية الرئيسية في الجزء المتعلق بهذه العناصر.

وبناءً على مستويات الدلالة الإحصائية لدور كل عنصر من عناصر التسويق الداخلي في الأداء التسويقي يجب إبقاء عنصر الحوافز فقط في نموذج الانحدار المتعدد وإزالة بقية العناصر الأخرى، وعليه يصبح نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 2.549 + 0.137 \times \text{الحوافز}$$

وتتفق نتائج هذا النموذج مع أغلب الدراسات السابقة من حيث وجود دور ذو دلالة إحصائية لعنصر الحوافز في الأداء التسويقي، وتختلف أيضاً مع أغلب الدراسات السابقة من حيث عدم وجود دور لعناصر التسويق الداخلي: (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) في الأداء التسويقي.

ويبين الجدول التالي ملخص لنتائج اختبار الفرضيات:

الجدول رقم (69) ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

نتيجة الفرضية	نص الفرضية	رقم الفرضية
رفض الفرضية	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين وبين الأداء التسويقي.	الأولى
رفض الفرضية	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين الأداء التسويقي.	الثانية
رفض الفرضية	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وإيصال المعلومات التسويقية إلى الموظفين وبين الأداء التسويقي.	الثالثة
رفض الفرضية	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وبين الأداء التسويقي.	الرابعة
قبول الفرضية	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز للموظفين وبين الأداء التسويقي.	الخامسة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الفرضيات.

وبإجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة فقد جاءت دراسة الباحث لتؤكد على ما جاء في دراسة (قاسمي 2014) وعلى ما جاء فيها من نتائج من حيث أهمية التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة، بالرغم من أنه ليس هناك اهتمام كافٍ به كفلسفة داخل المصارف مع أن أغلب هذه المصارف تقوم بممارسة بعض أنشطته خلال قيامها بأعمالها المصرفية. أما فيما يتعلق بدراسة (بلبالي، 2008) فقد ركزت على الجانب التكنولوجي والتقني في عملية إيصال الخدمة من أجل تحقيق خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى أنها اهتمت بالعمل دون الاهتمام بالموظفين وحاجاتهم، أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على الجانب الإنساني الذي أغفلته دراسة بلبالي سواء بالنسبة للموظفين أو العملاء وذلك لتحقيق الجودة الأمثل للخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف عينة الدراسة، كون أن الموظفين يعتبرون جزء من عملية تقديم الخدمة المصرفية. وفي ذات السياق فقد عملت هذه الدراسة على توضيح ضعف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المصارف العامة مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق إجراءات التسويق الداخلي، وهذا ما أكدته دراسة (مناصرية وآخرون، 2014) في المنظمة الاقتصادية الجزائرية. أما دراسة (Tsai, 2014) فقد أكدت على أهمية الجمهور الداخلي للشركات واعتبرته رأسمال معرفي، وهذا ما أكدته هذه الدراسة من خلال تبني سياسة التسويق الداخلي من قبل المصارف عينة الدراسة وقدرتها في التأثير على الأداء التسويقي. أما في دراسة (الجريري، 2006، الطائي، 2001) فنجد أنها أكدت على أن نقطة الانطلاق للوصول إلى نيل رضا العملاء يبدأ من

التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى ذلك أدرك الموظفون بأنهم جزء هام من المنتج أو الخدمة المقدمة. وسعت دراسة الباحث لتأكيد ما جاء في دراسة الجريري والطائي وعملت على تبني سياسة واضحة لوضع ثقافة خدمة تكون الأساس في بناء الثقافة التنظيمية للمصارف وتوضح بمزيد من الاهتمام والتركيز على التسويق الداخلي وممارساته وما النتائج التي ستجنيها المصارف من تطبيقه. أما فيما يتعلق بدراسة (الزيواني، 2004 والطائي، 2004) فقد تم الاعتماد فيها على المقاييس غير المالية فيما يتعلق بقياس الأداء التسويقي وذلك لتزايد الاهتمام بها وازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن والحاجة إلى المعلومات المتعلقة بالأنشطة التسويقية باعتبار أن المقاييس غير المالية تركز على الأهداف طويلة الأجل وتزيد من الثقة في التوقعات للمقاييس المالية وكما أنها ترفع من قدرة أداء المدراء بتوفير تقييم أكثر دقة لأدائهم لأن هذه المقاييس أقل تأثراً بالعوامل المحيطة من تلك المالية، بالإضافة لخصوصية وسرية وصعوبة الحصول على المقاييس المالية. وكذلك نجد أن أغلب الدراسات السابقة (Ghoneim, 2014، الطائي 2012، الشوابكة، 2010) ركزت على عنصر أو اثنين من عناصر التسويق الداخلي وقامت بقياس أثره على أحد المتغيرات التابعة، ولكن هذه الدراسة قامت بجمع أغلب عناصر التسويق الداخلي ودراستها مجتمعة لبيان أثرها على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي. وبالمقابل نجد أن أغلب الدراسات السابقة (Awan et al, 2015، الربيعي 2014، الطائي 2012) قامت بدراسة دور التسويق الداخلي وأثره على عنصر أو اثنين على الأكثر من العناصر المستخدمة في قياس الأداء التسويقي وجاءت هذه الدراسة لتكون شاملة لأهم المقاييس غير المالية ذات الجدوى في قياس الأداء التسويقي.

## المبحث الرابع:

### النتائج والمقترحات

#### أولاً- النتائج:

تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي ودوره في الأداء التسويقي وعملت على البحث في عناصر التسويق الداخلي بشكل متكامل وربطها مع مقاييس الأداء التسويقي وقد تم الاعتماد على مقاييس الأداء غير المالية لتوضيح ذلك الأثر، وذلك للعمل على تحسين جودة العمليات المصرفية من خلال التركيز على الموظفين الذين يعدون القاعدة الأساسية في تقديم الخدمات. وقد تبين الآتي:

#### أولاً: فيما يتعلق بالمعلومات العامة عن المصارف تبين:

1- أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الموظفين كانت من الذكور، الفئة العمرية (30 - 39)، من حملة الشهادة الجامعية، من مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية) ومن لديهم خبرة في العمل المصرفي بين (6 - 10) وهذا يعطينا تصور إيجابي عن الطاقات البشرية الشابة والخبرات التي يمتلكها الموظفين وقدرتهم على الأداء بشكل جيد وتلبية أهداف الدراسة.

2- أن الغالبية العظمى من عملاء المصارف هم من الذكور، وذوي الفئة العمرية المحصورة بين (30 - 39) سنة، ومن حملة الشهادة الجامعية، وذوي الدخل المرتفع، وكان عدد سنوات التعامل مع المصرف يتراوح بين (6 - 10) سنة وهذا يعطينا فكرة جيدة عن خبرة وعدد سنوات جيدة في التعامل مع المصرف وخدماته مما يعكس حقيقة المصرف ونشاطاته وذلك من خلال موضوعية وجهات نظرهم عن المصرف وممارساته معهم.

#### ثانياً: فيما يتعلق بالمصارف المدروسة وكل على حدة تبين:

1- بالنسبة للمصرف الإسلامي كان هناك وعي مقبول واهتمام جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك ضعف في الرؤية لكيفية التعامل معه ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي جيد نسبياً وإيجابي وهناك رضا عام وولاء من قبل العملاء في سوق الأعمال المصرفية.

2- بالنسبة للمصرف التجاري كان هناك تقصير وقلة ادراك من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) بينما كان هناك عدم وضوح للرؤية بالنسبة لعنصر تدريب الموظفين، واهتمام جيد بعنصر الحوافز وأدى ذلك إلى أداء تسويقي ضعيف نسبياً بالنسبة للمصرف التجاري في سوق الأعمال المصرفية.

3- بالنسبة لمصرف بركة كان هناك عناية جيدة نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك عدم وضوح للرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي مقبول وجيد نسبياً في سوق الأعمال المصرفية.

4- بالنسبة للمصرف العقاري كان هناك قلة اهتمام وتقصير نسبي من قبل إدارة المصرف بالنسبة لتعاملها مع عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) وضعف في الرؤية بالنسبة لعنصر تدريب الموظفين، واهتمام جيد نسبياً بالنسبة لعنصر الحوافز ونتيجة لذلك كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي غير واضح المعالم وليس لديه القدرة على التميز في سوق الأعمال المصرفية شديد المنافسة.

5- بالنسبة لمصرف سورية والمهجر كان هناك اهتمام جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك ضعف في الرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي جيد نسبياً ومقبول في سوق الأعمال المصرفية ويرضي العملاء ويحقق رغباتهم.

6- بالنسبة لمصرف الأردن كان هناك اهتمام وإدراك مقبول من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك ضعف في الرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يحظى برضا عام في السوق المصرفية ويتمتع بأداء تسويقي مقبول نسبياً في سوق الأعمال المصرفية.

7- بالنسبة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل كان هناك اهتمام ووعي جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك ضعف في الرؤية ونتيجة

لذلك فقد كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي جيد نسبياً ويحظى بقبول عام ورضا من قبل العملاء في سوق الأعمال المصرفية الذي يتصف بالتنافسية العالية.

8- بالنسبة لمصرف الشام فقد كان هناك إدراك جيد وفهم مناسب من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق مجتمعة (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي جيد نسبياً ورضا عام مقبول عن المصرف وخدماته وأنشطته وقدرته على المنافسة في سوق الأعمال المصرفية.

9- بالنسبة لمصرف فرنسبنك كان هناك تقدير جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك ضعف في الرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يمتلك أداء تسويقي مناسب وقبول عام في سوق الأعمال المصرفية ويحظى برضا العملاء.

10- بالنسبة لمصرف بيمو السعودي الفرنسي كان هناك وعي جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك عدم وضوح للرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يتمتع بأداء تسويقي جيد نسبياً في سوق الأعمال المصرفية.

11- بالنسبة لمصرف بيبيلوس كان هناك اهتمام جيد نسبياً وإدراك مقبول من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك ضعف في الرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يحظى بقبول عام ورضا من قبل عملائه ويتمتع بأداء تسويقي جيد ومقبول في سوق الأعمال المصرفية بالمقارنة مع المصارف الأخرى.

12- بالنسبة لمصرف عودة كان هناك وعي جيد نسبياً من قبل إدارة المصرف بالنسبة لعناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، الحوافز) باستثناء عنصر تمكين الموظفين فقد كان هناك عدم وضوح للرؤية ونتيجة لذلك فقد كان المصرف يحظى برضا عام في السوق المصرفية ويتمتع بأداء تسويقي جيد ومقبول نسبياً في سوق الأعمال المصرفية.

**ثالثاً:** فيما يتعلق بدور عناصر التسويق الداخلي في الأداء التسويقي ولكل مصرف على حدة تبين:

1- بالنسبة للمصرف التجاري:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز ) والأداء التسويقي  
ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف التجاري

2- بالنسبة للمصرف الإسلامي:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز ) والأداء التسويقي  
ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف الإسلامي

3- بالنسبة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل:

أ- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عنصري التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية ) والأداء التسويقي  
ب- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي  
ج- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف الدولي للتجارة والتمويل

4- بالنسبة للمصرف العقاري:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز ) والأداء التسويقي  
ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في المصرف العقاري.

5- بالنسبة لمصرف الأردن:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز ) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف الأردن.

6- بالنسبة لمصرف بيمو السعودي الفرنسي:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف بيمو السعودي الفرنسي.

7- بالنسبة لمصرف فرنسبنك:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين عنصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي

ج- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف فرنسبنك.

8- بالنسبة لمصرف سورية والمهجر:

أ- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عنصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي.

ج- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف سوريا والمهجر.

9- بالنسبة لمصرف بركة:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف بركة.



10- بالنسبة لمصرف الشام:

أ- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عنصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي.

ج- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف الشام.

11- بالنسبة لمصرف بيلوس:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف بيلوس.

12- بالنسبة لمصرف عودة:

أ- هناك علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي.

ب- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل غير دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي في مصرف عودة.

13- بالنسبة لإجمالي المصارف:

أ- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، الحوافز) والأداء التسويقي

ب- هناك علاقة إيجابية غير دالة إحصائياً بين عنصري التسويق الداخلي (المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين) والأداء التسويقي.

ج- هناك علاقة إيجابية بشكل مجمل دالة إحصائياً بين التسويق الداخلي ككل والأداء التسويقي.

أما فيما يتعلق بفرضيات الدراسة فتبين أن:

- بالنسبة للفرضية الرئيسة: التي نصت:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المصارف للتسويق الداخلي و الأداء التسويقي"

تختبر هذه الفرضية دور التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، تدريب الموظفين، المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين، الحوافز) في الأداء التسويقي، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار

الخطي المتعدد - بشكل مجمل - وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي عند مستوى دلالة (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لعنصر ثقافة الخدمة في الأداء التسويقي عند مستوى معنوية 0.05 وبناءً عليه تم رفض هذه الفرضية.

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين الأداء التسويقي.

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لعنصر تدريب الموظفين في الأداء التسويقي عند مستوى معنوية 0.05 وبناءً عليه تم رفض هذه الفرضية.

3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نشر وإيصال المعلومات التسويقية إلى الموظفين وبين الأداء التسويقي.

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لعنصر المعلومات التسويقية في الأداء التسويقي عند مستوى معنوية 0.05 وبناءً عليه تم رفض هذه الفرضية.

4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وبين الأداء التسويقي.

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لعنصر تمكين الموظفين في الأداء التسويقي عند مستوى معنوية 0.05 وبناءً عليه تم رفض هذه الفرضية.

5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز للموظفين وبين الأداء التسويقي.

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لعنصر الحوافز في الأداء التسويقي عند مستوى معنوية 0.05 وبناءً عليه تم قبول هذه الفرضية.

## ثانياً- المقترحات:

لقد بينت الدراسة أن هناك تدني في مستوى جودة الخدمات في المصارف. كما بينت أن هناك تقصير واضح نسبياً فيما يتعلق بعنصر تمكين الموظفين والمعلومات التسويقية، ودلت الدراسة على أن الاهتمام بتمكين الموظفين نشر المعلومات التسويقية ووضعها ضمن ثقافة المصرف الاستراتيجية وتبنيها من قبل الإدارة العليا يمكن أن يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التسويقي إلا أن هناك مجموعة من العوامل تقف كعقبات أمام هذا التطوير والتوسع. وفيما يأتي مجموعة من التوصيات التي يمكن تساهم في وضع تصور لبناء استراتيجية تطوير الخدمات المقدمة من قبل الموظفين باعتبارهم الجمهور الداخلي للمصرف وذلك لرفع مستوى جودة الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية ومن ثم الحصول على أداء تسويقي عال، نوضحها في النقاط التالية:

1- الاهتمام من قبل المصارف بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على موظفين لهم القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى العملاء فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح.

2- على المصارف أن تهتم بالجانب الإنساني من خلال معاملة الموظفين معاملة حسنة وتدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم حيث أن الجانب الإنساني في قطاع الخدمات يأخذ أهمية كبيرة نظراً لحاجة مقدم الخدمة إليه وأن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن الجانب الإنساني في تقديم الخدمة.

3- يعد الموظفون وسيلة الاتصال ذات الفعالية والتأثير الأكبر في الزبائن، لذلك ينبغي الاهتمام الكافي برضا الموظفين وخصوصاً في المصارف وتحفيزهم وإتاحة الفرص المناسبة لهم للتدريب ومساعدتهم في معالجة مشاكل العمل التي تواجههم والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملهم وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى على أن يكون بسياقات وإجراءات مكتوبة تعتمد على تبني فلسفة التسويق الداخلي كمنهج في عملها الأمر الذي ينعكس على سلوكيات الموظفين ويحسن من جودة الخدمات المصرفية المقدمة مما يزيد من قدرة المصرف التنافسية وحصتها السوقية.

4- التأكيد على الاهتمام بالعملاء من خلال جودة الخدمة عبر إشباع حاجاتهم وورغباتهم نظراً لدورهم الرئيس في نجاح هذه المصارف وخاصة في ظل بيئة تنافسية نتيجة لانفتاح سورية

على العالم. ويكون ذلك من خلال طرق وأدوات عديدة مثل إشراكهم في عملية تقديم الخدمة باعتبارهم جزء من العملية المصرفية، وتقديم النصائح والمشورة لهم وتوعيتهم بالمنتجات المصرفية والخدمات الجديدة المناسبة لهم، بالإضافة لاستخدام التكنولوجيا المصرفية الحديثة.

5- إظهار الجوانب الملموسة في المصارف فيما يخص الأبنية والأجواء المريحة للموظفين والعملاء وبما يعطي صورة إيجابية لحسن الاستقبال وتسهيل الإجراءات نحو الاستثمار الأفضل لوقت العملاء ويحقق الراحة النفسية لهم.

6- السعي لوضع استراتيجية لتنشيط الخدمات المصرفية وإعادة تصحيح الخطأ في الخدمات المقدمة وتمكين موظفي الخط الأمامي الذين لديهم اتصال مباشر مع العملاء بالقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا مما يحفز الموظفين على اتخاذ قرارات تتسم بالمسؤولية.

7- ضرورة أن يكون هناك حملات ترويج وتوعية لتثقيف عملاء المصارف عن العمليات التسويقية التي تتطلب استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات مما يدعم إضافة قيمة جديدة إلى خدمات المصارف حيث تتسم بالحدثة والتقانة وصولاً إلى تعزيز الأداء التسويقي.

### **الأفاق المستقبلية:**

في إطار المقترحات للباحثين في الدراسات المستقبلية ننصح من له الرغبة في الكتابة عن التسويق الداخلي بأن يبحث في المجالات الآتية :

1- دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة.

2- التكامل بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.

3- العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي.

## الخاتمة:

يعد التسويق الداخلي مقدمة للنشاطات التسويقية في المنظمات الحديثة وبخاصة الخدمية منها، فهو معني بالدرجة الأولى بتوفير بيئة عمل ملائمة تهئ للعاملين راحة مادية ومعنوية تجعلهم يشعرون بكرامة وانتماء حقيقي للمنظمة، لذا تعمل الإدارة العليا على دعم الموظفين لتحقيق الانجاز المطلوب وتطوير أنفسهم وحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم ذات التماس المباشر مع العملاء وجعل القنوات مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين وبالأتجاهين. وضرورة إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارات في المنظمات الخدمية (المصارف) ومواءمتها بما يتلاءم ورغبات وطموح الموظفين وذلك لغرض تحقيق المنفعة المتبادلة بين إدارة المنظمة وعاملها لأنهم يشعرون بأنهم جزء هام من المنتج الخدمي الذي تقدمه المنظمة إلى عملائه. وإن التسويق الداخلي عبارة عن جهود هادفة إلى تحقيق قيمة مضافة للعاملين وذلك بمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التي يفترض أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف وفهم طرف مهم من الأطراف ذات العلاقة بالمصرف ومصالحه، والعمل على تقليص الفجوة بين الإدارة والموظفين، لأن المصارف الناجحة تبني موقفها التسويقي من خلال التسويق الداخلي كخطوة أولى، وتختلف الأهمية النسبية للتسويق الداخلي في المصارف حسب أدوار الموظفين وعلاقتهم بالعملاء، حيث تزيد لدى موظفي الخط الأمامي المتعاملين مع الجمهور الخارجي مباشرة، مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب التي لا تتعامل مع الجمهور مباشرة (الخط الخلفي).

وأخيراً يمكن للمنظمات المصرفية أن تطور عملياتها التسويقية و تنفتح أكثر على الجديد في الممارسات التسويقية وطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين وتوجيهها نحو العملاء ومن ضمنها استراتيجية التسويق الداخلي، بما يساهم في حل مشكلاتها التسويقية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق بما ينعكس إيجاباً على المنظمة و القطاع المصرفي.

وفي ختام هذه الدراسة وفي ضوء نتائجها الميدانية فإنه يمكن إجراء دراسات نوعية معمّقة تتناول عناصر التسويق الداخلي وعلاقتها بالخدمات المصرفية من حيث نوعية الخدمات المقدمة للعملاء مما سيشكل خلفية جيدة للمنظمات المصرفية للارتقاء بخدماتها المصرفية وبناء ثقافة خدمة متميزة وصولاً إلى إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء، كما أن هذه الدراسة ركزت على جودة الخدمات المصرفية، من خلال تبني سياسة التسويق الداخلي وصولاً إلى العملاء والعمل على تحقيق أداء تسويقي متميز ويمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية أيضاً بدراسة قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي والتجاري والزراعي وغيرها.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً- الكتب:

- 1- أبو جمعة، نعيم. (2003). التسويق الابتكاري. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 2- أحمد، طارق. (2007). إدارة التسويق. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 3- أحمد، جعفر أبو القاسم. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 4- أفندي، عطية. (2003). تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5- البرنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- 6- البرنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر.
- 7- الخرشة، ياسين، وحمود، خضير. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 8- الخفاجي، نعمة. (2009). ثقافة الخدمة. دار كنوز المعرفة.
- 9- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. (2006). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. أربد: عالم الكتاب الحديث.
- 10- الصميدعي، محمد، ويوسف، ردينة. (2005). التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي- كمي - تحليلي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 11- الضمور، هاني حامد. (2004). تسويق الخدمات. الأردن: دار وائل للنشر.
- 12- الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2009). إدارة عمليات الخدمة. عمان: دار اليازوري للنشر.
- 13- الطائي، يوسف، وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- 14- العلاق، بشير، والطائي، حميد. (2009). تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي. عمان: دار اليازوري للنشر.
- 15- العنزي، سعد علي، و صالح، أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

- 16- الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 17- اللامي، غسان، عبدالرسول، حسين، وشياع، حسام. (بدون سنة نشر). تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي. جامعة بغداد.
- 18- المحياوي، قاسم. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 19- المفرجي، عادل حرحوش، و صالح، أحمد علي. (2008). رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه). عمان: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 20- المنصور، كاسر. (2003). ثقافة الخدمة – المرتكزات والأخلاقيات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- 21- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- 22- النجار، فريد. (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 23- اليوسفي، أحمد، والأحمد، زياد. (2004). إدارة التسويق. حلب: منشورات جامعة حلب.
- 24- برس، يورك. (2004). بناء ولاء العملاء. لبنان: مكتبة لبنان للنشر.
- 25- تونسند، ب، وجيبهاردت، ج. (1998). كيف تحقق الجودة؟. (فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا، مترجم). الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة.
- 26- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر.
- 27- حمود، خضير كاظم، وآخرون. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- 28- درة، عبد الباري، والصباع، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن 21. عمان: دار وائل للنشر.
- 29- دعبول، محمد زاهر، وأيوب، محمد. (2003). مبادئ تسويق الخدمات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- 30- سيكاران، أوما. (2004). طرق البحث في الإدارة- مدخل بناء المهارات البحثية. (إسماعيل علي بسيوني، وعبد الله سليمان العزاز، مترجم). الرياض: جامعة الملك سعود، ص 388.
- 31- عباس، سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي. عمان (ط 2). عمان: دار وائل للنشر.
- 32- عبد العظيم، محمد. (2008). التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 33- عبد الوهاب، علي. (2000). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. بورسعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

34- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

35- مرعي، مرعي. (1999). أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق). دمشق: دار الرضا للنشر، دمشق.

36- ملح، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

37- نورمان، ر. (2000). إدارة الخدمات. (عمرو الملاح، مترجم). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

38- يوسف، ردينة عثمان. (2005). بحوث التسويق. عمان: دار زهران.

39- Robert L. Mathis & John H. Jackson. (2009). إدارة الموارد البشرية. (محمود فتوح، مترجم). حلب: دار شعاع للنشر والعلوم.

#### ثانياً: المقالات العربية:

1- أبازيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24(2).

2- أبو زنيد، سمير أحمد، والشريف، شادي ربحي. (2007). جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (العدد الخامس).

3- أبو شيخة، نادر. (2005). إدراك عملاء شركة الاتصالات الأردنية لجودة خدماتها. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 19(عدد 1).

4- إسماعيل، شاكرا. (2011). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2).

5- التميمي، وفاء. (2007). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر (العدد الأول).

6- الجياشي، علي. (2003). أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية، المجلد السادس (العدد الثاني).

7- الحاج عبد، أمل إبراهيم، والضمور، هاني. (2010). أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 (العدد 1).

8- الحسنية، سليم إبراهيم. (2009). مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 (العدد الثاني).



- 9- الربيعي، ليث، وآخرون. (2014). أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41 (العدد2).
- 10- السرحان، عطائه فهد. (بدون سنة نشر). دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. مجلة السائل.
- 11- الشريف، شادي ربحي، وأبو زنيد، سمير. (2009). أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الثالث عشر (العدد الأول).
- 12- الشيخ، الداوي. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، العدد6.
- 13- العبيدي، علي قاسم حسن، المعموري، جاسم، والخفاجي، علي. (2010). أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال. مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية، المجلد 18 (العدد2).
- 14- العزاوي، سحر، سلمان، رائد، والنعمي، فاضل. (2009). الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد السادس والسبعون).
- 15- العزاوي، محمد عبد الوهاب، ويحيى، علاء عبدالسلام. (2008). أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فاعلية الأداء التسويقي. تنمية الرافيدين، المجلد 30 (العدد91).
- 16- الفراج، أسامة. (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27(العدد الأول).
- 17- الفياض، محمود، وقادة، عيسى. (2011). تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه. مجلة الملك سعود، المجلد22العدد (2).
- 18- القريوتي، محمد، والعنزي، عوض. (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد22(العدد الأول).
- 19- القريوتي، محمد قاسم أحمد، والمطيري، يوسف محمد. (2007). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 21 (العدد1).
- 20- الكيكي، غانم محمود أحمد. (2010). العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. تنمية الرافيدين، المجلد3 (العدد99).
- 21- الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، وعبدالله، كفاية. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5 (العدد1).
- 22- المدهون، موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13(العدد 2).

- 23- النسور، مروان. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون (العدد الثاني).
- 24- بنشوري عيسى، والداوي، الشيخ. (2010). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. مجلة الباحث، (عدد7).
- 25- بن عيشاوي، أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، (عدد 4).
- 26- توفيق، عبد الرحمن. (2005). مهارات أخصائي التدريب. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- 27- توفيق، عبدالرحمن، وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.... بميك. (2009). قياس إدارة علاقات العملاء (الطبعة الثالثة). القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.... بميك.
- 28- حاج صالح، مؤيد. (2010). أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (العدد الأول).
- 29- حداد، شفيق، وعبد الرضا، علي. (2008). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (العدد4).
- 30- حلوز، فاطمة محمد، والضمور، هاني حامد. (2012). أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 39 (العدد 1).
- 31- خنشور، جمال. (2006). أثر القيمة- الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المنظمة. مجلة العلوم الإنسانية، (العدد العاشر).
- 32- رايتشلد، فريدريك. (1996). تأثير الولاء. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، (العدد السابع- السنة الرابعة).
- 33- رؤوف، رعد عدنان. (2010). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. تنمية الرافدين، المجلد 32 (العدد 98).
- 34- عبد الرزاق، معتز سلمان. (2008). أثر نظم المعلومات التسويقية في ضمان جودة الأداء. مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد الثامن والستون).
- 35- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 (العدد الثاني).
- 36- قريشي، حليلة السعدية. (2015). الأداء التسويقي البيئي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، (العدد15).

- 37- محمد، آمنة أبو النجا. (2012). رضا العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تسويق العلاقات وولاء العملاء. دورية الإدارة العامة، المجلد الثالث والخمسون (العدد 1).
- 38- مناصرية، رشيد، عرابة، الحاج، وبولرباح، غريب. (2014). واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، (العدد 14).
- 39- ملكي، همام سمير، والضمور، هاني حامد. (2009). التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 (العدد 1).
- 40- ميا، علي يونس، شيخ ديب، صلاح، والشامسي، صالح راشد. (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 (العدد 1).

### ثالثاً الرسائل والمؤتمرات:

- 1- أبو سنيينة، محمد حسين. (2013). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن.
- 2- أبو عمرة، رامي. (2011). واقع الممارسات الترويجية لشركات التأمين في قطاع غزة وأثرها على رضا العملاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.
- 3- الجريري، صالح. (2006). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- 4- الجميلي، مطر. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- 5- الخشاب، حسان. (2005). أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- 6- الزيواني، عواطف. (2004). انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- 7- الشوابكة، رائد. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 8- الطائي، حسن. (2013). فاعلية الاستراتيجية التسويقية وأثرها في تحقيق الأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- 9- الطائي، حميد. (2012). تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة. قدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر،

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

10- الطائي، حميد. (2001). قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي- صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين. دراسة حالة، عمان، الأردن.

11- الطالب، صلاح. (15-16 أكتوبر 2002). اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل. قَدِّم إلى: الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة.

12- العايب، محمد. (2007). حاجة المنظمة إلى بحوث التسويق في بيئة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.

13- العبيدي، علي. (2014). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

14- العيد، فراحتية. (2006). دور نظم المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.

15- المنظمة الأمريكية للتنمية. قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة. (بدون سنة للنشر). سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية N (G O).

16- الناظر، نهلة. (2009). أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال.

17- بريراوي، نضال. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

18- بلبالي، عبدالنبي. (2008). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

19- بلحسن، سميحة. (2012). تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

20- حامد، سعيد شعبان. (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، قَدِّم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة الأزهر.

21- حسن، إلهام. (2003). التسويق بالعلاقات، قَدِّم إلى: الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة – دولة قطر.

22- دربالي، سهام. (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

23- رابح، عرابة، وجمعي، عماري. (بدون سنة نشر). دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة بحث مقدمة إلى: الملتقى العلمي الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي الشلف.

24- زنخري، حفصة. (2013). الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات البيئية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

25- شتاتحة، عائشة. (2009). ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار. قَدّم إلى: الملتقى العلمي الدولي، صنع القرار في المنظمة الاقتصادية.

26- عبد المحسن، توفيق محمد. (القاهرة 8-9 فبراير. 2004). قياس جودة الخدمات. قَدّم إلى: مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال.

27- قاسمي، عائشة. (2014). دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

28- كورتل، فريد. (2012). نكاه الأعمال ونظم المعلومات التسويقية. قَدّم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر نكاه الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن.

29- محجوبي، محمد الأخضر. (2010). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المنظمة الخدمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

30- مصطفى، أحمد سيد. (القاهرة خلال الفترة من 20 إلى 22 أبريل. 2004). تمكين العاملين.. السمات المميزة. والمقاييس المؤشرة، قَدّم إلى: المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية.

31- محمد، فيصل صالح، وسالم، عبدالرحمن. (25-27 يوليو (تموز) 2004). الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء. قَدّم إلى: ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية دمشق - الجمهورية العربية السورية.

32- نعيمة، برك، وعبد القادر، براينيس. (بدون سنة نشر). متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، قَدّم إلى: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

33- يحيى، ندى. (2012). العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

## المراجع باللغة الأجنبية:

### أولاً- الكتب:

- 1- Anderson, J. et al., How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools. www.orau.gov/ pbm/handbook/ preface.
- 2- Anthony, N. R., Govindarajan, V. (1998). Management Control Systems(9<sup>th</sup> Edition). New York: MacGraw-Hill.
- 3- Berry, L.L. (1984), The Employee as Customer, in Lovelock, C.H. Services Marketing: Text, Cases, and Readings, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 4- Clark, B. H., (1999). Marketing Performance Measures: History & Interrelationship, JMM, No.15, West Burn Publishers Ltd.
- 5- Clark, B. H. (2000). Managerial Perceptions of Marketing Performance: Efficiency, Adaptability, Effectiveness and Satisfaction. JSM, No. 8, Taylor & France Ltd.
- 6- denisi, A. S., Griffin, W. R. (2001). Human Resource Management. Houghton Mifflin CO.
- 7- Dunmore, M. (2002). Inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy. Kagan Page, London (UK).
- 8- Hill, C. L., Jones, G. R. (2001). Strategic Management Theory, An Integrated Approach. (5<sup>th</sup>. Ed). USA: Houghton, Mifflim company.
- 9- Jeffery, M., Mishra, S. (2007). Strategic Marketing Performance Management: Challenges and Best Practices. Kellogg School of Management, Northwestern University.
- 10- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business: A Skill Building Approach ( Fourth edition). New York: USA John Wiley and Sons Inc.
- 11- Solcansky, M., Simberova, I. (2010). Measurement of Marketing Effectiveness, Economics and Management. Ekonomika ir vadyba:15, ISSN 1822-6515.

### ثانياً- المقالات الأجنبية:

- 1- Abd Munir, Z., et al. (2015). Practices of Internal Marketing in Small and Medium Industry, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 5, No. 4.pp. 216-228.

- 2- Alhakimi, W., Alhariry, K. (2014). Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry, *Academic Journal of Management Sciences* ISSN 2305- 2864, Vol. 3, No.1.
- 3- Angelova, B., Zekiri, J., Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 3. pp 232 – 258.
- 4- Arthur J. L., et al. (2011). The Influences of National Images on Marketing Performance. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 3. pp. 171-186.
- 5- Awan, M. H., et al. (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty A Dyadic Analysis. *Journal of Service Science and Management*, pp. 216-228 <http://www.scirp.org/journal/jssm>.
- 6- Doaei, H., et al. (2011). The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty. *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 3. p85.
- 7- George, R. W. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No.1. PP: 63-70.
- 8- Ghoneim, A., El-Tabie, N. (6 - 8 January, 2014). *Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt*. Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference, Novotel World Trade Centre, Dubai, UAE, ISBN: 978-1-922069-41-2.
- 9- Grewal, D., et al. (2008). Evaluation of Subsidiary Marketing Performance: Combining Process and Outcome Performance Metrics. *Journal. of the Academy of Marketing Science*.
- 10- Heydari, N., et al. ( 2012). Considering the role of Marketing Information System on Elevation of Efficiency. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6). pp 6143-6151.
- 11- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance?. *Journal of Marketing, Ahead of Print, American Marketing Association* .pp.1-22.

- 12- kelemen, M., Papasolomou, L. (2007). Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of marketing management*, Vol,23, No,7-8. pp746.747.
- 13- Lashley, C., McGoldrick, J. (1994). The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization. Vol.2, No.3.
- 14- Lombard, R. M. (2010). Employees as customers. *African Journal of Business Management* Vol. 4(4). pp. 362-372.
- 15- Mualla, D. N., (2011). Assessing the Impact of Sales Culture on the Quality of Bank Services in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 7, No. 1. pp 148 – 178.
- 16- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty, (Marketing Intelligence & Planning). Vol. 25 No. 1, Emerald Group Publishing Limited. pp. 98-106.
- 17- Ongori, H. (2009). Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment African. *Journal of Business Management* Vol.3 (1). pp. 009-015.
- 18- Sargeant, A., Asif, S. (1998). The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2). pp 66-79.
- 19- Seyed, M. M. (2012). The Link Between Internal Marketing and Human Resource Management. A *Journal of Economics and Management* Vol.1 Issue 2. p64.
- 20- Sincic, D., Ploski, N. Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts into The New Internal Marketing Philosophy. working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.
- 21- Singh, S., Dixit, K. P. (2011). Employee Empowerment: A Light on the Real Meaning of the Philosophy. *VSRD International Journal of Business & Management Research* Vol. 1 (9). pp 587-593.
- 22- Tim, A. (2000). Marketing Metrics. BSR, Vol. 11, Issue 2, London Business School.



- 23- Várnai, S., Fojtik, J. (2008). Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organization Development, (6<sup>th</sup>). *International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking.*
- 24- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals, *BMC Health Services Research,* <http://www.biomedcentral.com>.

## الملاحق

### الملحق رقم (1)

#### قائمة استقصاء (خاص بالموظفين)

يقوم الباحث محمد العجاجي بإعداد بحث ميداني كأحد متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

#### التسويق الداخلي ودوره في الأداء التسويقي

ولذلك أرجو التكرم بالمساعدة من خلال تحديد آراء سيادتكم المتعلقة بالعبارات التي يحتويها هذا الاستقصاء، وإنني إذ أشير إلى الأهمية القصوى لتعاونكم في استيفاء المعلومات المطلوبة فإنني أقدر لسيادتكم اهتمامكم وما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لآرائكم الشخصية.

علماً أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم خالص الشكر والتقدير.

الباحث محمد العجاجي

إشراف

الدكتور مجد صقور

دكتور في إدارة الأعمال - جامعة دمشق

2015

## قائمة استقصاء

أولاً: القسم الأول: معلومات عامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30  30-39  40-49  50 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوية  معهد  جامعي  دراسات عليا
- 4- المستوى الإداري: إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا
- 5- عدد سنوات الخدمة: أقل من 3 سنوات  5-  6-10  11 فأكثر

القسم الثاني: فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بالتسويق الداخلي، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

1- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بالتسويق الداخلي (وهو اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
<b>أ - ثقافة الخدمة:</b>						
1	يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.					
2	يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.					
3	يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.					
4	توجد هنالك مرونة في إجراءات العمل في المصرف					
5	يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف					
6	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله					
<b>ب- تدريب العاملين:</b>						
7	يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء					

					8	يشترك جميع العاملين في العملية التدريبية
					9	تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.
					10	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.
					11	يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء
					12	توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعة وفقاً لأسس علمية
					13	البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل
<b>ج- نشر المعلومات التسويقية :</b>						
					14	تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.
					15	تتظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.
					16	تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.
					17	تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم
					18	يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين
					19	تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها
<b>د - تمكين العاملين:</b>						
					20	ندرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات

					كثيرة قبل وقوعها.
				21	تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.
				22	يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية
				23	يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن
				24	يتمتع مديرو فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.
				25	يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل
<b>هـ - الحوافز:</b>					
				26	يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل
				27	أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتعي بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.
				28	يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكييف ، الإضاءة ، وغيرها.)
				29	الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).
				30	الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.

هل لديك أي معلومات أو رأي تود إضافته:

-----

-----

-----

## قائمة استقصاء (خاص بالعملاء)

يقوم الباحث محمد العجاجي بإعداد بحث ميداني كأحد متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

### التسويق الداخلي ودوره في الأداء التسويقي

ولذلك أرجو التكرم بالمساعدة من خلال تحديد آراء سيادتكم المتعلقة بالعبارات التي يحتويها هذا الاستقصاء، وإنني إذ أشير إلى الأهمية القصوى لتعاونكم في استيفاء المعلومات المطلوبة فإنني أقدر لسيادتكم اهتمامكم وما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لآرائكم الشخصية.

علماً أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر سيستخدم بصورة إجمالية ولأغراض البحث العلمي فقط. ولكم خالص الشكر والتقدير.

الباحث محمد العجاجي

إشراف

الدكتور محمد صقور

دكتور في إدارة الأعمال - جامعة دمشق

2015

## قائمة استقصاء

أولاً: القسم الأول: معلومات عامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30  30-39  40-49  50 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوية  معهد  جامعي  دراسات عليا
- 4- الدخل: منخفض  متوسط  عالي
- 5- عدد سنوات التعامل مع المصرف: أقل من 3 سنوات 3-5 6-10 11 فأكثر
- 

القسم الثاني: فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

1- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي (وهو مدى تحقق الأهداف التسويقية للشركة، ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون وأصحاب المصالح).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
<b>أ- جودة الخدمة المصرفية</b>						
1	مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة					
2	يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبأناقتهم و يستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.					
3	المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)					
4	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يحدّ طويل نسبياً					
5	هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء					
6	يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة					
7	يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه					
<b>ب- رضا العملاء</b>						

					يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	8
					تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	9
					إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	10
					سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	11
					انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	12
					يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	13
					تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	14
<b>ج- ولاء العملاء</b>						
					العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	15
					أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	16
					أوجه أصدقائي و أقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبي احتياجاتهم.	17
					تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	18
					خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	19
					أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	20
<b>د- الابتكار التسويقي</b>						
					يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	21
					يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	22
					يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات	23



					وتحصيها	
					يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	24
					يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	25

هل لديك أي معلومات أو رأي تود إضافته:

---

---

---

## الملحق رقم (2)

### تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف الإسلامي

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للنور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	30	2.00	5.00	3.0667	1.01483
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	30	3.00	5.00	4.4667	.73030
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	30	2.00	4.00	3.1667	.83391
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	30	2.00	5.00	3.4333	.85836
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	30	2.00	5.00	3.8667	.81931
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	30	2.00	5.00	3.9667	.92786
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	30	1.00	4.00	2.6333	1.09807
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	30	1.00	5.00	3.2333	1.27802
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	30	2.00	5.00	4.1333	.73030
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	30	2.00	5.00	3.8000	.66436
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	30	3.00	5.00	4.0000	.78784
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	30	4.00	5.00	4.5000	.50855
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	30	4.00	5.00	4.8000	.40684
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	30	2.00	5.00	3.3667	.96431
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	30	3.00	5.00	4.2667	.69149
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	30	2.00	5.00	4.1667	.91287
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم	30	1.00	5.00	4.1667	1.08543
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	30	1.00	4.00	3.5000	.82001
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	30	1.00	4.00	2.4333	.89763
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمت كثيرة قبل وقوعها.	30	1.00	3.00	2.1333	.81931
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	30	2.00	4.00	3.4667	.81931
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	30	1.00	5.00	2.7333	.98027
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	30	2.00	5.00	4.2667	.82768
يتمتع مديرو فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	30	2.00	4.00	3.1000	.75886
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	30	1.00	4.00	2.0667	.94443
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	30	2.00	5.00	4.1333	.62881
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي متمى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	30	2.00	5.00	3.9667	.85029
يتم تزويد بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف بيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف الإضاءة ، وغيرها	30	2.00	5.00	4.0667	.82768
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ) ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى(.	30	3.00	5.00	4.2000	.48423
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	30	2.00	5.00	3.8000	.76112
Valid N (listwise)	30				

## تحليل عناصر الأداء التسويقي للمصرف الاسلامي

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	42	2.00	5.00	4.2857	.77415
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبأناقيتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	42	2.00	5.00	4.3095	.71527
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	42	1.00	5.00	3.5714	.91446
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعد طويل نسبياً	42	2.00	5.00	3.8810	.67000
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	42	2.00	5.00	3.4048	1.14890
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	42	1.00	5.00	3.6905	.92362
يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	42	4.00	5.00	4.6667	.47712
Valid N (listwise)	42				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته.	42	2.00	5.00	4.1905	.63392
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	42	3.00	5.00	4.9048	.37020
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	42	1.00	5.00	3.5714	.83060
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	42	1.00	5.00	2.7857	1.13773
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	42	1.00	5.00	2.9048	1.10010
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	42	1.00	5.00	3.5714	1.17167
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	42	1.00	5.00	3.6190	.90937
Valid N (listwise)	42				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	42	2.00	5.00	3.9286	.74549
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	42	2.00	5.00	3.7381	1.08334
أوجه أصدقاتي وأقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	42	2.00	5.00	3.9762	.51741
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	42	2.00	5.00	3.5000	1.01813
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتباعد في حل مشكلاته	42	2.00	5.00	3.4762	1.13133
اشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	42	1.00	5.00	3.0952	1.16472
Valid N (listwise)	42				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة	42	2.00	5.00	4.2381	.61721
يتابع المصرف آخر مستجدات عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	42	2.00	5.00	3.5238	.96873
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر خاصة فيما يتعلق ببيع الشيكات وتحصيلها	42	5.00	5.00	5.0000	.00000
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	42	2.00	5.00	4.5714	.66783
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	42	2.00	5.00	3.5476	.96783
Valid N (listwise)	42				

## تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف التجاري

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	43	1.00	5.00	2.2558	.95352
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	43	1.00	5.00	2.5349	1.24114
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	43	1.00	4.00	2.3023	1.08089
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	43	1.00	4.00	2.0465	.78539
يوفر المصرف الأمان الوظيفي للموظف	43	1.00	5.00	3.7209	1.24069
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	43	1.00	5.00	2.4651	1.16187
Valid N (listwise)	43				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	43	1.00	4.00	2.2558	.87541
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	43	1.00	5.00	1.9070	.99556
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث مناصب للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	43	1.00	5.00	2.8372	1.19384
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	43	1.00	5.00	2.6047	1.15757
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	43	1.00	5.00	3.4651	1.05444
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوع وفقاً لأسس علمية	43	1.00	5.00	2.8140	1.25842
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	43	1.00	5.00	3.6977	1.33693

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق ادراك إدارة المصرف لل دور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	43	1.00	5.00	2.2558	.95352
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	43	1.00	5.00	2.5349	1.24114
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنتظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	43	1.00	4.00	2.3023	1.08089
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	43	1.00	4.00	2.0465	.78539
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	43	1.00	5.00	3.7209	1.24069
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	43	1.00	5.00	2.4651	1.16187
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم لاستفادة منها في تادية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	43	1.00	5.00	2.8372	1.25224
تنتظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	43	1.00	4.00	2.7674	1.13047
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	43	1.00	5.00	2.7907	1.28282
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	43	1.00	5.00	2.7674	1.28799
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	43	1.00	5.00	2.3488	1.19291
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	43	1.00	5.00	2.0000	1.11270
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	43	1.00	5.00	2.8140	1.25842
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر .	43	1.00	4.00	2.4186	1.17984
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	43	1.00	5.00	1.7907	.98942
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	43	1.00	5.00	3.0698	1.16282
يتمتع مديرو فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	43	1.00	5.00	2.3721	1.02407
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	43	1.00	4.00	1.7442	.95352
Valid N (listwise)	43				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	43	2.00	5.00	4.2093	.80351
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي متمى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	43	1.00	5.00	3.5116	1.50194
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لاداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها )	43	1.00	5.00	2.1163	1.11717
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	43	2.00	5.00	4.1628	.65211
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	43	2.00	5.00	4.2558	.69327
Valid N (listwise)	43				

تحليل عناصر الأداء التسويقي للمصرف التجاري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	51	2.00	5.00	3.8824	.88650
يهتم موظفو المصرف بظهورهم وبأناقيتهم و يستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	51	1.00	5.00	3.0196	1.17457
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	51	1.00	5.00	2.3922	1.00157
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعدّ طويل نسبياً	51	1.00	5.00	2.0392	.95835
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	51	1.00	4.00	1.9020	.92206
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	51	1.00	5.00	1.7843	1.00625
يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	51	1.00	5.00	3.9216	1.05533
Valid N (listwise)	51				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	51	1.00	5.00	2.9020	1.17055
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	51	1.00	5.00	3.6275	1.26429
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	51	1.00	5.00	2.0588	1.02785
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	51	1.00	5.00	1.9020	.94350
انتشار فروع المصرف يعطى الحاجة	51	1.00	5.00	2.8235	1.30699

يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	51	1.00	5.00	2.1765	1.24428
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	51	1.00	5.00	3.5686	1.10009
Valid N (listwise)	51				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	51	1.00	4.00	2.0000	.82462
أدفع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	51	1.00	5.00	2.2941	1.15402
أوجه أصدقائي و أقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	51	1.00	5.00	2.3137	1.25682
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	51	1.00	4.00	1.7647	.76389
خدمات المصرف تصيب في مصلحة العميل وتسانده في حل مشكلاته	51	1.00	5.00	1.9216	.97659
اشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	51	1.00	5.00	1.8039	.95958
Valid N (listwise)	51				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	51	1.00	5.00	2.3137	1.28826
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	51	1.00	5.00	1.9608	1.14823
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	51	1.00	5.00	4.1961	1.03961
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	51	1.00	5.00	3.4510	1.34631
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	51	1.00	5.00	2.1373	1.24931
Valid N (listwise)	51				

### التسويق الداخلي المصرف الدولي للتجارة والتمويل

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	34	3.00	5.00	4.2353	.49597
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	34	3.00	5.00	4.5588	.56091
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة اليوم التنظيمي.	34	2.00	4.00	3.1176	.72883
توجد هنالك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	34	2.00	5.00	3.3529	.81212
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	34	1.00	5.00	4.0294	.79717
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	34	1.00	5.00	3.9412	1.04276
Valid N (listwise)	34				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	34	1.00	4.00	2.4118	.89163
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	34	1.00	5.00	2.8824	1.17460
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	34	2.00	5.00	4.0000	.69631
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	34	2.00	5.00	3.5294	.82518
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	34	2.00	5.00	3.9412	.77621
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموسوعة وفقاً لأسس علمية	34	4.00	5.00	4.3529	.48507
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	34	2.00	5.00	4.4706	.74814
Valid N (listwise)	34				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	34	2.00	5.00	3.4706	.89562
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	34	2.00	5.00	3.7941	.84493
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	34	2.00	5.00	3.9706	.83431
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	34	2.00	5.00	3.7353	.99419
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	34	1.00	5.00	3.5000	.92932
تقوم إدارة المصرف بإتراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	34	1.00	4.00	2.6471	.94972
Valid N (listwise)	34				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	34	1.00	5.00	2.6765	1.09325
أحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	34	1.00	5.00	3.8824	.80772
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	34	1.00	5.00	3.2941	1.05971
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	34	3.00	5.00	4.2941	.67552
يتمتع مديرو فروعنا بقدرة كلف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	34	1.00	5.00	3.2941	.93839

يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل 34 1.00 5.00 2.6176 1.10137

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	34	2.00	5.00	4.1765	.62622
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتعى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	34	2.00	5.00	3.9412	.85071
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بطرف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها )	34	2.00	5.00	4.2647	.61835
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	34	2.00	5.00	4.3529	.64584
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	34	2.00	5.00	4.2353	.65407
Valid N (listwise)	34				

الأداء التسويقي المصرف الدولي للتجارة والتمويل

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	52	3.00	5.00	4.4038	.56913
يؤتم موظفو المصرف بمظهرهم ولباسهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر.	52	2.00	5.00	4.4231	.69582
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (كل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	52	1.00	5.00	3.5385	.82751
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يتعد طول نسبياً	52	2.00	5.00	3.7308	.66023
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	52	2.00	5.00	3.1731	1.04264
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	52	1.00	5.00	3.3846	1.03192
يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	52	4.00	5.00	4.5769	.49887
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	52	2.00	5.00	4.1346	.52502
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	52	3.00	5.00	4.8846	.37853
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	52	1.00	5.00	3.5192	.85154
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	52	1.00	5.00	2.5577	1.16170
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	52	1.00	5.00	2.7500	1.16946
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	52	1.00	5.00	3.4231	1.21019
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	52	1.00	5.00	3.7115	.84799
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبنون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	52	2.00	5.00	3.5769	.97711
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	52	2.00	5.00	3.4231	1.05433
أوجه أصدقائي وأقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبي احتياجاتهم.	52	2.00	5.00	4.0385	.59282
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	52	2.00	5.00	3.1923	1.02972
خدمات المصرف تصعب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	52	1.00	5.00	3.1346	1.25290
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	52	1.00	5.00	2.6154	1.20707
Valid N (listwise)	52				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	52	2.00	5.00	4.2692	.66023
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	52	2.00	5.00	3.3654	.84084
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	52	5.00	5.00	5.0000	.00000
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	52	2.00	5.00	4.5577	.63904
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	52	2.00	5.00	3.6731	.73354
Valid N (listwise)	52				

تحليل عناصر التسويق الداخلي للمصرف العقاري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	45	1.00	5.00	2.3333	1.16775
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	45	1.00	5.00	2.5111	1.29021
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	45	1.00	5.00	2.2000	1.14018
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	45	1.00	4.00	1.9778	.91674
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	45	1.00	5.00	3.7556	1.13128
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	45	1.00	5.00	2.3111	1.22144
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	45	1.00	5.00	2.2667	1.00905
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	45	1.00	5.00	1.9333	1.07450
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	45	1.00	5.00	2.5778	1.33976
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	45	1.00	5.00	2.6667	1.22474
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	45	1.00	5.00	3.3778	1.17336
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	45	1.00	5.00	2.8667	1.21730
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والمعميل	45	1.00	5.00	3.9111	1.14460
Valid N (listwise)	45				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تانية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	45	1.00	5.00	2.6222	1.30190
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	45	1.00	5.00	2.6444	1.22763
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	45	1.00	5.00	2.6667	1.39805
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	45	1.00	5.00	2.4889	1.21771
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	45	1.00	5.00	2.3111	1.20269
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	45	1.00	5.00	2.0889	1.18364
Valid N (listwise)	45				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمت كثيرة قبل وقوعها.	45	1.00	5.00	2.4889	1.30771
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	45	1.00	4.00	2.0667	1.09545
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	45	1.00	5.00	1.8889	1.09175
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	45	1.00	5.00	2.9333	1.19469
يتمتع مديرو فروعنا بقدرة كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمت التي تحدث في فروعهم.	45	1.00	5.00	2.1556	1.18620
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	45	1.00	5.00	1.8444	1.04350
Valid N (listwise)	45				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	45	2.00	5.00	4.2222	.87617
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتع بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	45	1.00	5.00	3.6222	1.54168
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها.)	45	1.00	5.00	2.1333	1.12006
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	45	1.00	5.00	4.1556	.85162
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	45	1.00	5.00	4.1333	.84208
Valid N (listwise)	45				

#### الأداء التسويقي المصرف العقاري

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	53	1.00	5.00	3.7736	1.10317
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبثاقبتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر.	53	1.00	5.00	3.0755	1.17423
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (كل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	53	1.00	5.00	2.5472	1.13622
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يتعد طويلاً نسبياً	53	1.00	4.00	2.2075	1.02579
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	53	1.00	4.00	2.0755	.89548
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	53	1.00	5.00	2.0377	1.03705
يحفظت المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	53	1.00	5.00	3.7925	1.11560
Valid N (listwise)	53				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون ، واستفساراته وتساؤلاته	53	1.00	5.00	2.8868	1.13782
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	53	1.00	5.00	3.6981	1.21821
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	53	1.00	4.00	2.3585	1.11103
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	53	1.00	4.00	1.9434	.90756
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	53	1.00	5.00	2.7358	1.34666
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	53	1.00	5.00	2.2075	1.33530
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	53	1.00	5.00	3.6038	1.04402
Valid N (listwise)	53				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

العاملون في المصرف يلون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انتشارهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	53	1.00	4.00	2.1321	.89952
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	53	1.00	5.00	2.3396	1.34369
أوجه أصدقائي و أقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبي احتياجاتهم.	53	1.00	5.00	2.4528	1.35258
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	53	1.00	4.00	1.9811	.88775
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	53	1.00	5.00	2.2075	1.06263
أشعر بانتي شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	53	1.00	5.00	2.0377	1.10875
Valid N (listwise)	53				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	53	1.00	5.00	2.6792	1.29754
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	53	1.00	4.00	1.8679	.98132
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	53	1.00	5.00	4.1509	1.15019
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	53	1.00	5.00	3.2453	1.38544
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	53	1.00	4.00	2.0943	1.06092
Valid N (listwise)	53				

### التسويق الداخلي مصرف الأردن

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	31	2.00	5.00	3.4194	.99244
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	31	3.00	5.00	4.5161	.62562
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	31	2.00	4.00	3.0645	.77182
توجد هنالك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	31	2.00	5.00	3.3226	.90874
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	31	2.00	5.00	4.0000	.73030
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	31	2.00	5.00	4.1613	.77875
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	31	1.00	4.00	2.5161	.99569
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	31	1.00	5.00	3.3548	1.08162
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	31	2.00	5.00	4.1290	.71842
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	31	2.00	5.00	3.8065	.74919
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرة العالية في خدمة العملاء	31	2.00	5.00	4.0968	.78972
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	31	4.00	5.00	4.4516	.50588
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	31	4.00	5.00	4.7742	.42502
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	31	2.00	5.00	3.3548	1.01812
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	31	2.00	5.00	4.2581	.85509
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	31	2.00	5.00	4.2581	.72882
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	31	2.00	5.00	4.2581	.85509
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	31	2.00	4.00	3.4839	.72438
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	31	1.00	4.00	2.4839	.88961
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	31	1.00	4.00	2.1613	.77875
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	31	1.00	5.00	3.4516	.96051
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	31	1.00	4.00	2.8387	.96943
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	31	3.00	5.00	4.3226	.65254
يتمتع مديرو فروعنا بقدرة كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	31	2.00	4.00	3.0323	.83602
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	31	1.00	4.00	2.0000	.81650

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	31	2.00	5.00	4.1290	.61870
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتع بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	31	2.00	5.00	3.9355	.72735
يتم تزويد بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف بيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها).	31	2.00	5.00	4.1290	.80589



31	3.00	5.00	4.2581	.51431
31	2.00	5.00	3.9032	.65089
Valid N (listwise) 31				

### الأداء التسويقي مصرف الأردن

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	44	2.00	5.00	4.2273	.80301
يقيم موظفو المصرف بمظهرهم وبأدائهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	44	2.00	5.00	4.2273	.80301
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديه)	44	1.00	5.00	3.3636	1.03634
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يتعد طول نسبياً	44	1.00	5.00	3.5455	.90102
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	44	2.00	5.00	3.1591	1.09848
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقتها المحددة بدقة	44	1.00	5.00	3.1591	1.07710
يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	44	3.00	5.00	4.4773	.54936
Valid N (listwise) 44					

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	44	1.00	5.00	3.9318	.78940
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	44	2.00	5.00	4.7273	.72701
إن إجراءات وبنية العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	44	1.00	5.00	3.5000	.92761
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	44	1.00	4.00	2.1818	.72409
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	44	1.00	5.00	2.7045	1.09075
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	44	1.00	5.00	3.0000	1.21999
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	44	1.00	5.00	3.7727	.80301
Valid N (listwise) 44					

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمالون في المصرف يلبيون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	44	1.00	5.00	3.0909	1.03020
أدفع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	44	1.00	5.00	3.2955	1.19260
أوجه أصدقائي وأقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	44	1.00	5.00	3.8182	1.18661
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	44	1.00	4.00	2.6818	.85651
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	44	1.00	5.00	2.8182	1.14674
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	44	1.00	5.00	2.3864	1.35055
Valid N (listwise) 44					

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	44	1.00	5.00	4.0682	.94985
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	44	1.00	5.00	3.0455	1.14027
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوظ خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	44	4.00	5.00	4.9091	.29080
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	44	1.00	5.00	4.3182	1.11590
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	44	1.00	5.00	3.3182	.98294
Valid N (listwise) 44					

### التسويق الداخلي مصرف بركة

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	33	2.00	5.00	3.4545	1.12057
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	33	2.00	5.00	4.2727	.76128
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	33	2.00	5.00	3.0606	.96629
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	33	1.00	5.00	2.9697	1.15879
يوفر المصرف الأمان الوظيفي للموظف	33	2.00	5.00	3.8788	.69631
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	33	1.00	5.00	3.9394	.78817
Valid N (listwise) 33					

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	33	1.00	5.00	2.5758	1.06155
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	33	1.00	5.00	2.7879	.96039

تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	33	1.00	5.00	3.9091	.84275
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	33	2.00	5.00	4.0000	.66144
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	33	2.00	5.00	4.0000	.82916
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجيات التدريبية الموضوعه وفقاً لأسس علمية	33	2.00	5.00	4.0606	.86384
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعمل	33	4.00	5.00	4.6061	.49620
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	33	2.00	5.00	4.0303	.91804
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	33	2.00	5.00	3.6970	1.13150
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	33	2.00	5.00	3.8182	.91701
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	33	2.00	5.00	3.9394	.78817
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	33	2.00	5.00	3.4545	.97118
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	33	1.00	5.00	2.9091	1.01130
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ندرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	33	1.00	5.00	3.0000	1.14564
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفعالاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	33	2.00	5.00	3.3636	.96236
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	33	1.00	5.00	2.4848	.97215
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	33	2.00	5.00	3.8788	.78093
يتمتع مديرو فروعنا بقرن كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	33	1.00	5.00	3.3030	1.04537
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	33	1.00	5.00	2.5758	1.22552
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	33	2.00	5.00	3.8788	1.05349
أكثر المكافآت تقديراً لذي هي تمنع بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	33	2.00	5.00	3.6364	.99430
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكييف ، الإضاءة ، وغيرها.)	33	2.00	5.00	3.7879	.92728
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.)	33	2.00	5.00	3.8182	.88227
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	33	2.00	5.00	3.6667	.73598

### الأداء التسويقي لمصرف بركة

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	51	2.00	5.00	4.1569	.70349
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبإلتقاهم و يستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	51	2.00	5.00	4.1569	.92461
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	51	1.00	5.00	3.1961	1.00039
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعدّ طويل نسبياً	51	1.00	5.00	3.3922	.98140
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	51	1.00	5.00	2.7451	1.03621
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	51	1.00	5.00	2.8431	1.02708
يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	51	2.00	5.00	4.2941	.60973
Valid N (listwise)	51				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	51	1.00	5.00	4.0196	.78715
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	51	1.00	5.00	4.7059	.83172
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	51	1.00	5.00	3.1765	.86501
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	51	1.00	4.00	2.1765	.84157
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	51	1.00	5.00	2.7255	1.02134
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	51	1.00	5.00	3.0000	1.07703
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	51	1.00	5.00	3.4706	.98697

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبنون الطلبات فوراً مهما كانت درجة اشتغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	51	1.00	4.00	3.1373	.95958

دافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	51	1.00	5.00	3.4118	1.16921
أوجه أصدقائي وأقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	51	2.00	5.00	3.8627	.87223
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	51	1.00	5.00	2.7059	1.02556
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	51	1.00	5.00	2.7059	1.06384
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	51	1.00	5.00	2.3725	1.16552
Valid N (listwise)	51				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	51	1.00	5.00	3.9020	1.08176
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	51	1.00	4.00	2.8627	.89487
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	51	4.00	5.00	4.9020	.30033
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	51	3.00	5.00	4.6078	.53211
يستخدم المصرف نظام التحويلات الالكترونية	51	1.00	5.00	3.3529	.93431
Valid N (listwise)	51				

### التسويق الداخلي مصرف بيبيلوس

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للور للعمال للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	30	2.00	5.00	3.5667	.93526
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	30	3.00	5.00	4.5333	.62881
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	30	2.00	5.00	3.1667	.79148
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	30	2.00	5.00	3.3667	.88992
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	30	2.00	5.00	3.9000	.66176
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	30	2.00	5.00	3.9333	.86834
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	30	1.00	4.00	2.4333	1.04000
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	30	1.00	5.00	2.9667	1.18855
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	30	2.00	5.00	3.9667	.76489
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	30	2.00	5.00	3.6000	.81368
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	30	2.00	5.00	3.8667	.81931
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	30	4.00	5.00	4.4000	.49827
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	30	4.00	5.00	4.6667	.47946
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم للاستفادة منها في تادية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	30	2.00	5.00	3.4667	.97320
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	30	2.00	5.00	4.0333	.85029
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	30	2.00	5.00	4.0000	.83045
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم	30	1.00	5.00	3.8667	1.10589
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	30	1.00	4.00	3.4667	.81931
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	30	1.00	4.00	2.4667	.93710
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	30	1.00	4.00	2.1667	.91287
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفعالاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر .	30	2.00	5.00	3.5667	.93526
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	30	1.00	5.00	2.9000	.99481
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	30	2.00	5.00	4.4333	.72793
يتمتع مديرو فروعنا بقدرة كافية من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	30	1.00	4.00	3.2667	.90719
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	30	1.00	5.00	2.3000	1.02217
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	30	2.00	5.00	4.1667	.64772

أكثر المكافآت تقديراً لدي هي متمى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	30	2.00	5.00	3.9667	.85029
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف بيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها).	30	2.00	5.00	4.1333	.68145
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	30	3.00	5.00	4.3000	.53498
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	30	2.00	5.00	4.0000	.78784
Valid N (listwise)	30				

### الأداء التسويقي مصرف بيبيلوس

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	48	2.00	5.00	4.2292	.77842
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبأناقيتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وإبتسامة.	48	3.00	5.00	4.3958	.57388
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	48	1.00	5.00	3.4583	1.00970
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعد طويلاً نسبياً	48	1.00	5.00	3.7917	.68287
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	48	1.00	5.00	3.1875	1.24894
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	48	2.00	5.00	3.5000	.89917
يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	48	4.00	5.00	4.5417	.50353
Valid N (listwise)	48				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	48	3.00	5.00	4.1667	.55862
تمت المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	48	4.00	5.00	4.9583	.20194
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	48	2.00	5.00	3.6250	.70334
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	48	1.00	5.00	2.5625	.98729
انتشار فروع المصرف يعطي الحاجة	48	2.00	5.00	2.9167	1.08830
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	48	2.00	5.00	3.6667	.93019
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	48	1.00	5.00	3.5625	.87291
Valid N (listwise)	48				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبيون الطلبات فوراً مهما كانت درجة اشتغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	48	2.00	5.00	3.6875	.74822
أدفع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	48	1.00	5.00	3.8125	1.08483
أوجه أصدقاتي وأقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبي احتياجاتهم.	48	1.00	5.00	4.0000	.89917
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	48	2.00	5.00	3.1458	.87494
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	48	1.00	5.00	3.2917	1.11008
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	48	1.00	5.00	2.7708	1.34068
Valid N (listwise)	48				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	48	2.00	5.00	4.1667	.69446
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	48	1.00	5.00	3.1667	.99645
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	48	4.00	5.00	4.9375	.24462
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	48	4.00	5.00	4.6250	.48925
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	48	2.00	5.00	3.4583	.84949
Valid N (listwise)	48				

### تسويق داخلي مصرف بيمو

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	32	2.00	5.00	3.1562	1.01947
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	32	3.00	5.00	4.5313	.62136
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	32	2.00	5.00	3.2500	.84242
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	32	2.00	5.00	3.4687	.84183
يوفر المصرف الأمان الوظيفي للموظف	32	2.00	5.00	3.8438	.76662
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	32	2.00	5.00	4.0000	.76200
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	32	1.00	4.00	2.6250	1.00803

يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	32	1.00	5.00	3.0000	1.16398
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	32	2.00	5.00	3.9687	.69488
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	32	2.00	5.00	3.6875	.69270
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	32	3.00	5.00	4.1250	.65991
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوع وفقاً لأسس علمية	32	2.00	5.00	4.3125	.73780
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والمعميل	32	2.00	5.00	4.5938	.66524
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	32	2.00	5.00	3.1875	.99798
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	32	3.00	5.00	4.0625	.61892
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	32	2.00	5.00	3.9688	.86077
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم	32	1.00	5.00	4.0312	.99950
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	32	1.00	4.00	3.5312	.76134
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	32	1.00	4.00	2.5937	.87471
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ندرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	32	1.00	4.00	2.4063	.87471
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفعالاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	32	2.00	4.00	3.2813	.88843
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	32	1.00	5.00	2.8438	1.01947
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	32	2.00	5.00	4.1250	.87067
يتمتع مديرو فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	32	1.00	4.00	3.0625	.80071
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	32	1.00	4.00	2.0937	.89296
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	32	2.00	5.00	4.1563	.62782
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمنى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	32	2.00	5.00	4.0313	.73985
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لاداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها.)	32	2.00	5.00	4.1875	.73780
لحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.)	32	3.00	5.00	4.1563	.57414
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	32	2.00	5.00	4.0313	.69488
Valid N (listwise)	32				

### الأداء التسويقي مصرف بيمو

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جنا والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	52	3.00	5.00	4.2308	.54648
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وأناقتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وإبتسامة.	52	2.00	5.00	4.2500	.88284
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	52	1.00	4.00	3.3077	.85264
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعد طويل نسبياً	52	1.00	5.00	3.5769	.82477
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	52	2.00	5.00	3.1538	1.05505
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	52	1.00	5.00	3.2308	1.09572
يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	52	3.00	5.00	4.4038	.53356
Valid N (listwise)	52				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستقباله وتسألته	52	1.00	5.00	3.8846	.83205
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	52	2.00	5.00	3.5962	.79852
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	52	1.00	5.00	3.4038	.97538
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	52	1.00	5.00	2.3269	.98461
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	52	1.00	4.00	2.7692	1.09572
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	52	1.00	5.00	3.0000	1.12022
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	52	1.00	5.00	3.7500	.90478
Valid N (listwise)	52				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	52	1.00	5.00	3.1346	.99072
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	52	1.00	5.00	3.0577	1.07400
أوجه أصدقائي وأقربى لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	52	1.00	5.00	3.1346	1.08517
تنتم معاملتي المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	52	1.00	4.00	2.6538	.86057
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	52	1.00	5.00	2.6731	1.13278
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	52	1.00	5.00	2.1731	1.14996
Valid N (listwise)	52				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	52	2.00	5.00	4.0000	.81650
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	52	1.00	5.00	3.0769	1.02606
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوظ خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	52	4.00	5.00	4.9231	.26907
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	52	1.00	5.00	4.2885	1.09072
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	52	1.00	5.00	3.5962	1.01479
Valid N (listwise)	52				

### تسويق الداخلي مصرف سوريا والمهجر

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	30	2.00	5.00	3.9333	.78492
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	30	4.00	5.00	4.6333	.49013
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	30	2.00	4.00	2.9667	.66868
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	30	2.00	4.00	3.1000	.80301
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	30	3.00	5.00	4.1000	.54772
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	30	2.00	5.00	4.1000	.71197
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	30	1.00	4.00	2.3000	.91539
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	30	1.00	5.00	2.9333	1.17248
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث مواصلات للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	30	2.00	5.00	4.0333	.71840
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	30	2.00	5.00	3.5333	.81931
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	30	2.00	5.00	3.9333	.82768
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	30	4.00	5.00	4.3333	.47946
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والمعمول	30	4.00	5.00	4.6333	.49013
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	30	2.00	5.00	3.5667	1.10433
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	30	2.00	5.00	4.0000	.90972
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	30	2.00	5.00	4.1000	.71197
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	30	2.00	5.00	3.9667	.88992
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	30	2.00	4.00	3.6000	.67466
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	30	1.00	4.00	2.6000	.85501
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية، ما يساعدنا على حل أزمتنا كثيرة قبل وقوعها.	30	1.00	4.00	2.2667	.82768
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفعالاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	30	1.00	5.00	3.6667	.92227
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	30	1.00	5.00	3.1000	.99481
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	30	3.00	5.00	4.4667	.68145
يتمتع مدير فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	30	1.00	4.00	3.2333	.93526
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتيبات ذات العلاقة بالعمل	30	1.00	5.00	2.3667	.92786
Valid N (listwise)	30				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	30	2.00	5.00	4.1667	.64772
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي متمتع بالحريّة في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	30	2.00	5.00	4.0333	.76489
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بطرفي وبينه العمل المادية ( الأثاث ، التكييف ، الإضاءة ، وغيرها.)	30	2.00	5.00	4.2667	.63968
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	30	3.00	5.00	4.4000	.56324
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	30	3.00	5.00	4.2333	.56832
Valid N (listwise)	30				

### الأداء التسويقي مصرف سوريا والمهجر

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	50	2.00	5.00	4.2600	.80331
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبثيابهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	50	3.00	5.00	4.4000	.57143
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	50	2.00	5.00	3.6200	.80534
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعدّ طويل نسبياً	50	2.00	5.00	3.8600	.57179
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	50	2.00	5.00	3.1600	1.05676
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	50	2.00	5.00	3.4600	.88548
يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	50	4.00	5.00	4.5400	.50346
Valid N (listwise)	50				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	50	3.00	5.00	4.1600	.42185
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	50	4.00	5.00	4.9600	.19795
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	50	2.00	5.00	3.5800	.70247
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	50	1.00	4.00	2.4600	.88548
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	50	2.00	5.00	2.7000	.97416
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	50	1.00	5.00	3.2200	.99571
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	50	1.00	5.00	3.6400	.82709
Valid N (listwise)	50				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمالون في المصرف يلبيون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	50	2.00	5.00	3.5400	.90824
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	50	2.00	5.00	3.6400	1.02539
أوجه أصدقائي وأقرباي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	50	2.00	5.00	4.1200	.74615
تنقسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	50	2.00	5.00	2.9800	.95810
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	50	1.00	5.00	3.1200	1.06215
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	50	1.00	5.00	2.6400	1.25779
Valid N (listwise)	50				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	50	3.00	5.00	4.2600	.56460
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	50	2.00	5.00	3.2400	.98063
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظية والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	50	5.00	5.00	5.0000	.00000
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	50	3.00	5.00	4.5600	.54060
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	50	2.00	5.00	3.5800	.83520
Valid N (listwise)	50				

### التسويق الداخلي مصرف شام

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	33	1.00	5.00	3.1818	1.13067
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	33	2.00	5.00	4.2500	.84242
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	32	1.00	44.00	4.7812	7.24117
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	33	1.00	44.00	4.7879	7.11406
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	33	4.00	5.00	4.3333	.47871
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	33	1.00	5.00	3.4848	1.12142
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	33	1.00	5.00	2.5455	1.06334
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	33	1.00	5.00	3.1212	1.34065
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	33	3.00	5.00	4.3030	.58549
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	33	2.00	5.00	3.7879	.99240
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات العالية في خدمة العملاء	33	2.00	5.00	4.2121	.85723
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعه وفقاً لأسس علمية	33	1.00	5.00	4.2424	.90244
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعمل	33	3.00	5.00	4.6061	.55562
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تلبية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	33	2.00	5.00	3.9394	.82687
تتaylor إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	33	1.00	5.00	3.3030	1.31065
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	33	2.00	5.00	3.9394	.86384
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	33	2.00	5.00	3.7576	.93643
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	33	1.00	5.00	3.3939	1.14399
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	33	1.00	5.00	2.3939	1.17099
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يذكر بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	33	1.00	5.00	2.3636	.99430
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	33	2.00	5.00	3.7576	1.03169
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	33	2.00	5.00	3.4242	1.00095
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	33	2.00	5.00	4.1212	.69631
يتمتع مدير و فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	33	2.00	5.00	3.8788	.89294
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	33	1.00	4.00	3.0909	.94748
Valid N (listwise)	33				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	33	3.00	5.00	4.3939	.60927
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمنح بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	33	2.00	5.00	4.3636	.65279
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بطرود وبيئة العمل المادية ( الإثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها.)	33	3.00	5.00	4.2727	.51676
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	33	4.00	5.00	4.4545	.50565
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	33	4.00	5.00	4.4848	.50752
Valid N (listwise)	33				

### الأداء التسويقي مصرف شام

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	48	2.00	5.00	4.1458	.79866
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبأناقيتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	48	2.00	5.00	4.4375	.61562
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	48	1.00	5.00	3.5417	.94437
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعد طويلاً نسبياً	48	1.00	5.00	3.7500	.69954
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	48	2.00	5.00	3.2083	1.09074
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	48	1.00	5.00	3.3750	.98121
يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	48	4.00	5.00	4.4583	.50353
Valid N (listwise)	48				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستفساراته وتساؤلاته	48	3.00	5.00	4.1875	.49060
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	48	2.00	5.00	4.8333	.63021
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	48	2.00	5.00	3.6458	.66811
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	48	1.00	4.00	2.3333	.88326
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	48	1.00	5.00	2.7292	1.04657
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	48	1.00	5.00	3.1042	1.07663
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	48	1.00	5.00	3.6250	.89025
Valid N (listwise)	48				

#### Descriptive Statistics



	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	48	1.00	5.00	3.3125	.97099
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	48	1.00	5.00	3.8333	.97486
أوجه أصدقائي و أقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	48	2.00	5.00	4.0833	.79448
تنضم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	48	2.00	5.00	2.8958	.92804
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	48	2.00	5.00	3.0417	1.05100
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	48	1.00	5.00	2.6042	1.36428

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	48	1.00	5.00	4.2292	.75059
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	48	1.00	5.00	3.1458	.98908
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوظ خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	48	4.00	5.00	4.9792	.14434
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	48	3.00	5.00	4.5833	.57735
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	48	2.00	5.00	3.4792	.89893
Valid N (listwise)	48				

### التسويق الداخلي مصرف عودة

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للبور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	32	2.00	5.00	3.9063	.92838
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	32	3.00	5.00	4.5938	.61484
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	32	2.00	4.00	3.1250	.75134
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	32	2.00	5.00	3.2500	.84242
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	32	2.00	5.00	4.0625	.66901
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	32	2.00	5.00	3.9687	.86077
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	32	1.00	4.00	2.4375	.98169
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	32	1.00	5.00	3.0625	1.21649
تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	32	2.00	5.00	4.0313	.73985
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	32	2.00	5.00	3.5938	.71208
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرة العالية في خدمة العملاء	32	2.00	5.00	3.9688	.82244
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	32	4.00	5.00	4.4063	.49899
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	32	4.00	5.00	4.7187	.45680
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	32	2.00	5.00	3.4688	.94985
تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	32	2.00	5.00	4.0000	.84242
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	32	2.00	5.00	4.1875	.78030
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم	32	1.00	5.00	3.8438	1.16700
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	32	1.00	4.00	3.5313	.80259
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	32	1.00	4.00	2.4688	.98323
Valid N (listwise)	32				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ندرك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمت كثيرة قبل وقوعها.	32	1.00	4.00	2.1250	.87067
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفعالاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر .	32	1.00	5.00	3.6875	.89578
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	32	1.00	5.00	3.0625	.98169
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	32	2.00	5.00	4.3438	.74528
يتمتع مديرو فروعنا بقدرة كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	32	1.00	4.00	3.3125	.89578
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	32	1.00	5.00	2.4687	1.04679

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	32	2.00	5.00	4.0313	.73985
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي متمى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	32	2.00	5.00	3.9687	.86077
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها )	32	2.00	5.00	4.1875	.78030
الحوافز تقلل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	32	3.00	5.00	4.3750	.55358
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	32	2.00	5.00	4.1250	.75134
Valid N (listwise)	32				

### الإداء التسويقي مصرف عودة

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جداً والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	47	2.00	5.00	4.1915	.82458
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبأناقتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	47	1.00	5.00	4.3404	.78786
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	47	2.00	5.00	3.5106	.97518
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يعدّ طويل نسبياً	47	2.00	5.00	3.7234	.71329
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	47	1.00	5.00	3.2128	1.23246
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	47	1.00	5.00	3.3617	.98743
يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	47	2.00	5.00	4.4043	.64806

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستقراره وتساؤلاته	47	2.00	5.00	4.1277	.71070
تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	47	2.00	5.00	4.8085	.57628
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	47	1.00	5.00	3.3404	.89142
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	47	1.00	5.00	2.3404	.93893
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	47	1.00	5.00	2.7872	1.04124
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	47	1.00	5.00	3.2766	1.13640
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	47	1.00	5.00	3.6383	.79196
Valid N (listwise)	47				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمالون في المصرف يلبون للطلبات فوراً مهما كانت درجة اشتغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	47	1.00	5.00	3.4894	.95262
أدافع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	47	1.00	5.00	3.6383	1.18735
أوجه أصدقائي وأقربى لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	47	1.00	5.00	3.7021	.90686
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	47	1.00	5.00	3.1277	.99164
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	47	1.00	5.00	2.9787	1.25956
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	47	1.00	5.00	2.5532	1.21241
Valid N (listwise)	47				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	47	1.00	5.00	4.1064	.81385
يتابع المصرف آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والنظم المصرفية	47	1.00	4.00	3.1915	.99211
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحظوظ الخاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات وتحصيلها	47	4.00	5.00	4.9787	.14586
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	47	1.00	5.00	4.5106	.88151
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	47	2.00	5.00	3.5957	.92453
Valid N (listwise)	47				

### التسويق الداخلي مصرف فرانسبنك

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق إدراك إدارة المصرف للذور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة، وأنهم أهم مورد له قيمة.	31	2.00	5.00	3.8710	1.02443
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق نظام تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل.	31	4.00	5.00	4.7097	.46141
يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق أن إدارة المصارف تنظر إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي.	31	2.00	4.00	3.1290	.67042
توجد هناك مرونة في إجراءات العمل في المصرف	31	2.00	5.00	3.3548	.83859
يوفر المصرف الأمن الوظيفي للموظف	31	2.00	5.00	4.0000	.57735
يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	31	2.00	5.00	4.0645	.57361
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتركز التدريب في المصرف على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء	31	1.00	4.00	2.4516	.88840
يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية.	31	1.00	4.00	2.6452	1.14159

تقوم إدارة المصرف بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.	31	2.00	5.00	3.8710	.71842
يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	31	2.00	5.00	3.4194	.71992
يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد للمهارات والقدرة العالية في خدمة العملاء	31	2.00	5.00	3.9677	.70635
توضع البرامج التدريبية في المصرف وفقاً لخطة الاحتياجات التدريبية الموضوعية وفقاً لأسس علمية	31	3.00	5.00	4.3226	.59928
البرامج التدريبية لها دور في تحسين العلاقة بين المصرف والعميل	31	2.00	5.00	4.5161	.67680
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تادية الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	31	2.00	5.00	3.4839	1.09151
تتظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على الزبائن.	31	2.00	5.00	3.9355	.62905
تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	31	2.00	5.00	3.9677	.83602
تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	31	2.00	5.00	3.9677	.91228
يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	31	2.00	4.00	3.7419	.51431
تقوم إدارة المصرف بإثراء جودة المعلومات التسويقية والتعامل الأخلاقي معها	31	1.00	4.00	2.6452	.83859
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تترك بأن تمكين العاملين لدينا يسهم في إثراء القاعدة المعرفية ، ما يساعدنا على حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	31	1.00	4.00	2.4839	.85131
تحرص الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً حقيقياً وفعالاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	31	2.00	5.00	3.6452	.83859
يمكن المصرف العاملين من التصرف بحرية	31	1.00	5.00	3.1613	1.03591
يقوم المصرف بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	31	2.00	5.00	4.3548	.83859
يتمتع مديرو فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخصوصاً في الأزمات التي تحدث في فروعهم.	31	1.00	4.00	3.2581	.89322
يوفر المصرف للعاملين أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بالعمل	31	1.00	5.00	2.4839	.92632
Valid N (listwise)	31				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي تطبيق نظام المكافآت في المنظمة إلى زيادة إنتاجية العامل	31	4.00	5.00	4.2903	.46141
أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تتمى بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	31	2.00	5.00	4.1613	.68784
يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية ( الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها )	31	4.00	5.00	4.4516	.50588
الحوافز تظل نسبة دوران العمل ( ترك المنظمة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	31	3.00	5.00	4.4516	.56796
الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	31	3.00	5.00	4.4194	.56416
Valid N (listwise)	31				

### الأداء التسويقي مصرف فرانسبنك

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مظهر المبنى الخارجي للمصرف جذاب جدا والتصميم والديكورات الداخلية للمصرف جميلة	46	2.00	5.00	4.1522	.81561
يهتم موظفو المصرف بمظهرهم وبثقتهم ويستقبلون الزبون برحابة صدر وابتسامة.	46	2.00	5.00	4.1087	.90008
المصرف لديه معاملة خاصة لكل زبون (لكل زبون معاملة شخصية وكأنه هو الزبون الوحيد والمهم لديها)	46	1.00	5.00	3.5435	1.02646
الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا يتعد طول نسبياً	46	1.00	5.00	3.5435	.93587
هناك تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات للعملاء	46	1.00	5.00	3.1087	1.07968
يقوم المصرف بتقديم الخدمات للعملاء في أوقاتها المحددة بدقة	46	1.00	5.00	3.2826	1.06798
يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه	46	2.00	5.00	4.4348	.65497
Valid N (listwise)	46				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستجيب مقدم الخدمة بسرعة لشكاوي الزبون، واستجاباته وتساولاته	46	1.00	5.00	3.9783	.77428
تم المعاملات في المصرف على درجة عالية من الأمان والسرية	46	1.00	5.00	4.7391	.68101
إن إجراءات وبيئة العمل في المصرف مريحة ومناسبة للزبائن	46	1.00	5.00	3.4783	.96007
سهولة الاتصال مع المصرف في أي وقت	46	1.00	5.00	2.4783	1.02717
انتشار فروع المصرف يغطي الحاجة	46	1.00	5.00	2.8478	1.21046
يوفر المصرف المعلومات الكافية للزبائن عن نشاطات المصرف	46	1.00	5.00	3.3696	1.18056
تتوفر لدى المصرف خدمة الصراف الآلي	46	1.00	5.00	3.6957	.83983
Valid N (listwise)	46				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم، ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	46	2.00	5.00	3.3043	.93973
أدفع عن المصرف عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ أو ظالم	46	2.00	5.00	3.5217	1.04858
أوجه أصدقائي و أقاربي لبعض خدمات المصرف التي تلبى احتياجاتهم.	46	2.00	5.00	4.0652	.85381
تتسم معاملة المصرف بالمرونة أي تتغير حسب حاجات العميل	46	1.00	5.00	2.9565	1.11468
خدمات المصرف تصب في مصلحة العميل وتساعد في حل مشكلاته	46	1.00	5.00	3.1304	1.29286
أشعر بأنني شريك في هذا المصرف ولست مجرد عميل عادي	46	1.00	5.00	2.6739	1.35079
Valid N (listwise)	46				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساعد موظف المصرف على حل مشاكل العملاء وتقديم المشورة لهم.	46	1.00	5.00	4.1087	1.05889
يتابع المصرف آخر المنتجات في عالم التكنولوجيا والتنظم المصرفية	46	1.00	5.00	3.0000	.94281
يقوم المصرف بممارسة أقصى درجات الحيلة والحذر خاصة فيما يتعلق بنفج الشيكات وتحصيلها	46	4.00	5.00	4.9130	.28488
يمتلك موظفو المصرف مهارات الحوار مع العملاء لتكوين صورة جميلة مشرفة عن المصرف	46	3.00	5.00	4.3913	.61385
يستخدم المصرف نظام التحويلات الإلكترونية	46	1.00	5.00	3.4348	.86029
Valid N (listwise)	46				

### ملحق رقم (3)

#### قائمة المحكمين

تم تحكيم الاستبانة من قبل:

المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق	د. رامي الأيوبي
المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة حلب	أ.د. نجم الحميدي
المدرس في قسم العلوم المالية والمصرفية – كلية الاقتصاد – جامعة حلب	د. سعيد العموم
المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة حلب	د. سليمان الحمد
المدرس في قسم الإحصاء ونظم المعلومات – كلية الاقتصاد – جامعة حلب	د. محمد العبود

### **Abstract:**

Marketing focuses traditionally on the exchange between the organization and the customer operations, but the nature of the role played by the staff of the organization in determining the level of quality and satisfaction and customer loyalty supply catalog and the ability of companies to innovate catalog may draw attention to another form of exchange, which could be between the organization and its staff to show results in its marketing and its ability to compete in the business services market, including the banking sector.

Thus, this study came in the Syrian banking sector and aimed to show the role of internal marketing practices in marketing performance. The researcher has used the deductive method, which is chosen for the purposes of field research in the Syrian banking sector and achieve the objectives of the study. The researcher distributed (404) questionnaires to identify a sample of bank employees, and (584) questionnaire to a sample of the workforce in the Syrian banking sector banking customers.

The study found that there is a statistically significant role in the overall relationship between internal marketing and marketing performance at the level of significance (0.05).

The study called for adequate attention to the consent of the staff and effective role in the delivery of service as required and motivate them and provide them with suitable opportunities for training and help in dealing with business problems they face and work to create conditions for their work in coordination with other functions by adopting the philosophy of internal marketing strategy as a method in their work. The study suggests that the researchers conducted several subsequent studies, including the study of the relationship between the quality of internal and external service on the one hand and a sense of staff commitment resulting from their sense of job satisfaction on the other hand, and also study the integration of internal marketing and organizational culture, the correlation between internal marketing and interactive marketing, as well as can be subsequent studies that the quality of in-depth qualitative methods are used.

*Damascus University*  
*Faculty of Economics*  
*Business Administration Dep.*



# **Internal Marketing and its Role in Marketing Performance**

**A Field Study on Private and Public Banks in Syria**

**A Thesis prepared for the Master's degree  
in Business Administration**

By

**Mohammad El-Ajaji**

Supervised by  
***Dr.Majd Sakkor***

**1436 -2015**