



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجية التوجه بالسوق للمصارف في ولاء العملاء

دراسة مقارنة بين قطاع المصارف العامة والخاصة في سورية

The Impact of Market Orientation on Customer Loyalty

“A Comparative Study between Public and Private Banks In Syria”

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير الأكاديمي في التسويق

إعداد

الطالب: فارس عبّار

إشراف

الدكتورة: سوزان عبيدو

العام الدراسي: 2018-2019 م

1439-1440 هـ

قرار لجنة الحكم على الرسالة



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

ماجستير تسويق

عنوان الرسالة:

أثر استراتيجية التوجه بالسوق للمصارف في ولاء العملاء
دراسة مقارنة بين قطاع المصارف العامة والخاصة في سورية

إعداد الباحث: فارس عبار

"قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في التسويق"

تاريخ المناقشة: 2019/7/30

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

1 - الدكتور مجد صقور عضواً

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

2 - الدكتورة سوزان عبيدو عضواً مشرفاً

المدرسة في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

3 - الدكتورة ردينة محمود عضواً

المدرسة في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

الإهداء

إلى من علمني أسمى معاني العطاء . . . أبي العزيز

إلى ينبوع الحنان الذي لا ينضب . . . أمي الغالية

إلى عوني وسندي في الحياة . . . إخوتي

إلى من سار معي في دروب الحياة . . . أصدقائي

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث: فارس عبار

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمّدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الدراسة. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للدكتورة سوزان عبيدو دكتورة التسويق في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، لتفضلها مشكورة بالإشراف على هذه الدراسة ولما بذلته من جهود في متابعتي وتوجيهي ومساندتها الدائمة لي، لها مني عظيم الشكر والعرفان والتقدير فجميع عبارات الامتنان لا توفيقها حقها، حفظها الله تعالى. كما أتوجه بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة وذلك لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة. كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وأخص أساتذتي في قسم إدارة الأعمال. وأوجه الشكر إلى موظفي المصارف العامة والخاصة لتعاونهم وتجاوبهم معي من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة. وأخيراً أتقدم بعظيم الحب والامتنان والشكر لوطني الغالي سورية، حفظها الله من كل شر وأعم عليها الخير والسلام.

الباحث: فارس عبار

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجية التوجه بالسوق في ولاء العملاء بأسلوب مقارنة بين المصارف العامة والخاصة السورية، حيث تم دراسة تأثير الأبعاد الثلاثة لاستراتيجية التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في أبعاد ولاء العملاء (الولاء السلوكي، الولاء الاتجاعي).

اعتمد الباحث المنهج الكمي في إجراء الدراسة، حيث تم اختيار الفلسفة الوضعية والتي يناسبها الأسلوب الاستنتاجي، كما تم استخدام استراتيجية المسح كأسلوب في جمع البيانات واستخدام أداة الاستبانة للقيام بذلك، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة من الموظفين في المصارف العامة والخاصة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)، وبعد ذلك أجرى الباحث الاختبارات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار كولموغوروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي، اختبار ليفين للتجانس، معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار المتعدد، اختبار (Independent Sample T-Test). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - تمتلك أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الولاء السلوكي والاتجاعي للعملاء، لكن اختلفت درجة هذا التأثير بحسب الجهة المصرفية:
 - حيث أشارت نتائج القطاع المصرفي الخاص إلى أن تأثير (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) قوياً في الولاء السلوكي والاتجاعي، بينما كان تأثير التوجه بالعميل قوي في الولاء السلوكي وقوي جداً في الولاء الاتجاعي.
 - أما في القطاع المصرفي العام فكان تأثير (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) متوسط القوة في الولاء السلوكي والاتجاعي، بينما كان تأثير التوجه بالعميل ضعيف جداً.
- 2 - تطبق المصارف الخاصة جميع أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) بشكل أفضل من المصارف العامة.
- 3 - إن ولاء العملاء بشقيه السلوكي والاتجاعي اتجاه المصارف الخاصة هو أفضل منه اتجاه المصارف العامة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التوجه بالسوق، التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية، ولاء العملاء، الولاء السلوكي، الولاء الاتجاعي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	قرار لجنة الحكم على الرسالة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	الدراسات السابقة
16	أهداف الدراسة
16	أهمية الدراسة
17	منهجية الدراسة
19	متغيرات ونموذج الدراسة
20	فرضيات الدراسة
22	مجتمع وعينة الدراسة
22	محددات الدراسة
22	مصطلحات الدراسة
	الفصل الأول: استراتيجية التوجه بالسوق للمصارف
26	تمهيد
26	مفهوم التوجه بالسوق
29	نشأة مفهوم التوجه بالسوق
31	مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية عمل للمصارف
36	عناصر استراتيجية التوجه بالسوق
	الفصل الثاني: ولاء العملاء
50	تمهيد
50	مفهوم ولاء العملاء
53	أبعاد ولاء العملاء
54	أهمية ولاء العملاء

الصفحة	الموضوع
56	أنواع ولاء العملاء
59	مراحل تكوين الولاء لدى العميل
61	العوامل المؤثرة على ولاء العملاء
69	استراتيجيات تعزيز ولاء العملاء
72	العلاقة بين استراتيجيات التوجه بالسوق وولاء العملاء
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
77	تمهيد
77	تسلسل الخطوات المتبعة لإنجاز الدراسة الميدانية
78	موجز عن قطاع المصارف في سورية
79	مراحل الدراسة الميدانية
80	تصميم استبانة البحث
81	اختبارات صدق وثبات الاستبانة للعينة الاستطلاعية
86	تحديد حجم العينة النهائية للدراسة
88	توصيف العينة النهائية للدراسة
92	اختبارات الثبات والصدق للعينة النهائية
94	اختبار التوزيع الطبيعي واختبار التجانس
97	اختبار الفرضيات
124	نتائج الدراسة
132	مناقشة نتائج الدراسة
135	المقترحات
136	آفاق البحث المستقبلية
137	الخاتمة
138	المراجع
153	قائمة الملاحق
154	الاستبانة الأولية قبل التحكيم
157	قائمة بأسماء السادة المحكمين
158	قائمة بالتعديلات التي طلبها السادة المحكمين
159	الاستبانة بعد الأخذ بتعديلات التحكيم
163	الاستبانة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي
167	مخرجات البرنامج الإحصائي /SPSS Version 23/
187	الملخص باللغة الانكليزية
188	العنوان باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	نقاط تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	1
28	التعريفات التي تناولت الجانب الثقافي والسلوكي للتوجه بالسوق	2
57	تقسيم الولاء بحسب الاتجاهات النسبية وتكرار الشراء	3
78	أسماء المصارف العاملة في سورية	4
80	الدراسات المستخدمة في إعداد الاستبانة	5
80	مقياس ليكرت الخماسي	6
81	عبارات المتغيرات الشخصية والديموغرافية	7
82	قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استراتيجية التوجه بالسوق للعيينة الاستطلاعية	8
82	قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور ولاء العملاء	9
84	قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات استراتيجية التوجه بالسوق للعيينة الاستطلاعية	10
85	قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات ولاء العملاء للعيينة الاستطلاعية	11
85	العبارات النهائية لمحاور استراتيجية التوجه بالسوق	12
86	العبارات النهائية لمحاور ولاء العملاء	13
86	أعداد الموظفين في المصارف عينة الدراسة	14
87	جدول كفاية حجم العينة	15
87	توزع الاستبانات على المصارف عينة الدراسة	16
88	توزع أفراد العينة وفق متغير الجنس	17
89	توزع أفراد العينة وفق الفئة العمرية	18
90	توزع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة	19
91	توزع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	20
92	قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استراتيجية التوجه بالسوق للعيينة النهائية	21
92	قيم معامل ولاء العملاء لمحاور ولاء العملاء للعيينة النهائية	22
93	قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات استراتيجية التوجه بالسوق للعيينة النهائية	23
94	قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات ولاء العملاء للعيينة النهائية	24
95	نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف	25
96	نتائج اختبار ليفين	26
97	توصيف نتائج معامل ارتباط سبيرمان	27
99	نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالعميل والولاء السلوكي	28

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالمنافس والولاء السلوكي	29
101	نتائج ارتباط سبيرمان بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء السلوكي	30
102	نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاعين المصرفيين	31
102	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاعين المصرفيين	32
103	نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي العام	33
104	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي العام	34
105	نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي الخاص	35
105	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي الخاص	36
106	ملخص للأهمية النسبية لتأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي	37
108	نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالعمل والولاء الاتجاهي	38
109	نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالمنافس والولاء الاتجاهي	39
110	نتائج ارتباط سبيرمان بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء الاتجاهي	40
111	نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاعين المصرفيين	41
111	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاعين المصرفيين	42
112	نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي العام	43
113	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي العام	44
114	نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي الخاص	45
114	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي الخاص	46

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	ملخص للأهمية النسبية لتأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء الاتجاهي	47
116	متوسطات تطبيق التوجه بالعميل	48
117	نتائج اختبار "Sample T-Test Independent" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث تطبيق بُعد التوجه بالعميل.	49
118	متوسطات تطبيق التوجه بالمنافس	50
118	نتائج اختبار "Sample T-Test Independent" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث تطبيق بُعد التوجه بالمنافس.	51
119	متوسطات تطبيق تنسيق العمليات الداخلية	52
119	نتائج اختبار "Sample T-Test Independent" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث تطبيق بُعد تنسيق العمليات الداخلية	53
121	متوسطات الولاء السلوكي للعملاء	54
121	نتائج اختبار "Sample T-Test Independent" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث الولاء السلوكي للعملاء	55
122	متوسطات الولاء الاتجاهي للعملاء	56
122	نتائج اختبار "Sample T-Test Independent" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء	57
124	نتائج اختبار الفرضيات	58
125	قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالعميل والولاء السلوكي بحسب الجهة المصرفية	59
125	قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالمنافس والولاء السلوكي بحسب الجهة المصرفية	60
125	قوة وطبيعة العلاقة بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء السلوكي بحسب الجهة المصرفية	61
126	الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء السلوكي للعملاء للقطاعين المصرفيين	62
126	الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع الخاص	63
127	الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع العام	64
127	قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالعميل والولاء الاتجاهي بحسب الجهة المصرفية	65
128	قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالمنافس والولاء الاتجاهي بحسب الجهة المصرفية	66
128	قوة وطبيعة العلاقة بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء الاتجاهي بحسب الجهة المصرفية	67

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
128	الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاعين المصرفيين	68
129	الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاع الخاص	69
129	الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاع العام	70
130	الفروق بين المتوسطات من حيث تطبيق التوجه بالعمل	71
130	الفروق بين المتوسطات من حيث تطبيق التوجه بالمنافس	72
130	الفروق بين المتوسطات من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية	73
131	الفروق بين المتوسطات من حيث الولاء السلوكي للعملاء	74
131	الفروق بين المتوسطات من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء	75
135	المقترحات	76

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	نموذج الدراسة	1
79	خطوات الدراسة الميدانية	2
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3
89	توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية	4
90	توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة	5
91	توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	6

الفصل التمهيدي:
الإطار العام للدراسة

محتويات الفصل:

المقدمة

1. مشكلة الدراسة
 2. الدراسات السابقة
 3. أهداف الدراسة
 4. أهمية الدراسة
 5. منهجية الدراسة
 6. متغيرات ونموذج الدراسة
 7. فرضيات الدراسة
 8. مجتمع وعينة الدراسة
 9. محددات الدراسة
 10. مصطلحات الدراسة
- خلاصة الفصل الأول

المقدمة

تعد المعرفة الجيدة بالعملاء الحاليين والمرتقبين أمراً هاماً للغاية لنجاح منظمات الأعمال في عالم اليوم، وباشتداد المنافسة أكثر فأكثر أصبحت المعرفة الجيدة بالمنافسين أيضاً أمراً هاماً حتى تتمكن المنظمات من البقاء والمنافسة، وهذا ما يقوم عليه مبدأ استراتيجية التوجه بالسوق الذي يمنح تلك المنظمات القدرة على استشعار السوق ومعرفة توجهات العملاء والمنافسين، والبقاء بحالة ديناميكية عالية تُمكنها من الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات الحاصلة في الأسواق من جهة العملاء أو المنافسين، وبالتالي مواصلة تقديم منتجاتها للعملاء بشكل ملائم لاحتياجاتهم ورغباتهم وبصورة أفضل من منافسيها وذلك للوصول إلى تحقيق الغاية الأهم ألا وهي ولاء العملاء. وهو ما ستركز عليه هذه الدراسة التي سنتناول مدى تطبيق المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية لاستراتيجية التوجه بالسوق بأبعادها (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) وأثرها على ولاء العملاء بشقيه الاتجاري والسلوكي بأسلوب المقارنة بين المصارف العامة والخاصة التقليدية، حيث سيستعرض الفصل التمهيدي مشكلة الدراسة وإلى ماذا تهدف ثم تبيان الأهمية العلمية والعملية لها، وما هي المنهجية التي اتبعتها من فلسفة وأسلوب واستراتيجية لجمع البيانات والأداة المستخدمة في ذلك، يليه عرض لمتغيرات ونموذج الدراسة ثم الانتقال إلى فرضياتها، وبعدها الانتقال إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي ستؤخذ منه، بعد ذلك ذكر محددات الدراسة المكانية والزمانية والموضوعية، يليه التطرق إلى مصطلحات الدراسة وأخيراً استعراض للدراسات السابقة مع توضيح لنقاط التقائها مع الدراسة الحالية.

أولاً: مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي تنافسية عالية، فالخدمات التي تقدمها المصارف متطابقة تقريباً ويسهل تكرارها، ومن جهة أخرى لا تتنافس المصارف فيما بينها وحسب ولكن مع المؤسسات المالية الأخرى، وبالتالي هذا يؤدي إلى دفع المصارف للتسابق بشكل محموم للسيطرة على أكبر حصة سوقية من العملاء متبعة لاستراتيجية الاحتفاظ بأكبر عدد ممكن منهم (Gan & et al, 2007, p. 40). وقد أكدت عدد من الأبحاث الدولية على أهمية وفوائد الاحتفاظ بالعميل في القطاع المصرفي، فالإبقاء على العملاء لمدة تزيد عن خمس سنوات يؤدي إلى نتائج أفضل من تلك المستمدة من العملاء الذين قام البنك باكتسابهم لفترة عام، حيث يوجد احتمالية لزيادة ربحية العملاء بمقدار ثلاث مرات من خلال توسيع العلاقة معهم لفترة تزيد عن خمس سنوات، وبالتالي يجلب العميل الموالى العديد من الفوائد للمنظمة تتمثل في زيادة معدل نموها وتعزيز مقدار أمانها واستقرارها (Filip & Anghel, 2009, p. 288-289)، وبشكل عام يتصف العميل الموالى بكونه أقل حساسية للسعر وأكثر ميلاً لتكرار عمليات الشراء حتى أنهم يصبحون سفراء للمنظمة ويلعبون دوراً في صنع قرارات أصدقائهم وعائلاتهم (Gan & et al, 2007, p. 44).

وهنا تظهر الأهمية الكبيرة لاستراتيجية التوجه بالسوق فبحسب Dps و Hema فإن المنافسة المتزايدة في السوق بالإضافة لتطلعات العملاء المتنامية، تُجبر البنوك على تطبيق أنشطة التوجه بالسوق من خلال تصميم وتقديم عروضهم وفقاً لاحتياجات العملاء ورغباتهم، وبالتالي جعل العميل يشعر بالسعادة من الخدمة وليس بالرضا وحسب، وبذلك تكون البنوك التجارية قادرة على كسب ولاء العملاء وتطوير قدرات تنافسية مع مرور الزمن (Hema & Dps, 2001, p. 7). ويضيف Narver و Slater بأن المنظمة تعتبر متوجهة بالسوق عندما تكون ثقافتها موجهة بشكل منهجي وشامل نحو التقديم المستمر لقيمة أفضل للعملاء (Narver & Slater, 1990, p. 22)، ونظراً لعدم تطرق أي دراسة على المستوى المحلي للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء في بيئة المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية وبأسلوب مقارنة بين قطاعيه العام والخاص، يتبين لنا ضرورة إجراء هذه الدراسة للوقوف على واقع التوجه بالسوق لهذه المصارف وتبيان أي قطاع مصرفي أكثر توجهاً به من أجل الوصول إلى ولاء العملاء. ومن هذا المنطلق يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما هو أثر تبني المصارف السورية (العامة والخاصة) لاستراتيجية التوجه بالسوق في تحقيق ولاء العملاء (السلوكي والاتجاهي)؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي للبحث التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق على ولاء العملاء؟
2. هل يوجد اختلاف في مستوى تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق بين المصارف السورية العامة والخاصة؟
3. أي قطاع مصرفي سوري يتمتع بقدر أكبر من ولاء عملائه؟

ثانياً: الدراسات السابقة

10 - 1 - الدراسات العربية:

10 - 1 - 1 - دراسة (عمر سالم عبيدات، 2011) بعنوان:

بحث أثر التوجه بالزبائن وجودة العلاقة والمرونة الاستراتيجية على ولاء العملاء

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن

قام الباحث بدراسة أثر التوجه بالعميل وجودة العلاقة والمرونة الاستراتيجية على ولاء عملاء الشركات الصغرى والمتوسطة في البنوك التجارية في الأردن، وتوصل الباحث إلى ما يلي:

- وجود أثر قوي وإيجابي لكل من التوجه بالعملاء والمرونة الاستراتيجية وجودة العلاقة على ولاء العملاء في البنوك التجارية الأردنية.

10 - 1 - 2 - دراسة (محمد ابراهيم الزواهره، 2012) بعنوان:

أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية: دراسة على عينة من الفنادق فئة

الخمسة والأربعة نجوم في الأردن

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية على فئة الخمسة والأربع نجوم في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق التنافسية (استراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) على الأداء المالي وغير المالي للفنادق عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق (التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على الأداء المالي للفنادق عينة الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على الأداء غير المالي للفنادق عينة الدراسة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق (التوجه بالعملاء) على الأداء غير المالي للفنادق عينة الدراسة.

10 - 1 - 3 - دراسة (حسام درعزيني، 2013) بعنوان:

دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في السوق السورية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما هدفت إلى إجراء مقارنة بين المصارف الحكومية والخاصة السورية في استخدام هذه الاستراتيجية لتحسين خدماتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تأثير إيجابية بين استراتيجية التوجه بالسوق وجودة الخدمة المصرفية.
- يمتلك تنسيق العمليات الداخلية تأثير قوي في جودة الخدمة المصرفية، أما التوجه بالعميل فيمتلك علاقة متوسطة القوة، ويمتلك التوجه بالمنافس علاقة ضعيفة مع جودة الخدمة المصرفية.
- يطبق قطاعي المصارف جودة الخدمة المصرفية مع أفضلية للقطاع الخاص.
- يطبق قطاعي المصارف استراتيجية التوجه بالسوق مع أفضلية للقطاع الخاص.

10 - 1 - 4 - دراسة (وائل إدريس، رائد المومني، 2013) بعنوان:

تحليل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية

قام الباحثان بدراسة طبيعة العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى تطبيق التوجه بالسوق الثقافي والسلوكي كان مرتفعاً في شركات التأمين الأردنية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق الثقافي والسلوكي على أداء شركات التأمين الأردنية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق الثقافي وللتوجه بالسوق السلوكي كل على حدا على أداء شركات التأمين الأردنية بوجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.
- يوجد أثر مشترك للتوجه بالسوق الثقافي والسلوكي معاً على أداء شركات التأمين الأردنية بوجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.

10 - 1 - 5 - دراسة (خميس محمد خميس الحمري، 2017) بعنوان:

العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق دراسة تطبيقية على الشركات الليبية الصناعية

قام الباحث بدراسة أثر العوامل الداخلية (تأكيد الإدارة العليا، تحمل المخاطر، تدريب الإدارة، التعليم التسويقي، المركزية، الرسمية، نظم المكافآت، الصراع بين الإدارات، الترابط بين الإدارات)، والعوامل الخارجية (شدة المنافسة، تقلبات السوق، التغير التكنولوجي) على التوجه بالسوق والأداء التسويقي للشركات الصناعية الليبية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين العوامل الداخلية للشركة (تأكيد الإدارة العليا، تحمل المخاطر، تدريب الإدارة، التعليم التسويقي، المركزية، الرسمية، نظم المكافآت، الصراع بين الإدارات، الترابط بين الإدارات) والأداء التسويقي.
- هناك علاقة إيجابية بين العوامل الداخلية (تأكيد الإدارة العليا، تحمل المخاطر، تدريب الإدارة، التعليم التسويقي، المركزية، الرسمية، نظم المكافآت، الصراع بين الإدارات، الترابط بين الإدارات) ودرجة توجه المنظمة بالسوق.
- هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق (تأكيد العميل، جمع المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة) والأداء التسويقي.
- التوجه بالسوق (دعم العميل، جمع المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة) يتوسط العلاقة بين العوامل الداخلية للشركة والأداء التسويقي.
- عندما تكون العوامل الخارجية (شدة المنافسة، تقلبات السوق، التغير التكنولوجي) قوية فإن تأثير التوجه بالسوق على الأداء التسويقي يكون قوياً.

10 - 2 - الدراسات الأجنبية:

10 - 2 - 1 - دراسة (Leo Y. Sin & et al, 2000) بعنوان:

Market Orientation and Business Performance

تم إجراء هذه الدراسة على 300/ شركة من مختلف المجالات التي تمارس أعمالها في العاصمة الصينية بكين، وذلك بغرض دراسة أثر أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على أبعاد أداء الأعمال (الأداء الكلي، نمو المبيعات، الاحتفاظ بالعملاء، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية)، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تمتلك أبعاد التوجه بالسوق علاقة قوية وإيجابية مع الأداء الكلي للأعمال ونمو المبيعات والاحتفاظ بالعملاء.
- بينما لم تجد الدراسة أي فروق ذات دلالة بين الشركات التي تطبق التوجه بالسوق وتلك التي لا تطبقه بما يتعلق بالعائد على الاستثمار والحصة السوقية.

10 - 2 - 2 - دراسة (Dps Verma, Hema Israney, 2001) بعنوان:

Market Orientation in Commercial Banks – A Study of Selected Banks in Delhi

قام الباحثان بدراسة مدى تطبيق البنوك الخاصة والعامة والأجنبية لمفاهيم التوجه بالسوق في أداء أعمالهم وتوصلوا إلى ما يلي:

- إن البنوك الخاصة والأجنبية لديها مستوى أكبر في تطبيق أنشطة التوجه بالسوق، كما أن المنافسة بينها متقاربة للغاية للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توفير خدمة أفضل للعملاء.
- أما المصارف العامة فهي الأقل توجهاً بالسوق، مع إهمالها للتوجه بالعملاء وتركيزها أكثر على التوجه بالمنافسين.

10 - 2 - 3 - دراسة (Albert Maydeu-Olivares, Nora Lado, 2003) بعنوان:

Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model

- قام الباحثان بدراسة أثر التوجه بالسوق على الأداء الاقتصادي لشركات التأمين الأوروبية، واستخدم الباحثان (ولاء العملاء، الأداء الإبداعي، درجة الأداء) كمتغيرات وسيطة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- يؤثر التوجه بالسوق بشكل إيجابي ومباشر على الأداء الاقتصادي.
 - يؤثر التوجه بالسوق بشكل إيجابي ومباشر على الأداء الاقتصادي عندما يتوسط (ولاء العملاء، الأداء الإبداعي، درجة الأداء) العلاقة.
 - يؤثر التوجه بالسوق بشكل إيجابي ومباشر على ولاء العملاء والأداء الإبداعي ودرجة الإبداع.

10 - 2 - 4 - دراسة (Jasmina Dlacic, 2012) بعنوان:

Customer Orientation and Loyalty in Mobile Telecommunications

قامت الباحثة بدراسة أثر العوامل المكونة لإدراك التوجه بالعميل (القيمة المضافة المدركة، الرضا المدرك الناجم عن الخدمة، إدراك لأسلوب الموظفين الجيد في التعامل) على ولاء العملاء والذي تم تصنيفه إلى

(ولاء سلوكي، ولاء اتجاهي، ولاء إدراكي)، وقد طُبقت الدراسة على مستخدمي قطاع الاتصالات في كرواتيا، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تعتبر القيمة المضافة المدركة أهم العوامل المكونة لإدراك التوجه بالعميل، يليها الرضا المدرك الناجم عن الخدمة، ثم إدراك أسلوب الموظفين الجيد في التعامل.
- يوجد تأثير مباشر وإيجابي لإدراك التوجه بالعميل في ولاء العملاء، وكان التأثير الأقوى في الولاء السلوكي ثم الاتجاهي وأخيراً الإدراكي.

10 - 2 - 5 - دراسة (Dai Zhi-min, Guo Lu, 2012) بعنوان:

Market orientation, Customer Loyalty and Company Performance: From the SEM Research of Service Firms in China

لقد قام الباحثان بدراسة أثر التوجه بالسوق على أداء شركات الخدمة الصينية، باستخدام ولاء العملاء كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- يمتلك التوجه بالسوق علاقة تأثير إيجابية بأداء الشركة.
- يمتلك التوجه بالسوق علاقة تأثير إيجابية بولاء العملاء.
- يمتلك التوجه بالسوق علاقة تأثير إيجابية بأداء الشركة عندما يتوسط ولاء العملاء هذه العلاقة.

10 - 2 - 6 - دراسة (Kambiz Heidarzadeh Hanzaee & et al, 2012) بعنوان:

The Effect of Market Orientation, Innovation and Customer Loyalty on Firm's Performance (Case Study: Islamic Clothing Manufacturing Company)

قام الباحثون بدراسة أثر التوجه بالسوق وأداء الإبداع وولاء العملاء على أداء الإنتاج في شركات صناعة الملابس في طهران، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يؤثر كل من (التوجه بالسوق، الأداء الإبداعي، ولاء العملاء) بشكل إيجابي على أداء الإنتاج.
- يؤثر التوجه بالسوق بشكل إيجابي في (ولاء العملاء، الأداء الإبداعي، درجة الإبداع).
- تؤثر درجة الإبداع بشكل إيجابي في أداء الإنتاج.
- يؤثر التوجه بالسوق بشكل إيجابي على أداء الإنتاج عندما تتوسط (ولاء العملاء، الأداء الإبداعي) العلاقة.
- تؤثر درجة الإبداع بشكل إيجابي على أداء الإنتاج عندما يتوسط أداء الإبداع العلاقة.

10 - 2 - 7 - دراسة (Kassegne Damtew Gizaw, 2013) بعنوان:

Determinants of Customer Loyalty in Select Insurance Companies in Ethiopia

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في قطاع التأمين في إثيوبيا، وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تمتلك كل من جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء وثقة العملاء وتكلفة التحويل علاقة مباشرة وإيجابية مع ولاء العملاء، كما أن رضا العملاء يتوسط العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء.
- إن متوسط ولاء العملاء في القطاع الخاص لشركات التأمين هو أكبر من نظيره للقطاع العام لهذه الشركات.

10 - 2 - 8 - دراسة (Chiquan Guo, Yong Wang, 2013) بعنوان:

How Manufacturer Market Orientation Influences B2B Customer Satisfaction and Retention: Empirical Investigation of Three Market Orientation Components

قام الباحثان بدراسة أثر أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على الرضا والاحتفاظ بالعملاء بين شركات الأعمال، وتوصلت الدراسة التي تم تطبيقها على 279/ شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يلي:

- يؤثر كل من التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم.
- يتفوق التوجه بالعميل على التوجه بالمنافس في تأثيره بالاحتفاظ بالعملاء.
- يتفوق التوجه بالمنافس على التوجه بالعميل في تأثيره على رضا العملاء.
- لا تمتلك تنسيق العمليات الداخلية أي تأثير ذات دلالة على الاحتفاظ بالعملاء أو رضاهم.

10 - 2 - 9 - دراسة (Riza Casidy, 2014) بعنوان:

The Role of Perceived Market Orientation in the Higher Education Sector

قام الباحث بدراسة الأثر المدرك للتوجه بالسوق من قبل الطلاب على ولاء الطلاب وسلوك تواصلهم بعد الانضمام، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على طلاب كلية إدارة الأعمال في جامعة "Deakin" في استراليا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمتلك أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التوجه طويل الأمد، التوجه بالأداء، التوجه بالموظفين) علاقة تأثير مباشر وإيجابية بولاء العملاء وسلوك التواصل بعد الانضمام.
- تمتلك أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التوجه طويل الأمد، التوجه بالأداء، التوجه بالموظفين) علاقة تأثير مباشر لكن بدرجة أقل مع سلوك التواصل بعد الانضمام وذلك عندما يتوسط الرضا العلاقة، بينما يصبح تأثير التوجه بالسوق غير معنوي مع الولاء.

10 - 2 - 10 - دراسة (Winnie G. Njeru, Francis N. Kibera, 2014) بعنوان:

The Perceived Effects of the Three Components of Market Orientation on The Performance of the Tour Firms in Kenya

قام الباحثان بدراسة أثر أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على أبعاد الأداء في شركات السياحة (رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، الكفاءة، الفعالية، النمو المالي، الملاءمة، رضا الموظفين)، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على 104/ من الشركات السياحية العاملة في كينيا، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تؤثر أبعاد التوجه بالسوق بشكل إيجابي ومباشر في أبعاد الأداء لشركات السياحة.
- يمتلك التوجه بالمنافس التأثير الأكبر في أبعاد الأداء لشركات السياحة، ثم يليه التوجه بالعميل، وأخيراً تنسيق العمليات الداخلية.

10 - 2 - 11 - دراسة (Chrisphine Ochieng Udoyi, 2014) بعنوان:

Relationship between Market Orientation and Performance of Commercial Banks in Kenya

هدفت الباحثة إلى دراسة تأثير أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على أداء البنوك التجارية في كينيا والبالغة 43/ بنك من خلال بعدي (تحقيق الأهداف، الأداء التنافسي)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج:

- تؤثر جميع أبعاد التوجه بالسوق بشكل إيجابي على تحقيق البنوك لأهدافها.
- تؤثر جميع أبعاد التوجه بالسوق بشكل إيجابي على الأداء التنافسي للبنوك.

10 - 2 - 12 - دراسة (Zhongju Liao, 2017) بعنوان:

Market Orientation and Firms' Environmental Innovation: The Moderating Role of Environmental Attitude

هدف الباحث إلى دراسة أثر أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) على الإبداع البيئي، بالإضافة إلى استخدام السلوك البيئي كمتغير وسيط، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على 247/ من الشركات الصناعية الصينية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- يمتلك كل من التوجه بالعمل والتوجه بالمنافس تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الإبداع البيئي للشركات الصناعية.
- لا يمتلك تنسيق العمليات الداخلية أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع البيئي للشركات الصناعية.
- للسلوك البيئي تأثير إيجابي على علاقة التوجه بالعمل بالإبداع البيئي، وكذلك على علاقة التوجه بالمنافس بالإبداع البيئي.

10 - 2 - 13 - دراسة (Shahin Akbarov, 2018) بعنوان:

Market Orientation and Customer Point of View – In the Case of Azerbaijan

هدف الباحث إلى دراسة أثر أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس) على رضا وثقة عملاء شركات الخدمات في أذربيجان، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمتلك التوجه بالعمل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على رضا وثقة العملاء.
- لا يمتلك التوجه بالمنافس أي أثر ذو دلالة إحصائية على رضا وثقة العملاء.

10 - 2 - 14 - دراسة (Gary Mortimer & et al, 2018) بعنوان:

The Role of Effective Communication and Trustworthiness in Determining Guests' Loyalty

هدف الباحثون للتعرف على أثر الثقة والتواصل الفعال على ولاء نزلاء الفنادق بشقيه السلوكي والاتجاهي، حيث تم توزيع الاستبانة على 322/ من نزلاء الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمتلك الثقة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الولاء الاتجاهي والسلوكي لنزلاء الفنادق.
- يمتلك التواصل الفعال أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء الاتجاهي لنزلاء الفنادق بينما لا يمتلك أي أثر على ولائهم السلوكي.

**Toward Sustainable Overseas Mobility of Vietnamese Students:
Understanding Determinants of Attitudinal and Behavioral Loyalty in
Students of Higher Education**

هدف الباحثون للتعرف على أثر الرضا وتكاليف التَّحَوُّل على الولاء السلوكي والاتجاهي للطلاب الفيتناميين الدوليين للجامعات والبلدان التي يدرسون فيها حالياً، حيث تم توزيع الاستبانة على /410/ من الطلاب الفيتناميين الدوليين المقيمين في /15/ دولة مستضيفة لهؤلاء الطلاب خارج فيتنام، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمتلك الرضا أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الولاء الاتجاهي للطلاب لكن ليس على ولائهم السلوكي.
- وبتأثير معاكس للرضا، امتلكت تكاليف التَّحَوُّل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الولاء السلوكي للطلاب لكن ليس على ولائهم الاتجاهي.

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بما يلي:

- دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء على اعتباره متغيراً تابعاً وليس وسيطاً للعلاقة كما عكفت عليه معظم الدراسات السابقة.
- دراسة تأثير استراتيجية التوجه بالسوق على ولاء العملاء ببعديه السلوكي والاتجاهي.
- مقارنة بعدي ولاء العملاء (السلوكي والاتجاهي) بين القطاعين العام والخاص.
- المقارنة بين المصارف العامة والخاصة من حيث درجة تبني استراتيجية التوجه بالسوق.

ويوضح الجدول التالي نقاط التقاء واختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

الجدول رقم 1/ - نقاط تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اسم الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة	عينة الدراسة	مكان الدراسة
عبيدات (2011)	التوجه بالعميل جودة العلاقة المرونة الاستراتيجية	ولاء العملاء		البنوك التجارية	الأردن
الزواهره (2012)	الاستراتيجيات التنافسية التوجه بالسوق	الأداء		الفنادق	الأردن
درعزني (2013)	استراتيجية التوجه بالسوق	جودة الخدمة		المصارف العامة والخاصة	الجمهورية العربية السورية
إدريس والومني (2013)	العناصر السلوكية للتوجه بالسوق العناصر الثقافية للتوجه بالسوق	الأداء		شركات التأمين	الأردن
الحمري (2017)	عوامل البيئة الداخلية عوامل البيئة الخارجية	التوجه بالسوق الأداء التسويقي		الشركات الصناعية	ليبيا
Sin & et al (2000)	التوجه بالسوق	الأداء		شركات متعددة المجالات	الصين
Verma & Israney (2001)	التوجه بالسوق	الأداء		المصارف التجارية	الهند
Olivers & Lado (2003)	التوجه بالسوق	الأداء	ولاء العملاء الأداء الإبداعي درجة الأداء	شركات التأمين	عدة دول في أوروبا
Dlacic (2012)	التوجه بالعميل	ولاء العملاء		قطاع الاتصالات	كرواتيا
Zhi & Lu (2012)	التوجه بالسوق	الأداء	ولاء العملاء	شركات خدمية	الصين
Hanzaee & (2012) et al	التوجه بالسوق	الأداء	ولاء العملاء الأداء الإبداعي	شركات صناعة الملابس	إيران
Gizaw (2013)	رضا العملاء ثقة العملاء كلفة التحوّل	ولاء العملاء		شركات التأمين	إثيوبيا
Wang (2013)	التوجه بالسوق	رضا العملاء الاحتفاظ بالعملاء		شركات صناعية	الولايات المتحدة الأمريكية

اسم الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة	عينة الدراسة	مكان الدراسة
Casidy (2014)	التوجه بالسوق	ولاء العملاء رضا العملاء سلوك التواصل بعد الانضمام		طلاب الجامعة	استراليا
Kibera (2014)	التوجه بالسوق	رضا العملاء الاحتفاظ بالعملاء الكفاءة الفعالية النمو المالي الملائمة رضا الموظفين		شركات سياحية	كينيا
Udoyi (2014)	التوجه بالسوق	الأداء		البنوك التجارية	كينيا
Liao (2017)	التوجه بالسوق	الإبداع البيئي	السلوك البيئي	الشركات الصناعية	الصين
Akbarov (2018)	التوجه بالسوق	رضا العملاء ثقة العملاء		الشركات الخدمية	أذربيجان
Mortimer & et al (2018)	الثقة التواصل الفعال	الولاء السلوكي والاتجاهي للعملاء		نزلاء الفنادق	المملكة المتحدة
Lai & et al (2019)	رضا العملاء تكاليف التحويل	الولاء السلوكي والاتجاهي للعملاء		الطلاب الدوليين	دول متعددة

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تهدف الدراسة بشكل أساسي لدراسة تأثير استراتيجية التوجه بالسوق على ولاء العملاء ومعرفة اتجاه وقوة هذا التأثير.
2. تحديد أي من أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء.
3. تحديد مدى تطبيق المصارف العامة والخاصة لاستراتيجية التوجه بالسوق، وأيهما يطبق هذه الاستراتيجية بشكل أكبر.
4. تحديد أي قطاع مصرفي يتمتع بدرجة أكبر من ولاء عملائه.
5. دراسة تأثير نوع المصرف كمتغير معدل على العلاقة المذكورة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال الجانبين العلمي والعملية:

4 - 1 - الأهمية العلمية (النظرية):

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تبيان أثر استراتيجية التوجه بالسوق في ولاء العملاء في القطاع المصرفي وبأسلوب مقارنة بين القطاعين العام والخاص، وبالتالي فإن الدراسة تقدم قيمة بحثية هامة والمُتمثلة في دراسة العلاقة بين مفهوم هام للغاية وهو ولاء العملاء وبين المفهوم الاستراتيجي للتوجه بالسوق، كما أن اعتماد الباحث لدراسة التوجه بالسوق وفق المنظور الاستراتيجي يشكل إضافة علمية للدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي سبقتها في تناول مفهوم التوجه بالسوق كاستراتيجية عمل للمنظمة.

4 - 2 - الأهمية العملية (التطبيقية):

إن نتائج دراسة استراتيجية التوجه بالسوق وتأثيرها في ولاء العملاء تساعد المصارف العاملة في سوريا في صياغة استراتيجيتها التسويقية من النواحي التالية:

- تنبيه المصارف العامة إلى ضرورة إنشاء إدارة تسويقية تساهم في صياغة استراتيجياتها وقراراتها.

- تسليط الضوء على مدى توجه القطاع المصرفي بالعملاء والمنافسين، وبالتالي مساعدته في تحديد ما ينقصه من استخبارات تسويقية.
- إن الفهم الأفضل لاحتياجات العملاء وعروض المنافسين يساعد المصرف على تطوير ميزة تنافسية.
- زيادة فاعلية التنسيق بين الوظائف والأقسام داخل المصرف للاستجابة لظروف السوق المحيطة، وبالتالي تطوير القدرة وزيادة المرونة على اتخاذ القرارات التسويقية وردود الأفعال السريعة وفي التوقيت المناسب.

خامساً: منهجية الدراسة

من أجل أن تتحقق أهداف الدراسة في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات، قام الباحث باعتماد الإطار المنهجي التالي:

5 - 1 - فلسفة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية /**Positivism**/ نظراً لكونها من الدراسات الأساسية، تقوم هذه الفلسفة على الاعتقاد بأن هنالك واقع موضوعي مستقل عن السلوك البشري وهو ليس صنيعة العقل البشري، وأن المعرفة تُكتسب من البيانات المنطقية التي يمكن تجربتها بشكل مباشر والتحقق منها من قبل مراقبين مستقلين ويعتمد أسلوب الفلسفة الوضعية بشكل كبير على المقاييس الكمية في دراسة العلاقة بين المتغيرات (Wangombe, 2013, p. 942). وبالنسبة للجوانب الثلاث للفلسفة نبدأ بعلم الوجود حيث وفق هذه الفلسفة فإن الباحث سيكون خارجي وموضوعي ومستقل بالنسبة للعوامل الاجتماعية، ثم ننقل للجانب الثاني وهو نظرية المعرفة فالمصدر المقبول للمعرفة يأتي من الظواهر التي يمكن قياسها التي توفر بيانات ذات مصداقية، وأخيراً فيما يتعلق بالجانب الثالث للفلسفة وهو علم القيم فإن البحث وفق هذه الفلسفة سيتم إجراؤه بعيداً عن قيم الباحث ومعاييره الذاتية، كما سيكون الباحث مستقلاً عن البيانات ويحافظ على موقف موضوعي (Saunders & et al, 2009, p. 119).

5 - 2 - أسلوب الدراسة:

إن الأسلوب المستخدم في هذه الدراسة هو **الأسلوب الاستنتاجي**، وهو الأسلوب المستخدم في الأبحاث الكمية والملائم للدراسات التي تستخدم الفلسفة الوضعية، حيث يقوم هذا الأسلوب على تطوير افتراضات بالاستناد إلى نظريات موجودة ثم تطوير خطة بحثية لاختبار هذه الافتراضات

(Hasan, 2016, p. 26)، وبالتالي بالاعتماد على ما قدمته لنا الحقائق التي قدمتها الأبحاث السابقة تم التوصل إلى الفرضيات الحالية ثم جمع البيانات اللازمة وتحليلها ليتم في النهاية إثبات أو نفي هذه الفرضيات.

5 - 2 - استراتيجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية المسح فهي الاستراتيجية الملائمة للدراسات ذات الفلسفة الوضعية. وتُعرف الطريقة المسحية بأنها الطريقة التي تعتمد على تجميع البيانات والحقائق الجارية عن موقف معين وذلك من عدد كبير نسبياً من الحالات في وقت معين (بدر، 1996، ص. 289)، وترتبط استراتيجية المسح عادةً بأسلوب الدراسة الاستنتاجي وهي شائعة الاستخدام في أبحاث الأعمال والإدارة وتسمح للباحث بجمع كم كبير من البيانات (Saunders & et al, 2009, p. 144)، وعادةً ما يتم جمع البيانات عند استخدام استراتيجية المسح بلحظة زمنية معينة بهدف وصف ظاهرة ما أو تحديد العلاقة الموجودة بين أحداث معينة (Manion & et al, 2000, p. 169).

5 - 2 - أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تلائم الاستبانة استراتيجية المسح المُتبعة في هذه الدراسة، ويشير مصطلح الاستبانة إلى كافة تقنيات جمع البيانات التي يُطلب من كل شخص فيها الإجابة على نفس مجموعة الأسئلة في ترتيب محدد مسبقاً (Saunders & et al, 2009, p. 360).

سادساً: متغيرات ونموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة:

1 - المتغير المستقل: استراتيجية التوجه بالسوق، ويتفرع عنها المتغيرات التالية:

❖ التوجه بالعميل

❖ التوجه بالمنافس

❖ تنسيق العمليات الداخلية

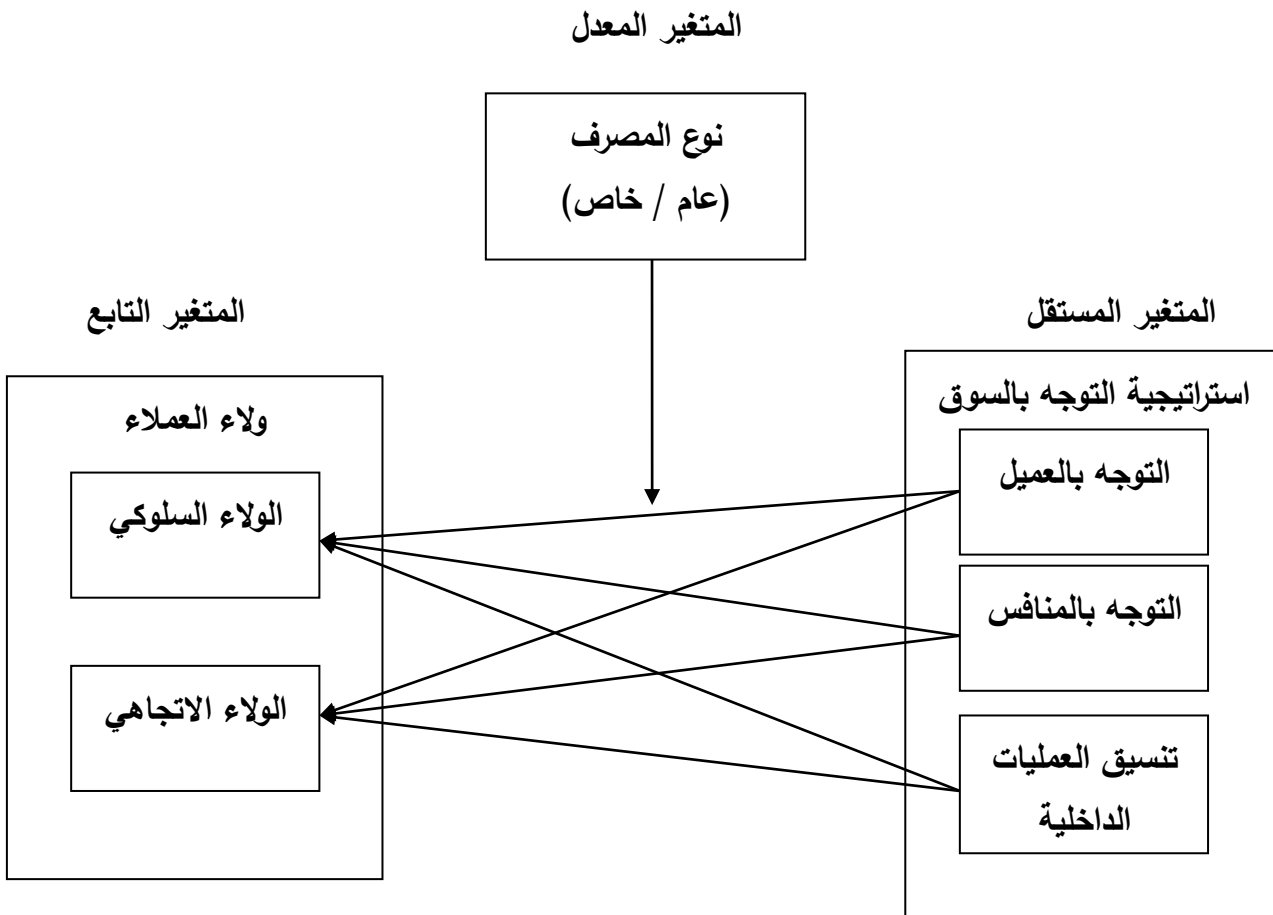
2 - المتغير التابع: ولاء العملاء، ويتفرع عنه متغيرين اثنين هما:

❖ الولاء السلوكي

❖ الولاء الاتجاهي

3 - المتغير المعدل: نوع ملكية المصرف (عام / خاص).

نموذج الدراسة:



الشكل رقم 1/ نموذج الدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة

- نظراً إلى المنافسة العالمية الشديدة في القطاع المصرفي أصبح هناك حاجة ملحة لهذه المصارف لكي تتبنى استراتيجيات التوجه بالسوق، حيث يساعد هذا التوجه البنوك وغيرها من المنظمات على امتلاك ميزة تنافسية ضمن قطاعها من خلال تركيزها على اكتشاف وتلبية احتياجات ورغبات العملاء المستهدفين (Udoyi, 2014)، فالتوجه بالسوق يؤثر إيجاباً على الاحتفاظ بالعملاء واستعدادهم لدفع أسعار أعلى ونشرهم لكلمة فم إيجابية وضمان عدم انتقالهم إلى موردي خدمة آخرين وهذه كلها مؤشرات تعبر عن ولاء العملاء (Olivers & Lado, 2003) وتعكس هذه المؤشرات الأبعاد السلوكية والاتجاهية لولاء العملاء (الإبراهيمي، 2013)، فالتوجه بالسوق يرتبط بشكل إيجابي بولاء العملاء (Zhi-min & Lu, 2012)، فكلما ازدادت درجة تطبيق عناصر التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) ازداد هذا الولاء، وبناءً عليه تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى هي: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء السلوكي.
الفرضية الرئيسية الثانية هي: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء الاتجائي.
- إن مستوى تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق يختلف اختلافاً كبيراً بحسب الجهة المرجعية التي ينتمي إليها المصرف (Verma & Israney, 2001)، حيث تطبق المصارف الخاصة عناصر استراتيجية التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) بشكل أفضل من المصارف العامة (درعزيني، 2013)، وبناءً عليه تم صياغة الفرضية التالية:
الفرضية الرئيسية الثالثة هي: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق.
- وبشكل مشابه فإن ولاء العملاء يختلف أيضاً باختلاف الجهة التي تنتمي إليها المنظمة التي يتعاملون معها (Verma & Israney, 2001)، فعندما تمت المقارنة بين فروق هذا الولاء بين منظمات القطاع العام والخاص، تم التوصل إلى أن ولاء العملاء أقوى اتجاه منظمات القطاع الخاص، وبناءً عليه تم صياغة الفرضية التالية:
الفرضية الرئيسية الرابعة هي: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث ولاء العملاء لها.

بناءً على ما سبق فإن فرضيات الدراسة هي:

1 - الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء السلوكي.

وتنتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - 1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء السلوكي.

2 - 1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء السلوكي.

3 - 1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء السلوكي.

2 - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء الاتجاهي.

وتنتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - 2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء الاتجاهي.

2 - 2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء الاتجاهي.

3 - 2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء الاتجاهي.

3 - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق.

وتنتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - 3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالعميل.

2 - 3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالمنافس.

3 - 3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية.

4 - الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث ولاء العملاء لها.

وتنتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - 4 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء السلوكي للعملاء.

2 - 4 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المصارف العامة والخاصة التقليدية، وقد بلغ عدد الموظفين في المصارف التي تعاونت مع الباحث /3125/ موظف، وباستخدام معادلة ريتشارد جيجر تبين أن حجم العينة المطلوب هو /342/ مفردة.

تاسعاً: محددات الدراسة:

8 - 1 - الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المصارف العاملة في مدينة دمشق.

8 - 2 - الحدود الزمانية: اقتصرَت فترة الدراسة على أواخر العام 2018 وبداية العام 2019 وهي فترة توزيع الاستبانة.

8 - 3 - الحدود الموضوعية:

- اقتصرَت الدراسة على المصارف التي تقدم خدمات تقليدية وتم استثناء المصارف الإسلامية.
- تم دراسة متغيرات التوجه بالسوق وولاء العملاء من وجهة نظر العاملين في المصرف ولم تدرس من وجهة نظر العملاء.
- تم الأخذ بالأبعاد الأساسية للمنظور الثقافي لاستراتيجية التوجه بالسوق وهي التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس وتنسيق العمليات الداخلية وليس بأبعاد المنظور السلوكي.
- تم التركيز على البعدين الأساسيين لولاء العملاء وهما البعد السلوكي والبعد الاتجاهي.

عاشراً: مصطلحات الدراسة

- التوجه بالسوق /Market Orientation/: هو الفلسفة والوعي باحتياجات استراتيجيات التسويق في إدارة الأنشطة اليومية لمنظمات الأعمال (Oluseye & et al, 2014, p. 20).
- التوجه بالعميل /Customer Orientation/: الفهم الكافي للعملاء المستهدفين حتى تكون المنظمة قادرة على تكوين قيمة أعلى لهم بشكل مستمر (Obeidat, 2011, p. 8).
- التوجه بالمنافس /Competitor Orientation/: هو الفهم المتواصل لقدرات واستراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين القادرين على إرضاء العملاء المستهدفين واستخدام هذه المعرفة في تكوين قيمة أفضل للعملاء (Taleghani & et al, 2013, p. 13).

- تنسيق العمليات الداخلية /Inter-functional Coordination/: التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة وصولاً لتحقيق قيمة عالية لجمهور العملاء المستهدفين (المومني وإدريس، 2013، ص. 112).
- ولاء العملاء /Customer Loyalty/: التزام راسخ بعمق لدى العميل لإعادة شراء أو إعادة استخدام المنتج أو الخدمة المفضلة لديه بشكل مستمر في المستقبل، بالرغم من المؤثرات الظرفية والجهود التسويقية التي تمتلك الإمكانيات المسببة في تغيير السلوك (Oliver, 1999, p. 34).
- الولاء السلوكي /Behavioral Loyalty/: هو نية العميل لإعادة الشراء والتعامل مع منتج أو خدمة ما (Kumari & Patyal, 2017, p. 116).
- الولاء الاتجاهي /Attitudinal Loyalty/: هو مدى ارتباطات العميل النفسية وميوله الاتجاهية التي يحملها اتجاه منظمة ما (Jaiswal & Niraj, 2007, p. 7).

الفصل الأول:

استراتيجية التوجه بالسوق في المصارف

محتويات الفصل:

تمهيد

1. مفهوم التوجه بالسوق
2. نشأة مفهوم التوجه بالسوق
3. مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية عمل للمصارف
4. عناصر استراتيجية التوجه بالسوق

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

تميز العقد الماضي بالظهور البارز لقطاع الخدمات، كأحد الأعمدة الهامة في تطوير وتحسين الاقتصاد في العديد من البلدان ومنها البلدان العربية، وتعد المصارف من أهم مكونات قطاع الخدمات وقد شهدنا في الفترة الماضية ازدهار القطاع المصرفي من خلال ازدياد أعداد المصارف التي يتم تأسيسها. وفي ظل الفرص الكبيرة لهذا القطاع المزدهر توجد أيضاً تحديات كثيرة تواجهه، منها طبيعة الخدمة الغير ملموسة التي تقدمها المصارف والتي من الصعب على العملاء مقارنتها والتحقق من جودتها مثل المنتجات السلعية، والمنافسة الكبيرة الموجودة في السوق المصرفي، فالمصارف لا تتنافس فقط فيما بينها وإنما تتنافس مع أي مصدر آخر قد يفكر فيه العميل لاستثمار أمواله. وفي ظل هذه الظروف يبرز التوجه بالسوق الذي يتضمن أبعاد التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس وتنسيق العمليات الداخلية، كاستراتيجية قد تساعد المصارف في اكتساب هذه الفرص من خلال بعد التوجه بالعميل الذي يقوم على وضع العملاء في مركز نشاطات المنظمة من أجل اكتسابهم والعمل على تقديم الخدمات التي تحقق عندهم الرضا وبالتالي يحافظ المصرف على عملائه، كما يعطي التوجه بالسوق المصرف الفرصة لمواجهة المنافسة من خلال بعد التوجه بالمنافس الذي يُبقي المصرف على علم وحيطة من خطط وأهداف المنافسين وقدراتهم ونقاط ضعفهم، وضمان تشارك هذه المعلومات وتنسيقها بين مختلف وحدات الأعمال داخل المصرف من خلال بعد تنسيق العمليات الداخلية من أجل تحقيق الأفعال والاستجابات المرجوة وأن يكون الجميع داخل المصرف على علم ويقين واضح بما يجب القيام به ليبقى المصرف رائداً في مجاله ولديه ميزة تنافسية على المدى الطويل.

أولاً: مفهوم التوجه بالسوق

يعتبر التوجه بالسوق من المفاهيم المهمة التي جعلت منه الأساس للعديد من الدراسات الأكاديمية (Mai, 2015, p. 13). حيث قام العديد من الباحثين بدراسة هذا المفهوم، وقدموا رؤى متعددة له، وقد وضعت خمس مفاهيم حديثة، ولكل منها نهج مختلف لمفهوم التوجه بالسوق (Lafferty & Hult, 2001, p. 69-99):

1. عملية اتخاذ القرار (Shapiro (1988: يقوم هذا المفهوم على التزام قوي من قبل الإدارة العليا بمشاركة المعلومات مع الإدارات الباقية، وأن تطبق هذه الإدارة نظام مفتوح لاتخاذ القرارات بين الموظفين داخل الوظائف والأقسام. فبحسب Shapiro " إنه أكثر بكثير من مجرد عبارة مستخدمة للدلالة على الاقتراب من العميل.... فمصطلح التوجه بالسوق يمثل مجموعة العمليات التي تلامس جميع جوانب المنظمة ".

2. استخبارات السوق (المفهوم السلوكي) (Jaworski & Kohli 1990): وهو المفهوم الذي يقوم على توليد معلومات السوق وتقديمها إلى الأقسام التي تحتاجها داخل المنظمة لاتخاذ الخطوات المطلوبة.

3. المفهوم الثقافي (Slater & Narver 1990): وهو المفهوم الذي يعتمد على الفهم الصحيح للعملاء، وفهم ودراسة كل ما يتعلق بالمنافسين الحاليين والمحتملين، ثم تنسيق العمل بين أقسام المنظمة بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من نتائج دراسة العملاء والمنافسين من أجل تقديم قيمة أعلى للعملاء.

4. المفهوم الاستراتيجي (Ruekert 1992): استعان Ruekert في دراسته بالجوانب التي وضعها كل من (Jaworski و Kohli 1990) و (Slater و Narver 1990) في المقاربات التي وضعوها للتوجه بالسوق. ويرى Ruekert بأنه على المنظمة التركيز على العميل ووضع استراتيجيات مركزها العميل ومن ثم يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال الاستجابة التنظيمية لاحتياجات ورغبات السوق.

5. مفهوم التوجه بالعميل (Deshpande et al 1993): وضع Deshpande وزملائه رؤيتهم للتوجه بالسوق المرادفة للتوجه بالعميل، ويرى بأن التوجه بالمنافس يمكن أن يكون مناقضاً للتوجه بالعميل، ولذلك يجب التركيز على التوجه بالعميل وإبعاد التوجه بالمنافس من مفهوم التوجه بالسوق. ويعرف Deshpande التوجه بالسوق بأنه " مجموعة معتقدات تضع مصلحة العميل أولاً، في حين لا تستبعد مصالح الآخرين مثل المالكين والمدراء والموظفين، من أجل تطوير منظمة مريحة على المدى البعيد ". وبشكل مشابه للمفهوم الذي قدمه Slater و Narver للتوجه بالسوق كثقافة عمل للمنظمة، اعتبر التوجه بالعميل من ثقافة الشركات التي تعزز قيمها إدامة هذا التوجه.

تعد المفاهيم السابقة الأساس الذي اعتمدت عليه الأبحاث التي أتت بعدها في دراسة التوجه بالسوق، إلا أن البحث الذي قدم المفهوم السلوكي لـ Kohli و Jaworski والبحث الذي قدم المفهوم الثقافي لـ Narver و Slater يعتبران المفاهيم الأساسية لدراسة التوجه بالسوق حتى المفاهيم التي قدمها كل من Ruekert و Deshpande اعتمدا في تطويرها على الأبحاث السلوكية والثقافية. وبالتالي فلا بد من دراسة هذه الأبحاث لنتعرف بصورة كاملة على مفهوم التوجه بالسوق.

الجدول رقم 2/ - التعريفات التي تناولت الجانب الثقافي والسلوكي للتوجه بالسوق

المفهوم	التعريف	أبعاد التوجه بالسوق	الباحث	العام
المفهوم السلوكي	" هو التوليد على مستوى المنظمة للمعلومات المتعلقة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، ونشر المعلومات الاستخباراتية في جميع الأقسام، وتنظيم استجابة على مستوى المنظمة لهذه المعلومات" (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6)	أولاً: توليد معلومات عن السوق، والتي يجب أن تكون مبنية على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وكافة العوامل البيئية المؤثرة. ثانياً: يجب نشر المعلومات التي تم الحصول عليها بين الهيئات التنظيمية على حد سواء. ثالثاً: وضع وتطوير استراتيجيات جديدة. (Hamed Gheysaria, 2012, p. 545)	Kohli و Jaworski	1990
المفهوم الثقافي	" هو الثقافة التنظيمية التي تولد بأكثر الأشكال فعالية وكفاءة السلوكيات الضرورية لتكوين أعلى قيمة للمشتري، وبالتالي ضمان الاستمرارية العالية في مستويات الأداء، ويتألف المفهوم الثقافي للتوجه بالسوق من ثلاث مكونات وظيفية - التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، وتنسيق العمليات الداخلية - ومعايير للقرار هما التركيز الطويل الأجل والربحية " (Narver & Slater, 1990, p. 22).	يتضمن المعيار العملاء المستهدفين من خلال فهم احتياجاتهم بدعم من التوجه بالعمل، لإنتاج القيم الأعلى والأكثر استدامة، وتفهم للبدائل، ويكون لديها اليد العليا على المدى الطويل في السوق التنافسية، في حين أنه من المهم الحصول على رغبات العملاء الحالية وتوقعاتهم لأنها تؤثر بالسوق بشكل كبير، فيجب على الشركة أيضاً القيام بالتحديد والفحص الدقيق لمنافسيها، ونقاط قوتهم وضعفهم، وإجراءاتهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية (Gheysaria & et al, 2012, p. 545).	Narver و Slater	1990
المفهوم الثقافي	" المدى الذي تعتبر فيه المنظمة تعمل بنمط متسق من التوجه بالعمل والمنافس" (Harris , 2002, p. 247).	التوجه بالعمل التوجه بالمنافس	Harris	2002
المفهوم السلوكي	" هو السلوك الذي يدعم مفهوم السوق ويتميز بالجمع المستمر لبيانات السوق، وتحليل البيانات وتكوين المعرفة التي يتم إيصالها إلى الجميع داخل المنظمة " (Schalk, 2008, p. 14).	جمع المعلومات السوقية تحليل المعلومات السوقية نشر المعلومات السوقية داخل المنظمة	Gudlaugsson	2004

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم تبني المفهوم الثقافي في هذه الدراسة حيث يرى الباحث أن المفهوم الثقافي للتوجه بالسوق هو أكثر عمق وتجذر ضمن المنظمة من المفهوم السلوكي، فثقافة العمل تتطلب تبنيها والالتزام بها من قبل كافة إدارات المنظمة وأولها الإدارة العليا وبالتالي الثقافة الموجهة بالسوق سيتبنّاها كل من في المنظمة، أما المنظور السلوكي فهو موجه نحو المستويات التشغيلية ولا يتطلب أن يتم الالتزام به من مستويات عليا أو حتى من باقي الإدارات التي لا يتضمن عملها أنشطته. وهذا ما اتفق عليه عدد من الباحثين:

– فالثقافة هي " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تعطي أعضاء المنظمة معنى، وتوفر لهم قواعد السلوك " وبالتالي فإن غياب هذه المعتقدات والقيم المشتركة سيعضّر بأنماط النشاط التي يتبنّاها المفهوم السلوكي (Day, 1994, p. 43).

– كما قام Naidoo باعتماد المفهوم الثقافي للتوجه بالسوق على قاعدة أن الثقافة لديها الإمكانية للتأثير في السلوكيات (Naidoo, 2010, p. 1312).

– كما يرى كل من Rapp وآخرون في دراستهم بأن تصوّر Narver و Slater أكثر ملائمة لطرح أسئلة متعلقة بالإدارة العليا للمنظمة، وأن المنظور الثقافي يركز على المعايير والقيم التنظيمية التي تشجع السلوكيات التي تتسجم مع التوجه بالسوق (Rapp & et al, 2008, p. 9).

– كما حدد Narver و Slater بأن " العمل يكون موجه بالسوق عندما تكون ثقافته ملتزمة بشكل كلي ومنهجي بتكوين القيمة المتفوقة للعميل. وهذا يتضمن بالتحديد جمع وتنظيم البيانات عن العملاء والمنافسين والعوامل الأخرى الموجودة في السوق ليتم استخدامها في بناء تلك القيمة " (Narver & Slater, 1994, p.22).

ثانياً: نشأة مفهوم التوجه بالسوق

أدى تطور علم التسويق والذي يعد حيث العهد نسبياً إلى تقديم مفاهيم جديدة في عالم الأعمال تهدف إلى توعية المنظمات بأهمية تلبية احتياجات ورغبات العملاء والعمل على إرضائهم وكسب ولائهم. وهذا ما أكده الرواد الأوائل في هذا المجال مثل Peter Ducher في العام 1954 عندما أوضح بأن التسويق ليس نشاطاً وظيفياً متخصصاً بل " بأن العمل كله يُنظر إليه من وجهة نظر نتائجه، أي من وجهة نظر العميل " (Schalk, 2008, p. 15)، وبالتالي أخذت مصطلحات مثل التركيز على العملاء أو الأسواق والتوجه بالسوق بالظهور من مراكز الأبحاث والدراسات الخاصة بعلم التسويق. وفي العام 1987 نظم معهد علوم التسويق (MSI) في الولايات المتحدة الأمريكية مؤتمر بعنوان " تطوير التوجه بالسوق ". وبحسب Desphande (1999) كان يهدف المؤتمر بشكل رئيسي لأمرين، الأول كان العرض الأولي لما تم تعلمه

من تطبيق التوجه بالسوق، والثاني كان لتوضيح الحاجة القوية والملحة للبحث العلمي من أجل الوصول إلى تعريف وقياس وتحديد أفضل للفكرة (Schalk, 2008, p. 177)، ثم في العام 1988 نشر Shapiro مقالته الشهيرة عن التوجه بالسوق والتي كانت بعنوان "What the Hell is Market Orientation" والتي كانت عبارة عن سيناريو لأحد الشركات الواقعة في المشاكل وكيف بُن من خلال النقاشات التي دارت بين المدير التنفيذي للشركة ومدراء الأقسام ماهية المشاكل التي تعترض الشركة وكيف توصلوا إلى أن التوجه بالسوق سيساعدهم في حل مشاكلهم والنهوض بالشركة. لم يتطرق Shapiro في مقالته إلى وضع تعريف للتوجه بالسوق أو نموذج لدراسته، فقط قام بتوضيح هذا المفهوم من منظور الإدارة في المنظمة.

وفي العام 1990 تم نشر دراستين بارزتين لباحثين مختصين بعلوم التسويق، الأولى لـ Kohli و Jaworski وبعدها بعدة أشهر نشرت الثانية لـ Narver و Slater، هاتين الدراستين تعدان مهمتين لدرجة بأنها أصبحتا حجر الأساس لهذا المفهوم، وقاموا بتسليط الضوء لتطبيق نظرية التوجه بالسوق في بحوث الأعمال (Mai, 2015, p. 16).

حدد Kohli و Jaworski في دراستيهما العلاقة بين التوجه بالسوق والتسويق " نستخدم مصطلح التوجه بالسوق للدلالة على تطبيق مفهوم التسويق، وهذا يؤدي إلى أن المنظمة الموجهة بالسوق هي التي تتسجم أفعالها مع مفهوم التسويق " (Kohli & Jaworski, 1990, p. 1). وهذا ما أكد عليه Webster (1995) و Harris (1998) و Hooly (1999) بأن ثقافة المنظمة الموجهة بالسوق هي ترجمة عملية وواقعية لمفهوم التسويق، التي تؤكد على أهمية العميل ليس داخل إدارة التسويق فقط وإنما في جميع أنحاء المنظمة كذلك (Yonn & Lee, 2005, p. 2)، وهذا ما أوضحه Gherysari وزملائه في دراستهم حين قال بأن التوجه بالسوق يمكن أن يوصف بعدة طرق، أولاً بأنه تطبيق لمفهوم التسويق، وثانياً بأنه ثقافة مؤلفة من عناصر سلوكية (Gheysaria & et al, 2012, p. 547).

إن مفهوم التسويق هو المفهوم الشامل والذي يتضمن مفهوم التوجه بالسوق، ويرى الباحث أن مفهوم التوجه بالسوق هو التطبيق العملي لمفهوم التسويق فيما يتعلق بدراسة العملاء والعمل على تقديم منتجات على مستوى توقعاتهم وأكثر، وبدراسة المنافسين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم وخططهم للقيام بالخطوات اللازمة لأخذ المبادرة منهم والقيام بأخرى كرد فعل على تحركاتهم.

ثالثاً: مفهوم التوجه بالسوق بصفته استراتيجية عمل للمصارف

3-1 التوجه بالسوق بصفته استراتيجية

إن أول من قام بالنظر إلى التوجه بالسوق من منظور استراتيجي كان Ruekert في بحثه الذي نشره في العام 1992، حيث كان من أهداف بحثه تطوير استراتيجية للتوجه بالسوق، حيث انطلق من دراسة أبحاث Kohli و Jaworski و Narver و Slater ليصل إلى صياغة استراتيجية لمفهوم التوجه بالسوق. يعرف Ruekert مستوى التوجه بالسوق في وحدة العمل على أنه الدرجة التي تقوم فيها الوحدة بـ (Ruekert, 1992, p. 228):

- 1 - الحصول على المعلومات من العملاء واستخدامها.
 - 2 - تطوير استراتيجية لمقابلة احتياجات العملاء.
 - 3 - وتطبيق هذه الاستراتيجية كونها تستجيب لاحتياجات العملاء ورغباتهم.
- ويوضح Ruekert العناصر التي تكون استراتيجية التوجه بالسوق وفقاً لدراسته (Ruekert, 1992, p. 228-229):

أولاً: يعتبر الحصول على المعلومات عن العملاء بأنه يتسق مع التعريف الذي وضعه Kohli و Jaworski، حيث يقوم مفهوم التوجه بالسوق وفق تعريفهم بالبداية على جمع المعلومات. كما أنه يتفق مع بعد التوجه بالعميل الذي وضعه Narver و Slater.

ثانياً: وضع استراتيجية تركز على العميل. حيث تقوم وحدات الأعمال بتطوير خطط التي بدورها تضع أهداف وتحدد المصادر والجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطط.

ثالثاً: تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية الموجهة بالعميل من خلال كونها استجابة لحاجات ورغبات السوق، وهذا يتسق مع مكون تنسيق العمليات الداخلية في دراسة Narver و Slater وعنصر الاستجابة في دراسة Kohli و Jaworski.

يرى الباحث بأن مفهوم Ruekert لاستراتيجية التوجه بالسوق يتسق مع المفهوم الذي وضعه Narver و Slater في بعدي التوجه بالعميل وتنسيق العمليات الداخلية، إلا أنه لم يتطرق بشكل صريح لبعد التوجه بالمنافس ضمن الإطار النظري الذي وضعه لكيفية وضع المفاهيم السابقة للتوجه بالسوق ضمن قالب استراتيجي.

أما Hubert فيحدد التوجه بالمنافسين كأحد أبعاد إستراتيجية التوجه بالسوق إلى جانب التوجه بالعمل والتوجه بالتقنية، على اعتبار أن التأثير التنافسي يلعب دوراً كبيراً في إستراتيجية الشركات، كما أن للتوجه بالمنافسين وبالعلاء تأثيرات متشابهة على أداء الشركة (Hubert & Xuereb, 1997, p. 79).

كما التركيز بشكل رئيسي على العملاء أو المنافسين قد يقود إلى صورة جزئية ومنحازة عن الواقع، ولذلك فإن التوازن بين الرؤيتين هو مرغوب أكثر (Narver & Slater, 1994, p.48).

ومن التوصيات التي انتهت إليها دراسة Narver و Slater (1994) أنه على المدراء زيادة مدى التوجه بالسوق بكل أبعاده بالمنظمة، مع إبقاء المرونة لتوجيه المصادر بين التركيز على العملاء والتركيز على المنافسين بحسب تغير حالة السوق على المدى القصير، ومع ذلك يعتقد الباحثان أن على المنظمات تجنب أن تكون حبيسة تركيز خارجي معين (عملاء أو منافسين) لأن الفرص والتهديدات في السوق غير ثابتة وتتغير باستمرار (Narver & Slater, 1994, p.54).

وبالتالي فاستراتيجية المنظمة الموجهة بالسوق يجب أن تتضمن كافة الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، من التوجه بالعملاء والتوجه بالمنافسين وتنسيق العمليات الداخلية، وهي العناصر التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

وقد قام عدد من الباحثين بوضع تعريف لاستراتيجية التوجه بالسوق بأنها: " استراتيجية عمل تعتمد على المنظمات في وضع سياساتها لتحقيق أهداف استراتيجية تتعلق بتحقيق الأرباح المتوقعة والنمو، وذلك من خلال بناء علاقات قوية مع الزبائن الحاليين والمرتقبين، بالإضافة إلى دراسة السوق من منافسين، ومتغيرات بيئية أخرى وملاحظة التغيرات والاحتياجات في السوق، وذلك لمواكبة هذه المتغيرات بما يخدم مصالح المنظمة وزبائناتها " (درعزني، 2013، ص. 34).

كما تم تعريف التوجه بالسوق بأنه " الاستراتيجية المستخدمة للوصول إلى ميزة تنافسية مستمرة " (Lado & et al, 1998, p. 3).

وفي سياق مماثل يعرف Olivers و Lado التوجه بالسوق بأنه " استراتيجية تُستخدم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد على توليد واستخدام المعلومات داخل المنظمة، وعلى اختيار الأسواق التي يتعين إرضائها " (Lado & Olivers, 2003, p. 301-302).

وبناء على ما سبق يمكن للباحث تعريف استراتيجية التوجه بالسوق كالآتي:

هي الاستراتيجية التي تهدف المنظمة من تبنيها إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة، من خلال التركيز المستمر والمتوازن على دراسة العملاء والمنافسين، والتنسيق بين كافة وحدات العمل داخل المنظمة لاستخدام نتائج هذه الدراسة من أجل اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بتقديم ما يرغب به السوق من منتجات وبشكل أفضل من المنافسين.

وتتمتع استراتيجية التوجه بالسوق بالخصائص التالية (درعزني، 2013، ص. 34-35):

1. إن التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر إلى هذا المفهوم باعتباره صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات العميل، وتعكس النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على معلومات عن العملاء، واستخدامها، وإعداد الاستراتيجية اللازمة للوفاء باحتياجات العملاء. من هنا تبرز أهمية الدور الذي تلعبه الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات عن البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات. إن النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق تعني بالضرورة أن هذا التوجه لا بد من أن يتم دعمه من خلال نظم معلومات استراتيجية يكون محورها هو العميل، وأن يستمد قوته الفعلية من كل الموظفين وليس حصرها في المسؤولين عن التسويق، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادات العليا في دعم وتأييد التوجه بالسوق.
2. مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية الفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء. فالوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفضيلات وحاجات ورغبات العملاء، لأن هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح، بالإضافة إلى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين والموزعين والقوانين التنظيمية ..إلخ.
3. اشتراك كافة الإدارات في الأنشطة المصممة لمواجهة احتياجات العملاء المستهدفين.
4. التوجه بالسوق هي استراتيجية طويلة الأجل، حيث تتحقق منافع هذا المفهوم في الأجل الطويل، وذلك بالرغم من تغيير الظروف البيئية المستمرة، حيث يتم التركيز على الربح والاستمرارية على المدى الطويل.

5. القيام بالتحريات المتعلقة بالسوق ثم نشرها وتبادلها عبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة، حيث تعد عملية توليد وجمع المعلومات من خلال الاستخبارات التسويقية سواء عن العملاء أم المنافسين أم الأطراف ذات الصلة التي تعد نقطة البداية لهذه المنظمة. لتشمل التعرف على ظروف الصناعة

ككل، وتصرفات المنافسين، والقوانين، والقواعد الحكومية، والتكنولوجيا، وكل المتغيرات البيئية، بما يمكنها من التعرف على الاتجاهات المستقبلية، والاستخدام الكفاء لهذه المعلومات. وهذا يتطلب أن يكون لها نظام معلومات تسويقي فاعل وأن يعد نظام الاستخبارات التسويقية إحدى النظم الفرعية لمداخلات هذا النظام بحيث يُصمم لتوفير المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية، ثم الاستجابة لهذه الاستخبارات من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية مواجهة توقعات العميل، حيث تشمل هذه الاستجابة اختيار السوق المستهدفة، والتخطيط للعرض المناسب من السلع والخدمات، الذي يتلاءم مع احتياجات العميل من إنتاج وتوزيع وترويج المنتجات بطريقة تضمن الحصول على أعلى درجات الرضا.

6. التوجه بالسوق هو فلسفة تجمع بين التوجه بالعميل الذي يعني التفهم الكامل للعملاء المستهدفين بهدف تكوين أعلى قيمة لهم من جهة، ومن جهة أخرى التوجه بالمنافس الذي يعني اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنافس الحالي والمرقب، بالإضافة إلى التنسيق بين الوظائف التي تهدف بالدرجة الأولى للاستخدام المنسق والاستغلال الكفاء لموارد المنظمة لتكوين أعلى قيمة للعملاء المستهدفين.

7. إن المنظمة الموجهة بالسوق تستجيب للاحتياجات المتغيرة والبيئة المحيطة في تطوير المنتجات جديدة أو محسنة.

8. إن المنظمة تهتم بكل الأطراف التي لها علاقة بها، والتي تتأثر بأنشطتها وسياساتها بما في ذلك أطراف التعامل أو أصحاب العلاقة، حيث تشمل المشتري النهائي أو الصناعي، والوسطاء الذين يؤثرون على القرارات الشرائية للعملاء.

3-2 استراتيجية التوجه بالسوق في المصارف

على عكس المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع التي يمكن التمييز فيما بينها من قبل العملاء، تتشابه المصارف التجارية في الخدمات التي تقدمها لعملائها، وحتى لو طرح أحد المصارف خدمة فسيكون من السهل على الباقي تقليدها وإنتاج خدمة مشابهة لها وبالتالي تصبح المنافسة بين المصارف قوية. وأن المصرف الذي يزدهر في أعماله هو الذي يمتلك ميزة تنافسية تمكنه من اكتساب قاعدة عملاء بشكل أفضل من منافسيه. ومن هنا يرى Mahmoud وآخرون أن سر امتلاك ميزة تنافسية هو في قدرة المصرف على تقديم قيمة متفوقة للعملاء عن ما يقدمه المنافسون. وليتم تحقيق ذلك يجب على المصرف تبني السبل المناسبة لتحقيق هذا الهدف، ويُعرف عن التوجه بالسوق بأنه فلسفة

تضع العميل في المقام الأول وبأنه يؤدي بالمنظمة للحصول على ميزة تنافسية (Mahmoud & et al, 2011, p. 318). حيث يؤكد Hema و Dps في دراستهما على أهمية التوجه بالسوق في الشركات الخدمية مثل المصارف التجارية حيث يشير التوجه بالسوق إلى تطبيق الفلسفة التي تعبر عن هدف المصرف في اكتساب والحفاظ على العملاء. فالمصارف مثلها مثل باقي المنظمات لا يمكن أن تصمد بدون عملاء، ولذلك يجب أن يكون العميل مركز اهتمام كافة أنشطة المصارف. والمصرف الموجه بالسوق يفهم بشكل أفضل عملائه واحتياجاتهم، وبعدها يصمم ويقدم الخدمات الأفضل لهم بطريقة أفضل من منافسيه (Hema & Dps, 2001, p. 7).

وقد قام كل من Al-Hawary و Shelash في دراستيهما بالبحث في كيفية استخدام مكونات إستراتيجية التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) ضمن عمل المصارف. وتوصل الباحثان في دراستهما لموضوع تطبيق إستراتيجية التوجه بالسوق ضمن المصارف بأن التوجه بالسوق يعتبر أداة هامة في تحسين جودة الخدمة وربحية المصرف. وبالتالي يتوجب على المدراء أن يتابعوا باستمرار أي تغييرات في تفضيلات العملاء وأن يضعوا التغييرات التي تتلاءم مع هذه التفضيلات. وقد بين في بحثه بأن إستراتيجية التوجه بالسوق تعطي أداء أفضل للمصارف التي تطبقها، والذي بدوره ينعكس إيجاباً بتخفيض تكلفة الأنشطة وإعادة أدائها وتحسين للميزة التنافسية (Al-Hawary & Shelash, 2013, p. 274).

- بالنسبة للتوجه بالعميل وضع Al-Hawary و Shelash في دراستهما الأهمية الكبيرة لاستراتيجية التوجه بالعميل لدى المصارف والتي تشمل الفهم لمتطلبات العميل للمنتج وما يرغب من مواصفات، وتطوير المنتجات التي تلبي هذه الاحتياجات (Al-Hawary & Shelash, 2013, p. 274). وبما أن مركز اهتمام إستراتيجية التوجه بالعميل هي العملاء يبين Dalbooh في دراسته على أن الإدارة والموظفين في المصرف يجب عليهم فهم احتياجات ورغبات وتفضيلات العملاء، وهذا يتيح الفرصة أمام المصرف لتقديم خدماته للعملاء بالشكل الذي يتوقعونه أو حتى أفضل وبالتالي فإن فرص زيادة رضا العملاء عن المصرف وإدراته وموظفيه وخدماته سوف تزداد (Dalbooh, 2014, p. 33).

- وبالنسبة لبعد التوجه بالمنافسين فبين Al-Hawary و Shelash أن لدى المصارف التجارية مستوى عالي من التوجه بالمنافس، حيث اعتمدت هذه المصارف إستراتيجية التوجه بالمنافس من خلال معرفة توجهات المنافسين، والاستجابة لتغييراتهم الأساسية، وتحليل نقاط القوة والضعف

(Al-Hawary & Shelash, 2013, p. 274). وهنا يبين Dalbooh أهمية العملية التحليلية لنقاط

قوة وضع المنافسين في مساعدة المصرف على تحديد أهدافه بدقة على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى تنفيذ العمليات، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمصرف وتمكنه من مجارة غيره من المنافسين (Dalbooh, 2014, p. 34).

- وبالنسبة لتنسيق العمليات الداخلية يرى Al-Hawary و Shelash أنه من الأمور الهامة جداً التي تشجع التوجهات الاستراتيجية في تقديم ما يلائم العملاء من المنتجات الجديدة المبتكرة، وتحسين العمل المشترك بين وحدات العمل المختلفة لتنتج ابتكارات جديدة بمزايا أفضل وبتكاليف أقل (Al-Hawary & Shelash, 2013, p. 274). وفي السياق نفسه يرى Dalbooh بأن المصارف تسعى لوضع أهدافها المحددة ضمن أهداف وحدات العمل من أجل الوصول إلى التنسيق بين وظائف الإنتاج، والمبيعات والسوق المالية والموارد البشرية. وهذا يوضح حاجة المصارف لتنسيق عملياتها على مستوى الإدارة الاستراتيجية للمصرف ككل، وتحتاج بعد ذلك لتحديد إجراءات عملية وواقعية على المستوى التشغيلي (Dalbooh, 2014, p. 34).

رابعاً: عناصر إستراتيجية التوجه بالسوق

استعرضنا في الفقرة السابقة كيف تُطبق المصارف لعناصر استراتيجية التوجه بالسوق وهي:

1- التوجه بالعميل

2- التوجه بالمنافس

3- تنسيق العمليات الداخلية

والآن سيتم دراسة آلية تطبيق هذه العناصر بشكل مفصل:

4 - 1 - التوجه بالعميل

تطور المفهوم التسويقي تطوراً كبيراً منذ نهاية خمسينيات القرن الماضي حيث وجدت منظمات الأعمال أن مبيعاتها وأرباحها سوف تكون أفضل وأكثر سهولة عندما تقدم منتجات تم تصميمها وفق رغبات وحاجات العملاء بدلاً من محاولات إقناع هؤلاء العملاء بشراء ما تقوم الشركات بإنتاجه بالأصل، ولضمان أرباح جيدة وموقع تنافسي قوي يؤكد Schiffman وآخرون أنه لابد للمنظمة أن تجعل العميل جوهر ثقافتها التنظيمية، وعبر جميع الإدارات والوظائف، وتضمن أن كل موظف يرى أي عملية تبادل منفعة مع العميل هي جزء من العلاقة مع العملاء وليست فقط عملية تجارية (Schiffman & et al, 2012, p. 7). وقد

تم تعريف التوجه بالعميل على أنه " ثقافة المنظمة التي تُكون سلوكيات فعالة ومؤثرة لتقديم قيمة أفضل للمُشترين " (Amir & et al, 2014, p. 2)، ويعرف الفاروق التوجه بالعميل بأنه استراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد العملاء المربحين أكثر من غيرهم وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم وربحياتهم (الفاروق، 2017، ص. 3)، ويعتبر Racela التوجه بالعميل بأنه " توجه استراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تكوين وتقديم قيمة أفضل للعملاء من خلال المعالجة المعلوماتية المتأنية من الاستخبارات التسويقية " (Racela, 2014, p. 18)، ويعرفها جودة بأنها " عملية استراتيجية مخططة للاهتمام بالعميل وحاجاته ورغباته وتوقعاته " (جودة، 2009، ص. 75)، كما يراها مطر وآخرون بأنها " عملية السعي نحو العميل لدرجة تُدخل العميل في تحديد أهداف المنظمة، وعلى أفراد المنظمة العمل الدؤوب ضمن سلسلة متكاملة للحصول على رضاه وتلبية حاجاته " (مطر وآخرون، 2011، ص. 167).

ووفق ما قدمته التعريفات السابقة يتجلى الهدف من التوجه بالعميل في فهمه وتقديم المنتج الذي يحقق أفضل قيمة له وبشكل أفضل من المنتجات المنافسة، وباعتماد على ما قدمته الأدبيات السابقة من تعريف لهذا المفهوم يرى الباحث أن التوجه بالعميل هو استراتيجية تبدأ بغرس ثقافة عمل يلتزم بها كافة من في المنظمة في وضع مصلحة العميل في المرتبة الأولى، تقوم في مدخلاتها على جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء، لتنعكس هذه المعرفة عن العملاء في أداء كافة وحدات العمل في المنظمة لتقديم قيمة أفضل للعميل. وبالتالي يرى الباحث أن للتوجه بالعميل ثلاث خطوات تتمثل كآلاتي:

4 - 1 - 1 - ثقافة عمل: يقوم مفهوم التوجه بالعميل على وضع مصالح ورضا العملاء في المرتبة الأولى لأولويات المنظمة، وبما أن الثقافة تعبر عن الكيفية التي تتم بها الأمور فإنه يجب على المنظمة تبني ثقافة عمل تجعل كافة أداء وحدات العمل داخل المنظمة موجهاً بالعميل، ويكون تبني هذه الثقافة بحسب Istvan & Szabolcs بوجوب إعادة تشكيل ثقافة المنظمة ككل بحيث تصبح مبادئها وقيمها ومعتقداتها موجهة بالعملاء، وأن يكون العملاء محور أفعال وتصرفات الموظفين (Istvan & Szabolcs, 2009, p. 4)، وإن هذا المستوى العالي والشامل للالتزام بهذه الثقافة يتطلب التبني والدعم من قبل الإدارة العليا في المنظمة ليجد طريقه في التطبيق والالتزام في كافة وحدات العمل في المنظمة، وهذا ما يؤكد عليه Kennedy وآخرون أنه من دون دعم الإدارة العليا فإنه من غير المحتمل أن تتجذر ثقافة التوجه بالعميل داخل المنظمة. حيث أن تحديد التوجه بالعميل هي مسؤولية الإدارة العليا بشكل خاص. حيث يتحمل المدير التنفيذي المسؤولية عن تعريف التوجه بالسوق والعميل كقوة دافعة لعمل

المنظمة، بحيث تُوضع أهداف المنظمة بشكل متناغم مع دوافع إرضاء العملاء، وسلوكها يكون متسقاً مع ما يفرضه التوجه بعمالها (Kennedy & et al, 2003, p. 68).

4 - 1 - 2 - استخبارات العملاء: إن التزام المنظمة بثقافة عمل موجهة بالعميل يُوجب عليها معرفة كل ما يتعلق عن عملائها الحاليين والمستقبليين على حد سواء فالعميل بحسب تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق هو "مشتري المنتجات الفعلي أو المتوقع" (نوري، 2016، ص. 324)، وبالتالي يجب جمع أكبر قدر من المعلومات عن العملاء، ومن جهة أخرى ولكي تضمن المنظمة أن مفهومها للتوجه بالعميل يتم تطبيقه بالشكل الصحيح وأن ما تقوم به من أنشطة يساهم في تقديم قيمة أفضل للعملاء يجب أن تكون هذه المعلومات التي يتم جمعها دقيقة وحديثة وتعكس الواقع الفعلي للعملاء. وفي هذا السياق على المنظمة جمع المعلومات المتعلقة بما يلي:

أ - **حاجات العملاء ورغباتهم:** حيث يعرف Kerin و Hartley الحاجة بأنه الشعور الذي يظهر عند الإنسان لدى إحساسه بنقص الضروريات الأساسية مثل الطعام والملابس، أما الرغبة فهي الحاجة التي صاغتها شخصية وثقافة ومعرفة الشخص (Kerin & Hartley, 2017, p. 8)، وبالتالي معرفة ما يحتاجه العميل وما الذي يريده لإشباع حاجاته وكيف يريده أن يكون.

ب - **سلوك العملاء بما يتضمنه من:**

- مراحل عملية اتخاذ القرار الشرائي وكيفية استخدامه للمنتج وما بعد الانتهاء من الاستخدام.
- العوامل النفسية والتي تتضمن دوافع العميل وشخصيته، تصورات وتعلمه وما يحمله من قيم ومعتقدات ومواقف، ونمط حياة العميل (Kerin & Hartley, 2017, p. 130).
- التأثيرات الاجتماعية والثقافية وتتضمن الجماعات المرجعية والطبقة الاجتماعية وكلمة الفم، والبيئة الثقافية للعميل وعرقه والدين واللغة.
- العوامل الشخصية التي تتضمن الجنس والعمر والمستوى التعليمي والدخل.

ولجمع هذه المعلومات تحتاج المنظمة إلى نظام معلومات تسويقي فعال تستطيع من خلاله جمع كافة البيانات التي تحتاجها وبالدقة المطلوبة، حيث وبحسب Istvan & Szabolcs فإنه يمكن قياس درجة التوجه بالعملاء في المنظمة من خلال وجود أو عدم وجود نظام معلومات التسويق وتفعيله، وتطبيق إدارة علاقات العملاء (Istvan & Szabolcs, 2009, p. 4).

4 - 1 - 3 - الأداء: يرى الباحث أن حصول كافة الموارد البشرية داخل المنظمة والتي تلتزم بالعمل لتحقيق مصلحة العميل، على معلومات دقيقة وحديثة دائماً عن العملاء سيؤدي إلى الفهم الصحيح لما

يعتبره العميل قيماً، أي تبني وجهة نظر العميل للقيمة المدركة، وبالتالي المعرفة الأفضل بوجهة نظر العميل نحو ما يرغب ويحتاجه من منافع تقدمها المنتجات لتحقيق رضاهم في مقابل ما يدفعونه من وقت وجهد ومال، وبالتالي سينعكس هذا على أداء الموظفين لأعمالهم بشكل عام وتطوير الخدمات بالشكل الأفضل والأكثر ملائمة لما يحتاجه العملاء ويسهم في تحديد مستويات الجودة المرغوبة لهذه الخدمات. كما أن الكم الكبير من المعلومات التي يتم جمعها باستمرار سيساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الابداع وتقديم منتجات وخدمات جديدة وهذا ما يؤكد Racela بأن المعلومات القيمة التي يتم جمعها عن السوق والعملاء وإدخالها داخل المنظمة يمكن أن تستخدم في تحفيز الابداع (Racela, 2014, p. 19)، كما أن المعلومات التي يتم جمعها ستتضمن مصادر شكاوى العملاء وبالتالي إتاحة الفرصة أمام المنظمات لتطوير قدرتها وأدائها على معالجة شكاوى عملائها ومحاولة تلافي مصادر هذه الشكاوى مستقبلاً.

4 - 2 - التوجه بالمنافس

تتسم الأسواق في وقتنا الحالي بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، فالانفتاح الثقافي وتطور وسائل النقل والعولمة وخدمات الانترنت وغيرها من الأمور جعلت تلك المنظمات أقرب إلى العميل من أي وقت مضى، فكثر العروض المقدمة للعملاء وأبدع فيها صناعها وتنافسوا فيما بينهم بشدة حتى يختار العميل منتجهم دون باقي المنتجات، حيث يصف النجار المنافسة بتعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل (النجار، 2000، ص. 20)، ويعبر Kotler و Keller عن جوهر التنافس بين المنظمات بقولهما بأن المنافسة تشمل جميع العروض المنافسة الفعلية والمحتملة وأي بدائل يمكن للمشتري أن يأخذها بعين الاعتبار (Kotler & Keller, 2012, p. 11)، أي أن جميع المنتجات المؤدية إلى إشباع الحاجة نفسها عند العملاء تعتبر منتجات منافسة. وبالتالي لا يمكن للمنظمة أن لا تراقب منافسيها وتتجاهلهم، حتى الشركات الضخمة مثل شركة Amazon تراقب منافسيها الأقوياء في أسواقها عن كثب (Perreault & et al, 2017, p. 58). وإن مفهوم تقديم قيمة أفضل للعميل وتحقيق ميزة تنافسية يتضمن فهم العروض الأخرى التي يتلقاها العميل من المنظمات المنافسة ليكون العرض المقدم من قبل المنظمة أفضل. وهذا يتطلب دراسة دقيقة للمنتجات التي يقدمها المنافسون وسياساتهم التسعيرية وعروضهم الترويجية وقنوات توزيعهم وغير ذلك من الأمور أي تقييم دائم لكل ما يتعلق بالمنافسين، وهذا ما يقوم عليه التوجه بالمنافس حيث يعرف Narver & Slater هذا التوجه بأنه " فهم الشركة لنقاط القوة والضعف وقدرات واستراتيجيات المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين " (Mueller & Gemunden, 2009, p. 541)، كما أن الشركات التي تتصرف بطريقة موجهة

بالمنافس سوف تقدم للمدراء المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارهم (Lengler & et al, 2013, p. 442)، ويرى الباحث أن التوجه بالمنافس استراتيجية تقوم على تحديد المنافسين وتقييم نقاط قوتهم وضعفهم وأهدافهم واستراتيجياتهم لتمكين متخذي القرار داخل المنظمة من القيام بالخطوات المناسبة تجاه المنافسة.

وقد قام Kotler و Armstrong بوضع ثلاث مراحل لتحليل المنافسين هي تحديد المنافسين وتقييمهم وأي منهم يجدر تجنبه أو مجابهته (Kotler & Armstrong, 2014, p. 548)، وهي كل الآتي:

4 - 2 - 1 - تحديد المنافسين: إن تحديد المنظمة لمنافسيها أمراً في غاية الأهمية حتى يتبين لمنظمة

ما هي البدائل المباشرة وغير المباشرة لمنتجاتها في أسواق العملاء، فالمنافسة تمتلك عدة أشكال هي:

- المنافسة المباشرة: وهي المنظمات التي تمتلك موارد ومزيج تسويقي متشابه، وتعمل في نفس القطاع السوقي وتقوم على إشباع نفس الاحتياجات والرغبات بمنتجات مماثلة. وعلى سبيل المثال فإن المنافسة المباشرة لشركة Hyundai تأتي من شركات مثل Ford و Kia Motors وغيرها من شركات صناعة السيارات.

- المنافسة غير المباشرة: وهي المنظمات التي تعمل في قطاعات سوقية مختلفة وتمتلك موارد ومزيج تسويقي مختلف لكنها تقوم بنهاية المطاف بإشباع نفس احتياجات العملاء ولو بمنتجات مختلفة. وبالعودة لمثالنا السابق فإن ما ينافس شركة Hyundai وغيرها من مُصنّعي السيارات هي الشركات المصنعة والمستخدمة لوسائل نقل أخرى كالقطارات والحافلات والطائرات والدراجات النارية والهوائية وغيرها.

إن تحديد المنظمة لمنافسيها الرئيسيين سواءً منهم المباشرين أو غير المباشرين يمنحها رؤية واقعية وشاملة لكافة مصادر المنافسة التي تزاخم منتجات المنظمة في حصتها السوقية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

4 - 2 - 2 - تقييم المنافسين: بعد أن حددت المنظمة منافسيها تقوم بتقييم هؤلاء المنافسين، وقد وضع

Kotler و Armstrong أربعة نقاط هامة لذلك تتمثل بتحديد أهداف المنافسين وتحديد استراتيجيتهم ونقاط قوتهم وضعفهم وتقييم ردود أفعالهم (Kotler & Armstrong, 2014, p. 548):

- **تحديد أهداف المنافسين:** يمتلك كل منافس مزيجاً من الأهداف. وعلى المنظمات أن تعرف الأهمية النسبية التي يضعها المنافس على أهداف مثل الربحية الحالية، نمو حصتها في السوق، التدفق

النقدي، والقيادة في المجال التكنولوجي وغيرها من الأهداف بشكل عام وضمن القطاعات السوقية المختلفة (Kotler & Armstrong, 2014, p. 551).

ويرى الباحث أن معرفة المنظمة لأهداف المنافسين أمرٌ في غاية الأهمية، فعندما يضع المنافسون هدفهم في دخول سوق جديدة، فهذا مؤشر للمنظمة على وجود فرص تسويقية قد تستفيد منها في أسواق لا تخدمها، وإذا ما كان هدف المنافسين يتمثل في الاستفادة من الأسواق الحالية والتي للمنظمة تواجد فيها، فهذا دليل على ظهور رغبات جديدة أو طرق مبتكرة للاستفادة من الأسواق الحالية أو محاولة غزو لحصة المنظمة من السوق، وهذه المعرفة بهذه الأهداف ستوفر للمنظمة القدرة على القيام بإجراءات للاستفادة مما هو مبتكر وجديد أو الدفاع عن قاعدة عملاتها.

- **تحديد استراتيجية المنافسين:** إن دراسة استراتيجية المنافس يعد أمراً في غاية الأهمية فهي المفسرة للطرق والآليات التي يتبعها المنافس لتحقيق غاياته وأهدافه. وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنافس اتباعها، ويحدد Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات أن القيام بها (Porter, 1998, p. 335-338):

1. استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تقوم على تخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة لكي تقدم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

2. استراتيجية التميز: هو تقديم المنظمة لسلع أو خدمات تتميز بصفات مميزة عن كافة الأصناف الأخرى التي يقدمها المنافسين. وهذه الصفات المميزة يمكن أن تكون في عوامل عديدة منها التصميم والتكنولوجيا وخصائص المنتج والجودة العالية وخدمات على الانترنت وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

3. استراتيجية التركيز: وهي التركيز على مجموعة معينة من العملاء، أو شريحة من خط إنتاج أو سوق جغرافية. وبحسب Porter ستتمكن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية من التفوق في المجال أو السوق الذي تخصصت به أكثر من المنافسين الذين يعملون على نطاق أوسع.

- **تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين:** يرى Kotler و Armstrong أن تقييم نقاط قوة وضعف المنافس يساعد في الإجابة على سؤال مهم جداً. ما الذي يمكن للمنافسين فعله؟ (Kotler & Armstrong, 2014, p. 552)، ويرى الباحث أن تقييم كل ما يتعلق بالمنظمات المنافسة مثل قوة مركزها المالي، التكاليف التي تتحملها، حصتها السوقية وقدرتها على الابتكار وتقديم منتجات جديدة ومدى فعالية قنوات توزيعها وغيرها من الأمور، يسهم في فهم حدود

المنافسين ولأي مدى يمكن أن يذهبوا وما يقدررون على فعله. والاستفادة من نقاط ضعفهم ومقارنة نقاط قوة المنظمة بنقاط قوة المنافسين لإدراك إذا ما كان عند المنظمة من نواقص في مواجهة منافسيها وبالتالي اكتساب المنظمة لطرق جديدة تساعد في تقويتها والتحسين من أدائها.

• **تقدير ردود فعل المنافسين:** إن تقدير المنظمة بشكل صحيح لما قد تكون عليه ردود أفعال المنافسين يعد أمراً مهماً عندما تنوي القيام بأي تحركات في الأسواق، ويرى الباحث أنه بدراسة ما تم ذكره مسبقاً عن المنافسين يساعد المنظمة في توقع ردود أفعالهم. ويقول كل من Kotler و Armstrong في هذا الصدد بأن كل منافس لديه فلسفة معينة في ممارسة أعماله وثقافة داخلية معينة ومعتقدات يتوجه بها. وبالتالي يحتاج مدراء التسويق إلى فهم عميق لعقلية المنافس إذا ما أرادوا توقع أفعاله وردود أفعاله (Kotler & Armstrong, 2014, p. 552).

4 - 2 - 3 - اختيار المنافسين سواء لمواجهةهم أو تجنبهم: بعد أن حددت المنظمة منافسيها الرئيسيين المباشرين أو غير المباشرين، وقامت بعملية تقييم شاملة لهم، يمكن لها أن تحدد أي منهم يجب مواجهته أو تجنبه. حيث يمكن للمنظمة مواجهة المنافسين السيئين الذين دائماً ما يحالوا زعزعة استقرار السوق، بينما قد تتجنب مواجهة المنافسين الجيدين الذين يمثلون أحد مصادر إلهام المنظمة، وقد تواجه المنافسين غير المباشرين في أسواقهم بدلاً من مواجهة منافس مباشر وقوي في سوقها كي تتجنب صدام قد ينتج عنه حالة عدم استقرار في هذا السوق.

إن جمع هذا الكم من البيانات عن المنافسين وفي مختلف الأسواق يتطلب من المنظمة أن تُطور نظام استخبارات يقوم بجمع المعلومات عن المنافسين بشكل دائم، من مصادر الميدان وما يتم نشره من إحصاءات وبيانات وغيرها من المصادر، ليقوم النظام بعدها بتدقيق هذه البيانات للتأكد من صحتها، ويقدمها للمدراء المختصين في الوقت المناسب على شكل معلومات وتقارير واضحة عن المنافسين.

4 - 3 - تنسيق العمليات الداخلية

إن عملية تقديم المنظمة منتج يحقق قيمة أعلى للعملاء من المنتجات المنافسة، أمر يتطلب توجيه واستخدام الموارد بالشكل الأمثل وتضافر وتناغم جهود كافة الإدارات والعاملين داخل المنظمة لتحقيق هذا التفوق. حيث يوجد لكل قسم وإدارة داخل المنظمة جزء من المسؤولية لتحقيق هذا التفوق، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة تنسيق وتكامل للأعمال التي تؤديها هذه الإدارات والأقسام للوصول إلى الهدف، وهذا ما يقوم عليه مفهوم تنسيق العمليات الداخلية وتم تعريف تنسيق العمليات الداخلية " الجهود المنسقة عبر الوظائف لتحقيق الأهداف المشتركة، مثل تكوين قيمة أفضل للعملاء والاستجابة لتغيرات السوق في ظل علاقات

وثيقة بين تلك المهام " (Bouachouch & Mamd, 2014, p. 98). وفي تعريف آخر لتنسيق العمليات الداخلية تتصف بأنها " الاستخدام المنظم لموارد المنظمة لتكوين قيمة أعلى للعملاء المستهدفين " (Saeed & Aimin, 2015, p. 20)، وبالتالي هذا يُظهر أن نجاح المنظمات التي تتبع استراتيجيات موجهة بالعملاء والمنافسين لتحقيق قيم أفضل للعملاء وكسب مزايا تنافسية يحتاج لتنسيق عملياتها الداخلية بصورة كبيرة، وإن تنسيق العمليات الداخلية كبعد ثالث لاستراتيجية التوجه بالسوق يعتمد على ما يتم تحصيله من معلومات عن العملاء والمنافسين، حيث أن النتائج وكل الأمور الهامة التي يتم استخلاصها من الدراسة والتحليل الدائمين لهذه المعلومات وغيرها من استخبارات التسويق من قبل المختصين يجب أن يتم مشاركته مع كافة وحدات العمل ذات الصلة وهذا ما يؤكد عليه Bartosek و Tomaskova بأن التنسيق يجب أن يسمح باتصال قسم التسويق مع الإدارات الأخرى من خلال تدفق المعلومات (Bartosek & Tomaskova, 2013, p. 8)، حيث أن تطبيق تنسيق العمليات الداخلية يقوم على إجراء اتصالات دائمة ومكثفة من أجل مشاركة المعلومات عن العملاء والمنافسين لكافة الأقسام المعنية، كما يقوم بمشاركة كافة المعلومات الصادرة عن مختلف الأقسام العاملة في المنظمة والتي قد تفيد وتكون ذات أهمية لأقسام أخرى، كما يتم تأدية المهام في ظل تنسيق العمليات الداخلية التي تتم في إطار متكامل يتم المشاركة فيه بالموارد بين الأقسام المختلفة وليس بشكل منعزل وبالتالي يرى الباحث أن لتنسيق العمليات الداخلية جانبين هما عمليات التواصل وتدفق المعلومات والتكامل بين الوظائف:

4 - 3 - 1 - التواصل وتدفق المعلومات:

تقع نقطة بداية تنسيق العمليات الداخلية من خلال إيصال ما توصل إليه قسم التسويق من نتائج تقديمها البيانات التي تم جمعها وتحليلها عن العملاء والمنافسين إلى كافة الإدارات داخل المنظمة، كما تركز عملية التنسيق بصورتها الكاملة على تبادل شامل للمعلومات بين مختلف الأقسام الوظيفية في المنظمة، وتعزيز كافة مختلف أشكال عمليات التواصل بين هذه الأقسام بكل ما يسهم في تقديم قيمة أكبر للعملاء، حيث أنه كلما ازدادت كفاءة وفعالية عمليات التواصل وتبادل وتوزيع المعلومات بين مختلف أقسام المنظمة كلما زادت كفاءة تنسيق عملياتها، وبالتالي على المنظمة دعم وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي لديها بأنواعها الرسمية وغير الرسمية:

- **الاتصالات الرسمية:** وهي الاتصالات التي تتم ضمن قنوات الاتصال الرسمي المحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتتم هذه الاتصالات بين مختلف الأشخاص من مختلف المستويات الإدارية، وتتضمن ثلاث أشكال من الاتصالات:

أ - الاتصالات الرأسية الهابطة: وهو تدفق المعلومات والتوجيهات والرسائل المُرسلة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى منها في المنظمة، وتتضمن هذه الاتصالات وسائل مثل البريد الإلكتروني للمنظمة، الاجتماعات الفردية والجماعية، لوحات الإعلانات، وبطاقة معلومات، الكتيبات وأوراق المعلومات. وتتضمن الاتصالات الهابطة المعلومات التالية (Wrench, 2012, p. 206-207):

- تعليمات العمل: وهي الكيفية التي ترغب بها الإدارة أن يؤدي الموظف عمله وفقاً.
- مبررات العمل: هو بيان للهدف الرئيسي من تأدية كل وظيفة، وكيف لأدائها أن يساهم في تحقيق الهدف الشامل للمنظمة.
- الإجراءات والممارسات: فالإجراءات هي سلسلة من الخطوات الواجب اتباعها في حالة معينة، أما الممارسات فهي السلوكيات التي يجب أن يقوم بها الناس بشكل اعتيادي. وتأتي الإجراءات والممارسات غالباً في دليل الموظف والكتيبات.
- التغذية العكسية: وهي رد فعل الإدارة على عمل الموظفين وتتضمن شرح المشرفين في أي المهام قد أحسن الموظف في أدائها، وأي مهام أخرى يحتاج إلى أن يجتهد أكثر ليتحسن أدائه فيها.
- تلقين الموظف: وهي غرس المنظمة داخل موظفيها أيديولوجية مؤيدة لها، وبالتالي تبني أهدافها وثقافتها من قبل الموظفين، لأن يصل الموظف إلى حمل هوية المنظمة داخله.

ب - الاتصالات الرأسية الصاعدة: وهي تعبر عن تدفق المعلومات من المستويات الأدنى في المنظمة إلى المستويات الأعلى منها، وتعتبر الاتصالات الصاعدة مهمة للغاية فهي تعد أسلوب للإدارة للتأكد من صحة فهم المستويات التشغيلية للاتصالات الهابطة، كما تعزز انتماء الموظفين عندما يدركون بأن أصواتهم وآرائهم تصل إلى الإدارة العليا، كما أن الاستماع لصوت الموظفين يشكل تغذية عكسية بما تتضمنه من اقتراحات وشكاوى تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل لمصلحة المنظمة ولتحسين بيئة العمل. وتتضمن هذه الاتصالات وسائل مثل التقارير، المقابلات، وسائل التواصل المسموعة وغيرها. وتتضمن الاتصالات الصاعدة المعلومات التالية (Wrench, 2012, p. 214-215):

- معلومات عن الموظفين: وتتضمن معلومات شخصية عن الموظفين عن عائلاتهم ونشاطاتهم وغير ذلك من المعلومات التي تساعد المسؤولين على تطوير فهم أفضل للكادر الوظيفي لديهم، وأيضاً معلومات مهنية تتضمن أموراً أو مشاكل متعلقة بأداء العمل.
- معلومات عن الزملاء في العمل ومشاكلهم: هو تقديم الموظفين لمعلومات لمدرائهم فيما لو حصل مشاكل أو أزمت مع زملائهم في العمل.

- الإجراءات والممارسات التنظيمية: إن الإدارة هي من تضع إجراءات وممارسات العمل، لكن الموظفين هم الممارسين لها، لذلك فإن التغذية العكسية عن هذه الإجراءات والممارسات ستسمح للإدارة بمعرفة أي منها يفيد العمل وأي منها يسبب ضغط وخسارة للموارد، وبالتالي اتخاذ ما يلزم لتصحيح الوضع.

- المهام التي يتم تأديتها: وهي المعلومات التي يرسلها الموظف للإدارة التي تساعد على إتمام المهمة التي يؤديها، وتشمل طلبه المزيد من المعلومات أو توضيح أكثر للمهمة أو طلبه موارد إضافية وغير ذلك.

- المظالم أو الشكاوى التي قد تحدث مع العاملين.

ج - الاتصالات الأفقية: وهي من أهم أشكال الاتصال التي تعتمد عليها عملية التنسيق بشكل كبير فهي تدفق المعلومات الذي يتم بين مختلف الأقسام الوظيفية التي لا توجد بينها فوارق على المستوى الهرمي، أي تبادل المعلومات والتنسيق المباشر بين الأقسام التشغيلية في المنظمة. وتتضمن هذه الاتصالات وسائل مثل الشبكة الداخلية لتبادل المعلومات، ووسائل الاتصال التكنولوجية، وقد تم وضع أربع وظائف لهذه الاتصالات (Wrench, 2012, p. 233):

- تنسيق المهام: إن وظيفة الاتصالات الأفقية تتمثل بمساعدة أعضاء المنظمة لتنسيق المهام فيما بينهم لتحقيق أهدافها. لأنه عندما يتم التقريب وتبادل المعلومات بين الأقسام الوظيفية المختلفة فإنه يتبين لكل قسم الكيفية التي يمكنه بها مساعدة الأقسام الأخرى على تحقيق أهدافها، وبالتالي تضمن الأقسام أن تساعد بعضها البعض بصورة أكثر فعالية.

- حل المشكلات: عندما تكون هناك مشكلات على نطاق واسع تواجه المنظمة، فإنها ستحتاج إلى طيف واسع من الحلول من خلال اشتراك كافة أقسامها في إيجاد هذه الحلول، حيث أن عملية العصف الذهني تكون أكثر فاعلية في حل المشكلات عندما يشترك بها عدد كبير من الأقسام، عوضاً عن إحالة المشكلة إلى قسم واحد فقط لمعالجتها.

- مشاركة المعلومات: إنه من الأمور الضرورية والهامة جداً لنجاح المنظمة، فتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة سيزيد من معرفة كل عضو كافة المهام التي يتم تأديتها في المنظمة، ومهام وأنشطة كافة الأعضاء.

– حل النزاعات: إذا ما وقعت بعض المشكلات بين زملاء العملاء فإن أسهل الطرق لحلها هو التواصل المباشر. فكثير من المشكلات البسيطة تحل نتيجة لسوء الفهم الذي قد يتطور ويتفاقم إذا لم يتم التعامل معها بسرعة وكفاءة.

• **الاتصالات غير الرسمية:** هي مختلف أشكال التواصل الذي يتم بين الموظفين ضمن بيئة العمل ولكنه غير موجود ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة. وبحسب Raisiene و Jonusauskas فإن الاتصالات غير الرسمية تغطي مهام مثل تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وتنسيق أنشطة الفرق ونشر الثقافة التنظيمية ونشر مشاعر الترابط والألفة، كما تعزز الاتصالات غير الرسمية العمل الجماعي (Jonusauskas & Raisiene, 2011, p. 258) وتأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية بحسب Sheykh وآخرون بأنها تلك القنوات التي تملأ الفجوات التي لم تستطع القنوات الرسمية ملئها، وبحسب ما أورده الباحثون فإن المعلومات التي يتم نقلها عبر القنوات الرسمية غالباً ما تكون غير كافية أو غامضة وبالتالي تأتي الاتصالات غير الرسمية لتعوض عن هذه المشاكل (Sheykh & et al, 2010, p. 52). وبالتالي يرى الباحث أن على المنظمة دعم الاتصالات غير الرسمية كوسيلة داعمة ومكملة لاتصالاتها الرسمية، وفي ظل هذا التطور التكنولوجي يجب على المنظمة استخدام كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة لدعم عمليات الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بين أقسامها الوظيفية وأن توظف هذه التكنولوجيا في قنوات اتصالها الرسمية وغير الرسمية.

4 - 3 - 2 - التكامل الوظيفي:

إن العمل المشترك والمتكامل داخل أي منظمة يعتبر سمة من سمات نجاحها، حيث أن كل الأقسام الوظيفية تعمل بالتنسيق فيما بينها وهذا يتيح تأدية المهام المشتركة والتي تتطلب تعاون أكثر من قسم لإنجازها بصورة دقيقة وأكثر كفاءة، وعندما تعمل كافة الأقسام بشكل متكامل وعلى مستوى عالٍ سيتم مشاركة الموارد والخبرات والمعارف في ما بينها وستتعمق معرفة الأقسام ببعضها البعض وينشأ فيما بينها تفاهم متبادل ومعرفة بما هم قادرين عليه وما يمكن لجهدهم المشترك أن يثمر.

وتم تعريف التكامل الوظيفي بأنه " نوعية أو حالة التعاون القائمة بين الإدارات، والتي تعد أمراً ضرورياً لتوحيد الجهود لمقابلة متطلبات البيئة " (Teixeira & et al, 2012, p. 73)، وقد اعتبر Lopes وآخرون أن التكامل الوظيفي يتكون من أربعة عناصر أساسية (Lopes & et al, 2016, p. 4-8):

- (1) الأنشطة الممتدة: وهي نقاط الاتصال التي تتواصل من خلالها الأقسام الداخلية مع بعضها البعض، أي تتطلب المشاركة في العمل بين هذه الأقسام، أو المعلومات أو على الأقل الآراء التي تقدمها الأقسام الأخرى لتحقيق الكفاءة الكافية في الأهداف التنظيمية.
- (2) عوامل التكامل: وهي الآليات المستخدمة لتحقيق التكامل داخل الأنشطة الممتدة، مثل التخطيط المشترك و فرق العمل والتدريب عبر الوظائف والاجتماعات المتضمنة موظفين من عدة أقسام وغيرها.
- (3) الرسمية وغير الرسمية: وهو تمثيل للطريقة التي تطبق بها عوامل التكامل، فبعض العوامل يتم وضعها من قبل الإدارة مثل فرق العمل التي يتم تشكيلها من عدة وظائف، وهناك عوامل تتطور بصورة تلقائية من قبل مستويات إدارية أدنى مثل روح الفريق والتفاهم المتبادل.
- (4) مستوى التكامل: ويشير إلى شدة التكامل بين الوظائف، ويتم تحديد هذه الشدة من خلال وجود أو غياب عوامل تكامل محددة من دونها لا يمكن وجود تكامل بين الوظائف منها التخطيط المشترك، والعمل الجماعي لتجنب الصراعات.

خلاصة الفصل الأول:

تحدث الباحث في هذا الفصل عن مفهوم التوجه بالسوق بشقيه السلوكي والثقافي، ثم قام الباحث بالاعتماد على المفهوم الثقافي للتوجه بالسوق مبيناً الأسباب لهذا الاختيار، يليه استعراض الباحث لنشأة مفهوم التوجه بالسوق تاريخياً، وبعد ذلك تناول الباحث الصفة الاستراتيجية للتوجه بالسوق وخصائص هذه الاستراتيجية، ثم الكيفية التي تطبق بها المصارف التجارية لهذه الاستراتيجية، وأخيراً تحدث الباحث بشكل مفصل عن العناصر الثلاث لاستراتيجية التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

الفصل الثاني:

ولاء العملاء

محتويات الفصل:

تمهيد

1. مفهوم ولاء العملاء
2. أبعاد ولاء العملاء
3. أهمية ولاء العملاء
4. أنواع ولاء العملاء
5. مراحل تكوين ولاء العملاء
6. العوامل المؤثرة على ولاء العملاء
7. استراتيجيات تعزيز ولاء العملاء
8. العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

إن السعي الدائم والجهود الحثيثة المبذولة من قبل المنظمات المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية ومحاولة كل منها لتقديم سلع وخدمات تحمل قيمة أفضل للعملاء من باقي منتجات المنظمات المنافسة، هي من أجل الفوز بهم ومحاولة تكوين روابط ومشاعر إيجابية ورغبة دائمة لدى العملاء لتعامل دائم ومستمر مع تلك المنظمة. فجميع المنظمات لديها اهتمام بالعملاء لكن المنظمات التي تتبنى مفاهيم التسويق الحديث الذي أصبح العميل محور تركيزه تعطي لعملية تكوين جمهور من العملاء لديه ولاء كبير تجاهها أهمية قصوى، فهي تعرف أن ذلك الجمهور سيقف بجانب المنظمة في جميع مراحلها، وسيكون مسوقاً لها لدى باقي الناس وسيكرر تعامله مع المنظمة بالرغم من كثرة وتشابه وحتى تفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة في بعض الأحيان، وبالتالي يوفر الولاء للمنظمة الأساس الذي تعتمد عليه للنمو والازدهار والوقوف في وجه المنافسة الشرسة، فلا يمكن للمنظمة الاستمرار والنجاح على المدى طويل الأجل من دون ولاء عملائها. وبالتالي لم يعد التحدي المتمثل أمام المنظمة كالسابق هو بزيادة عدد الوحدات المباعة بقدر ما أصبح يركز على زيادة أعداد العملاء المتعاملين معها ممن يتمتعون بالولاء لها. حيث أصبحت مهمة المنظمات في هذا المجال تزداد صعوبة نظراً لزيادة متطلبات العملاء وارتفاع مستوى توقعاتهم وكثرة المنافسين ودخول العديد من المنتجات الجديدة والمبتكرة، وبالتالي هذا ما يدفع منظمات الأعمال للعمل على تكوين الولاء لدى عملائها والمحافظة عليه من خلال قيامها بالأبحاث اللازمة لمعرفة الكيفية التي يتشكل فيها الولاء لدى العملاء وتحديد دوافع هذا الولاء وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه، حتى تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند قيامها بالأعمال.

أولاً - مفهوم ولاء العملاء

يرى الباحث أن مفهوم ولاء العملاء قد أصبح محورياً في عالم الأعمال، فالولاء يضمن للمنظمة تأمين مصدر مستقر ودائم من العوائد، ومن الناحية التاريخية بدأ مفهوم ولاء العملاء في الربع الأخير من القرن الماضي بالاستحواذ بشكل كبير ومتزايد على اهتمام منظمات الأعمال، حيث شكلت زيادة العرض مقارنة مع الطلب العامل الذي نقل القوة من البائع إلى المشتري، وبالتالي شكّل هذا الأمر دافعاً هاماً للمنظمات من أجل إيجاد علاقة ولاء تربط العميل بها، والانتقال من أولوية التركيز على المنتج ثم إيجاد عميل له إلى التركيز على العملاء ثم إيجاد المنتجات التي تلائمهم. فبحسب Lynch وصلت المنظمات إلى هذه النتيجة من خلال سلسلة متعاقبة من الأحداث، ففي فترة السبعينيات زادت البدائل المعروضة من السلع والخدمات أمام العملاء وهذا أتى نتيجة للزيادة الحاصلة في الإنتاج وظهور منظمات الأعمال في دول شرق آسيا،

كما ظهرت أنماط جديدة من الاستهلاك والاستخدام بسبب عوامل منها انتشار متاجر التسوق وإمكانية إيصال السلع للعملاء عن طريق البريد والانتشار الواسع للإعلانات التجارية التلفزيونية، كما زادت المنافسة بين المنظمات وارتفع سقف توقعات العملاء، وبحلول الثمانينات أصبحت جودة المنتجات وسيلة لتأمين ولاء العملاء، أما بالتسعينات فقد أخذ مفهوم الولاء أبعاد أكبر وانتقل تركيز منظمات الأعمال لينصب على رعاية العملاء والاهتمام بهم (Lynch, 1995, p. 3-4). وبالفرد الذي أثار ولاء العملاء اهتمام منظمات الأعمال أثار اهتمام الباحثين في مجال التسويق، وفي البداية نظر الباحثون إلى الولاء من منظور سلوكي، حيث اعتبروا أن سلوك العملاء المتمثل في حجم ومدى تكرار شرائهم لمنتجات منظمة معينة دون غيرها من المنافسين هو تعبير عن ولاء هؤلاء العملاء لتلك المنظمة، ومن هؤلاء الباحثين (Brown, 1952) الذي اعتبر الولاء بأنه سلوك إعادة الشراء، (Lipstein, 1959, Kuehn, 1962) الذين اعتبروا الولاء بأنه احتمالية إعادة شراء المنتج، (Cunningham, 1966) الذي اعتبر ولاء العميل لمنظمة ما بأنه نسبة شراء منتج المنظمة من مشتريات العميل، (Brody & Cunningham, 1968) والذين اعتبروا الولاء على أنه تواتر الشراء (Kumar & Denish, 2004, p. 318). إلا أن هذا التفسير لولاء العميل واجه انتقادات كثيرة لتركيزه على النتائج المتمثلة بحجم وتكرار الشراء ونسيانه للأسباب التي تقف وراء هذا السلوك، فتكرار العميل لشراء منتج معين دون منافسيه لا يعد أمراً كافية للحكم بولاء العميل لهذا المنتج، لأنه قد توجد أسباب أخرى لهذا السلوك والتي قد لا تُعبر بالضرورة عن الولاء، وبحسب Kuusik توجد عدة أسباب قد تدفع العميل لتكرار التعامل مع منظمة وعلامة تجارية معينة دون غيرها من دون أن يحمل بداخله ولاء حقيقي لها (Kuusik, 2007, p. 6-7):

❖ الإكبار على الولاء:

يُجبر العملاء على الولاء عندما يكونوا مضطرين للتعامل مع منتجات منظمة معينة بالرغم من عدم رغبتهم بذلك. ويكون ذلك عندما تحتكر منظمة لمنتج ما أو الحالة المادية الضعيفة التي تحد من اختيارهم للسلع أو الخدمات. وبالتالي يكون لهؤلاء العملاء ولاء يتمثل في إعادة شرائهم هذه المنتجات لكن رضاهم عنها ضعيف جداً.

❖ الولاء الناجم عن العادة أو الكسل:

العميل قد لا يرغب بتغيير المنظمة التي يتعامل معها لأنه معتاد ومرتاح بالتعامل معها أو لانخفاض الأهمية النسبية لهذا التغيير، إذا كان قرار التغيير لا يحظى بأهمية كبيرة لدى العميل فلا يوجد لديه الحافز لقضائه الوقت والجهد في البحث عن البدائل، وبالتالي استناداً إلى اعتقاده بملاءمة المنتج الحالي،

يستمر العميل في استخدامه دون التحقق من البدائل. كما يتولد هذا النوع من الولاء عندما يكون لدى العميل قناعة بعدم اختلاف منتجات المنافسين وبالتالي يستمر بشراء ما اعتاد على استخدامه، ويتولد هذا الولاء أيضاً في حالة نقص المعلومات المتوفرة عن المنتجات البديلة لدى العميل.

❖ الولاء العملي:

يكون العملاء مواليين في هذه الحالة لأن لديهم سبب موضوعي لولائهم مثل البحث عن أسعار منخفضة أو مستوى جودة معين، ويمكن تكوين هذه النوع من الولاء لدى العملاء من خلال تقديم قيم عملية من خلال استخدام السعر أو الجودة أو سهولة استخدام المنتج أو من خلال برامج الولاء المختلفة (النقاط، القسائم، السحوبات،.... إلخ) وبالتالي تقديم سبب ملموس لتفضيل منظمة معينة على باقي المنافسين، ويتصف هذا النوع من الولاء بقصر الأمد لأنه من السهولة على المنظمات المنافسة تقليد تلك المزايا العملية التي تجذب العملاء.

واستمر النظر إلى ولاء العملاء وفق هذا المنظور إلى أن قدم Day في العام 1969 رؤيته لمفهوم ولاء العملاء، فبحسب Medha و Alok وجد Day أن التصور السلوكي للولاء لا يكفي لتحديد ما إذا كان ولاء العميل حقيقياً أم كاذباً ورأى أنه ينبغي تقييم الولاء بالاعتماد على معايير مبنية على اتجاهات وسلوكيات العميل (Alok & Medha, 2013, p. 140) ولذلك قام العديد من الباحثين بالسعي للوصول إلى مفهوم أعمق لاتجاهات العملاء المتعلقة بالولاء مثل نوايا إعادة الشراء والتعلق النفسي والتأييد القوي للمنظمة والنزعة المفضلة لدى العميل وغير ذلك من الاتجاهات ذات الصلة. وكنيجة لذلك توصل العديد من الباحثين إلى تعريفات لمفهوم ولاء العملاء تقوم على اعتبارات متكاملة لهذا المفهوم ومن أشهر هؤلاء الباحثين Oliver الذي يعرف ولاء العملاء في بحثه المنشور في العام 1999 بأنه " التزام عميق لإعادة شراء أو إعادة التعامل مع سلعة أو خدمة في المستقبل، مما يؤدي إلى تكرار شراء نفس العلامة أو العلامات التجارية، بالرغم من العوامل الظرفية والجهود التسويقية التي تمتلك الإمكانية لتغيير السلوك " (Aydin & et al, 2005, p. 90)، كما وضع Alok و Medha تعريفهما للولاء بأنه " انطباع نفسي يتم تشكيله من خلال الرضا الدائم للعميل مقروناً بالتعلق العاطفي بمقدم الخدمة الذي يقود إلى حالة من الطوعية والاستمرارية لإقامة علاقة تتميز بالتفضيل والمحابة والمكافأة " (Alok & Medha, 2013, p. 141). ويرى Tong بأن الولاء " هو تفضيل العميل في اختياره لسلعة أو خدمة بالمقارنة مع منافسيهم " (Tong, 2015, p. 21). ويعرفه أبو خليل وآخرون بأنه " التزام عميق من قبل العميل بإعادة شراء منتج معين مفضل لديه، وقيام هذا العميل بتوصية الآخرين بشرائه، مع وجود

اتجاه قوي لعدم التحول عن هذه العلامة، حتى بحال وجود مؤثرات ترويجية تستهدف إثثاءه أو إبعاده عن التعامل مع هذا المنتج لصالح منتجات أخرى" (أبو خليل وآخرون، 2013، ص. 133). ويتصف ولاء العملاء في تعريف آخر بأنه " حالة ذهنية سلوكية تتبلور لدى العميل نتيجة تعاملات إيجابية سابقة تقود إلى استمرار العلاقة لفترة زمنية طويلة نتيجة تفضيله للتعامل مع المنظمة لتصبح خياره الأول بالرغم من كافة الجهود التسويقية التي تروج لتحوله عن هذا السلوك (أبو النجا، 2012، ص. 17).

وبالتالي يرى الباحث أن الولاء الحقيقي للعميل تجاه المنظمة يجب أن يتصف بما يلي:

1. إدراك عقلي وميل عاطفي عميق لدى العميل يُشكّل لديه دافع قوي للتعامل مع منظمة معينة وتفضيلها على المنظمات التي تتنافسها.
2. الرغبة المُتمثلة في إقامة علاقة طويل الأجل مع تلك المنظمة.
3. سلوك العميل المُتمثل في إعادة التعامل مع ما تقدمه المنظمة من منتجات.
4. قبول العميل بدفع أسعار أعلى فيما لو وضعت المنظمة أسعاراً تفوق أسعار منافسيها.
5. كلمة الفم الإيجابية لدى العميل عن المنظمة ونصحها للآخرين بالتعامل معها.

ثانياً – أبعاد ولاء العملاء

ومما توضحه لنا الفقرة السابقة، فإن ولاء العملاء يجب أن يكون ناجماً عن سلوكيات العميل والمواقف التي يتبناها، وهذا ما أجمعت عليه الكثير من الأبحاث بأن للولاء محورين أساسيين هما الولاء السلوكي والولاء الاتجاهي/الموقفي (الابراهيمى، 2013، ص. 297):

2 - 1 - الولاء السلوكي:

يعبر البعد السلوكي للولاء عن قيام العميل بتكرار شراء نفس المنتج، (الحرش، 2015، ص. 39)، حيث يعيد العميل هذا التكرار بالرغم من وجود بدائل أخرى مقبولة (الحاج صالح، 2010، ص. 603)، ويشير (الحديد وآخرون، 2014، ص. 315) إلى وجود عدد من المقاييس المرتبطة بالولاء السلوكي للعملاء مثل:

- الحصة السوقية.
- احتمالية الاختيار والتي تقيس نسبة تكرار الشراء المتوقعة في المستقبل.
- حصة المشتريات والتي تقيس حجم الشراء من منتج معين مقارنة بحجم المشتريات الكلي لنفس فئة المنتج.

- معدل الشراء اعتماداً على السلاسل الزمنية والذي يقيس نوع وحجم المشتريات خلال فترة زمنية معينة.

2 - 2 - الولاء الاتجاهي:

يعتمد البعد الاتجاهي للولاء على افتراض رئيسي، هو أن قوة الاتجاهات التي يحملها العميل تجاه علامة تجارية أو مقدم خدمة هي المؤشر الرئيسي على إعادة الشراء، فالعميل يشتري منتجات تلك العلامة أو من مقدم خدمة معين مدفوعاً باتجاهات قوية وإيجابية نحوه (دلوم وبعلي، 2017، ص. 40). وبحسب الحديد وآخرون يوجد مقاييس مرتبطة بالولاء الاتجاهي (الحديد وآخرون، 2014، ص. 315):

- مقاييس نوايا الشراء
- التفضيل
- الالتزام
- الكلمة المنقولة
- التأثير

كما يرى الباحث أنه حتى يكون ولاء العميل كاملاً في كافة جوانبه السلوكية والاتجاهية فيجب توفر عدة شروط هي:

1. لدى العميل اطلاع على كافة البدائل التي تقدمها المنظمات المنافسة للمنظمة التي يواليها.
2. حرية الاختيار لدى العميل للتعامل مع أي منظمة يريد.
3. قدرة العميل في الحصول على المنتج الذي يرغبه دون وجود أي عوائق جغرافية أو مادية أو أي عوائق أخرى تحول دون إمكانية حصوله عليه.

ثالثاً - أهمية ولاء العملاء

وكما أشرنا سابقاً يعتبر الولاء من أهم الأهداف التي تسعى دائماً منظمات الأعمال لتحقيقها لما يمكن للمنظمة أن تصل إليه عن طريق ضمان شريحة كبيرة ومالية لها من العملاء في الأسواق التي تستهدفها. وتتجلى أهمية ولاء العملاء في النقاط التالية:

1. التسويق للمنظمة:

يعتبر العملاء الذين يحملون ولاء عميق للمنظمة من أفضل الوسائل للتسويق لها، حيث يقوم هؤلاء العملاء بمديح المنظمة التي يكونون لها الولاء والحديث عنها بإيجابية، وسيقوم هؤلاء العملاء بنصح أصدقائهم وأقاربهم وزملائهم بالتعامل مع هذه المنظمة، وبالتالي ينشر العملاء الموالين كلمة إيجابية منطوقة عن

المنظمة المفضلة لديهم. وهذا له تأثير هام جداً على مبيعات المنظمة وجذبها لعملاء جدد. فبحسب Solomon وآخرين فإن كلمة الفم تؤثر على ما يصل إلى 50 بالمائة من إجمالي المبيعات للمنظمات، كما يعتبر المُسوّقون أن المعلومات التي يحصل عليها الفرد من الأشخاص الذين يعرفهم هي أكثر موثوقية بالمقارنة مع قنوات أكثر رسمية، كما أن الناس أصبحوا أقل ثقة بكافة أشكال قنوات التواصل التجارية كالإعلانات، فإنهم يتجهون إلى مصادر يشعرون أنها فوق الاستغلال التجاري كالعائلة والأصدقاء (Solomon & et al, 2016, p. 401). وبالتالي تحصل المنظمة من خلال ولاء عملائها على أداة تسويقية فعالة وذات مصداقية كبيرة وبدون أي تكاليف مقارنة بالأدوات التسويقية التقليدية كالإعلانات. وهذا ما يؤكده رجم بقوله إن ضمان المنظمة لوعاء من العملاء يساهم في التقليل من تكاليف الترويج وتكاليف البحث المتواصل عن عملاء جدد (رجم، 2004، ص. 49).

2. عوائد أفضل وتكاليف أقل:

يحقق ولاء العملاء للمنظمة نوعاً من الأمان المالي على المدى البعيد، حيث تضمن المنظمة أن القاعدة المالية لها من العملاء ستظل تتعامل مع منتجاتها لفترات طويلة قادمة، بالإضافة إلى تقبل العملاء الموالون عادةً لما تطرحه المنظمة من منتجات جديدة وامتلاكهم لحساسية أقل اتجاه رفع المنظمة لأسعارها من العملاء الذين يملكون درجة أقل من الولاء أو غير الموالين وهذا ما يؤكد عليه Kotler و Keller بقولهم بأن معدل الربح يميل إلى الارتفاع على مدى عمر العميل الذي تحتفظ به المنظمة بسبب زيادة المشتريات والأسعار المرتفعة وانخفاض تكاليف خدمته والعملاء الآخرين الذين يتعاملون مع المنظمة بناءً على نصيحته (Kotler & Keller, 2016, p. 163). ومن جانب آخر تعد تكلفة خدمة العملاء الموالين أقل من تكلفة جذب وخدمة عملاء جدد، لأن العميل المالي لديه معرفة وخبرة كافية بمنتجات المنظمة وما تقدمه من خدمات وآلية عملها في التعامل معه، كما أن المنظمة تعلم أنماط شراء العميل والخدمات التي يريدها وما المشاكل التي تعترضه وبالتالي فإن كلاً من المنظمة والعميل يوفران الوقت والجهد والتكلفة ليحصل كل طرف على مبتغاه، ويؤكد Kotler و Keller بأن تكلفة الحصول على عملاء جدد تزيد خمسة أضعاف عن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء المستمرين مع المنظمة (Kotler & Keller, 2016, p. 163).

3. التسامح والتغذية العكسية:

يميل العميل المالي إلى التساهل فيما لو حدث أن قامت المنظمة بارتكاب خطأ ما، حيث أن الدافع العاطفي لدى العميل يجعله أكثر ليونة بكثير أمام الأخطاء التي قد ترتكبها المنظمة بالمقارنة مع العملاء الذين لا يحملون الولاء لها والذين قد يرحلون ببساطة نتيجة هذه الخطأ. كما أن العميل المالي يقدم التغذية

العكسية للمنظمة بشكل أكبر من العملاء الآخرين فلو حدث خطأ ما سيقوم العميل بإخبار المنظمة وسيكون هذا من باب الحرص على مصلحة المنظمة من أجل تلافي أخطائها وأن يكون أداؤها أفضل دائماً على اعتبار أنه يواليها، أما عندما لا يحمل العميل أي ولاء فإنه على الأغلب سيقوم بتغيير المنظمة التي يتعامل معها في حال حدوث أي خطأ من جانبها دون أن يخبر المنظمة بما حدث وعن سبب انزعاجه منها، وهذا ما يؤكد عليه Rossat وآخرون بأن العميل الموالي أكثر استعداداً لإعطاء ردود الفعل والتغذية العكسية على حالة عدم الرضا وبالتالي يصبح العميل بهذه الطريقة كمراقب للجودة على ما تقدمه المنظمة (Rossat & et al, 1998, p. 10). كما يمكن للعميل الموالي أن يقدم المشورة والنصيحة لتحسين الأداء وذلك لقربه ومعرفته الجيدة بالمنظمة، وفي كلتا الحالتين ستحصل المنظمة على تغذية عكسية مستمرة عن أخطائها وعن أمور تساعد لتصبح أفضل في المستقبل وبالتالي يعد العميل الموالي مصدر ثمين وقيم جداً للمعلومات.

رابعاً - أنواع ولاء العملاء

تتعامل المنظمة مع عملاء ذوي احتياجات متشابهة لكنهم يمتلكون أنماط ودوافع شراء قد تختلف بشكل كبير فيما بينهم، حيث تتفاوت درجات الولاء بين العملاء من أعلى مستوياته عند البعض منهم إلى انعدامه عند البعض الآخر. وقد وضع بعض الباحثين في مجال التسويق تصنيفات مختلفة للعملاء يندرجون في ظلها بحسب امتلاكهم للولاء من عدمه ومدى عمق وفعالية هذا الولاء بالنسبة لسلوكياتهم الشرائية، وقد استخدم هؤلاء الباحثين معايير عدة ليصلوا إلى هكذا تصنيف. ومن أشهرها هو ما قدمه الباحثان Dick و Kunal بتقسيم عملاء المنظمة بحسب ولاءهم إلى أربعة مجموعات وقد اعتمد الباحثان على معياري الاتجاهات النسبية المتمثلة في سلوكيات وتقييم وتفضيل ورغبات العملاء ومعياري تكرار الشراء (Dick & Kunal, 1994, p. 101-102):

الجدول رقم 3/ - تقسيم الولاء بحسب الاتجاهات النسبية وتكرار الشراء

تكرار الشراء			
مرتفع	منخفض		
الولاء الزائف	عدم الولاء	منخفض	الاتجاهات النسبية
الولاء	الولاء الكامن	مرتفع	

المصدر (Dick & Kunal, 1994, p. 101)

1. عدم الولاء:

يكون العملاء منعدمي الولاء عندما يكون كلاً من اتجاهاتهم النسبية ضعيفة وتكرارهم الشرائي في أدنى مستوياته، ويمكن أن يحدث ذلك في إطار مجموعة من سيناريوهات السوق، فمن ناحية يمكن أن تعكس ضعف الاتجاهات النسبية تجاه منظمة ما، دخول هذه المنظمة للسوق حديثاً و/أو فشلها في تقديم ميزات فريدة من نوعها، ومن ناحية أخرى يمكن أن تعكس الاتجاهات النسبية الضعيفة إلى نظرة العملاء إلى المنظمات المتنافسة على أنها تشبه بعضها البعض ولا توجد فروق جوهرية تستدعي تفضيل أحدها على الباقي.

2. الولاء الزائف:

يكون ولاء العملاء زائفاً عندما تكون اتجاهاتهم النسبية ضعيفة نحو المنظمة ولكن معدل تكرار شرائهم وتعاملهم معها على مستوى مرتفع، وهذا السلوك الشرائي المتكرر نجده ناجماً عن عوامل مثل الاعتياد أو لنظرة العميل إلى المنتجات على أنها كلها متشابهة ولا يوجد تمايز كبير فيما بينها.

3. الولاء الكامن:

عندما يملك العميل اتجاهات نسبية قوية تجاه المنظمة أو العلامة التجارية ولكن معدل تكرار شرائها منخفض منها فعندئذٍ يطلق على ولاءه صفة الكامن. حيث يعود هذا الأمر إلى الظروف السوقية مثل البعد الجغرافي للعميل عن المنظمة أو عدم موافقة المحيط الاجتماعي للعميل على اختياره للتعامل مع المنظمة وغير ذلك من الأمور التي تمتلك تأثير مساوي أو حتى أقوى من الاتجاهات النسبية للعميل.

4. الولاء:

وهي الفئة الأكثر تفضيلاً للمنظمات من الفئات الأخرى، ويدل الولاء هنا على توافق كبير بين الاتجاهات النسبية للعميل وعمليات تكراره للشراء. وهنا يرى العميل وجود اختلافات كبيرة وجوهرية بين المنظمات وعلاماتها التجارية المنافسة.

وتم تصنيف ولاء العملاء إلى أربع أنواع تختلف وفق درجات ولائهم للمنظمة، وهذه الأنواع يتم تصنيفها على أساس عمليات الشراء والضغط الاجتماعي والإخلاص العاطفي للمنظمة وعلامتها التجارية (Akin, 2012, p. 160):

1. عديمي الولاء:

هم الأشخاص الذين لا يتعاملون مع المنظمة ولا يقومون بشراء علامة تجارية معينة، فمن ناحية هم لا يملكون أي اهتمام في ما تقدمه المنظمة ومن ناحية أخرى فشلت الضغوط الاجتماعية في توجيههم نحو تكوين ولاء تجاه هذه المنظمة.

2. الطامحون:

لا يقوم هؤلاء الأشخاص بالشراء لكنهم يملكون ارتباطاً عاطفياً كبيراً بالمنظمة والعلامة التجارية وتتسبب البيئة الاجتماعية لهؤلاء العملاء بتكوين هذا الارتباط.

3. الكسالى:

لدى العملاء الذين يندرجون تحت هذا التصنيف ميل نحو منظمة وعلامة تجارية معينة لأنهم اعتادوا عليها أو الراحة أو أي سبب آخر دون أن يكون لديهم ارتباط عاطفي بهذه العلامة، ولا يملك الضغط الاجتماعي أي تأثير في هذا الميل. والعملاء الذين يمتلكون طبيعة الولاء هذه يمكن لهم أن يكونوا عملية اختيار منهجية بين العلامات التجارية الأخرى، وفي حين أن هذا الاختيار لديه مستوى منخفض من الارتباط العاطفي والاهتمام الشخصي الكبير، لا يوجد أي نوع من التقاني للعلامة التجارية.

4. ذو الولاء المتميز:

يطلق التميز على ولاء العميل في حالة وجود ارتباط عاطفي وضغط اجتماعي كبيرين ويكون شراء هذا العميل على مستوى عالٍ.

ويستنتج الباحث مما سبق بأن وصول العملاء إلى الولاء الحقيقي للمنظمة يُشترط فيه أولاً وجود ارتباط عاطفي كبير تجاه هذه المنظمة وتحيز لها ورغبة عميقة للتعامل معها دون غيرها من المنظمات التي تشبع نفس الحاجة لدى هذا العميل، أما ثانياً يتعلق الأمر فيما إذا ترافقت هذه المشاعر الإيجابية بالسلوك

التمثل في عمليات التعامل والشراء المتكررين مع هذه المنظمة. فإذا حدث وتم ذلك فيكون العميل قد وصل لتطبيق مفهوم الولاء بكافة أبعاده. أما إذا لم يتحقق ذلك فهل يعتبر العميل غير موالٍ للمنظمة؟ يتشابه النوعان السابقان بالمشاعر الإيجابية القوية تجاه المنظمة، وكما يشتركان بنشر كلمة الفم الإيجابية عنها، بالرغم من أن النوع الثاني لم تُتاح له الفرصة للتعامل الفعلي مع المنظمة لكن الصورة الإيجابية التي يحملها عنها تجعله من أحد مناصريها، وبالتالي تمتلك المنظمة شريحة من العملاء الذين يرغبون بالتعامل معها دون غيرها ولكن لظروف عديدة منها الموقع الجغرافي للمنظمة البعيد عنهم أو الحالة المادية للعميل، لا يستطيعون القيام بعمليات الشراء والتعامل معها. ولذلك وصف الباحثان Dick و Kunal هذا الأمر " بمصدر قلق حقيقي للمُسوقين " (Dick & Kunal, 1994, p. 102). ولذلك وُصِف هؤلاء العملاء بالعملاء الطامحين أو بذوي الولاء الكامن لأنهم يمتلكون الرغبة والطموح للتعامل مع المنظمة لكن لقيود معينة لا يستطيعون ذلك، ولذلك يتوجب على منظمات الأعمال القيام بكل ما يمكن أن تقوم به لإزالة القيود الظرفية والمكانية التي تمنع هؤلاء العملاء من التعامل معها، وبالتالي قد لا تستطيع أن تكسب كافة هذه الشريحة ولكنها تستطيع أن تزيد رصيدها من العملاء ذوي الولاء المتميز لها، بشكل أفضل وأسرع من تحويل العملاء ذوي الولاءات الأضعف إلى مرحلة الولاء المتميز.

خامساً - مراحل تكوين الولاء لدى العميل

يمر العميل بعدد من المراحل حتى يصل إلى أعلى مستويات الولاء، حيث تتكون هذه المراحل من اتجاهات إدراكية وعاطفية وسلوكيات فعلية تصل بالعميل بأن يصبح موالياً للمنظمة بتفكيره وعواطفه وأفعاله (Dahlgren, 2011, p. 24-25):

❖ الولاء الإدراكي:

يعتبر هذا الولاء المُمثل للمرحلة الأولى، حيث تقوم هذه المرحلة على إدراك العميل لخصائص ومميزات العلامة التجارية والتي يعتقد أنها تعطي هذه العلامة أفضلية على العلامات الأخرى المنافسة. ويمكن أن يُبنى الإدراك على المعرفة السابقة لدى العميل أو معلومات قُدمت له من قبل أناس آخرين أو معلومات مُعتمدة على تجربته الحديثة للعلامة التجارية، وبالتالي يعتمد الولاء نحو العلامة التجارية في هذه المرحلة على المعلومات المرتبطة بالجوانب المختلفة للعلامة التجارية.

❖ الولاء العاطفي:

في هذه المرحلة الثانية من الولاء يتطور لدى العميل تعلق أو موقف تجاه العلامة التجارية بناءً على تجارب تُحقق للعميل الرضا بشكل متزايد مع العلامة التجارية. يتصف التزام العميل بالعلامة التجارية

بهذه المرحلة بالولاء العاطفي وهو أصبح موجود في ذهن العميل كمزيج من الإدراك والتأثر. يمكن للمنظمات المنافسة أن تؤثر بسهولة على إدراك العميل من خلال ما تقدمه من معلومات جديدة عن منتجاتها، إلا أن التأثير على عاطفة العميل أمراً أكثر صعوبة عليها. لكن وبحسب Oliver فإن هذه المرحلة من الولاء ما تزال هشة في منع العميل من التحول لعلامات تجارية أخرى. وبالتالي فإن العديد من العملاء الذين ينتقلون إلى علامات تجارية منافسة كانوا قد أبدوا رضاهم عن العلامات التجارية السابقة التي تعاملوا معها. ولذلك من الأفضل للمسوقين لو كان العملاء على مستوى أعمق من الالتزام.

❖ الولاء الإرادي:

هو التزام أو خطة لإعادة شراء علامة تجارية معينة. يصل العميل إلى هذه المرحلة من خلال أحداث متكررة تولد لديه مشاعر إيجابية مع العلامة التجارية. يبدو الولاء الإرادي كعزيمة والالتزام عميق لشراء علامة تجارية معينة ولكن هذه النية والعزيمة لشراء العلامة التجارية هي شبيهة بأي عزيمة أخرى قد تكون متوقعة لكن من المحتمل أن لا تتحقق.

❖ الولاء العملي:

في هذه الدرجة من الولاء تتحول النية والرغبة في المرحلة السابقة إلى تحريض قوي على التحرك، ويرى Oliver أن العميل في هذه المرحلة مستعد للتغلب على العقبات المحتملة التي قد تمنعه من استخدامه للعلامة التجارية المفضلة. ويعتبر في هذه المرحلة اتخاذ خطوات عملية لشراء العلامة التجارية المفضلة أمراً ضرورياً ناجماً من الاستعداد للتحرك والتغلب على العقبات.

وبالتالي يتبين لنا أن الولاء الكامل يتكون لدى العملاء بطريقة تدريجية، حيث تبدأ أول مرحلة في ذهن العميل عندما تستحوذ خصائص وصفات المنتج على إدراك العميل ويرى الباحث أن العميل يكون لديه تفضيل معين لخصائص أو صفات معينة سوف يحصل عليها نتيجة تعامله مع منتجات المنظمة وما تقدمه من خدمات، وهنا سوف يرى أن هذه المنظمة وعلامتها التجارية مُتميزة بشكل كبير عن باقي العلامات التي تنافسها في إشباع نفس الحاجات، إن تفكير وقناعة العميل بأن هذه المنظمة سوف تحقق له ما يرغب به من منافع أفضل من الباقي مقابل ما قام بدفعه من أموال سوف يقوده إلى المرحلة التالية والتي يرى الباحث أنها تعد من أهم المراحل وهي تطوير نوع من الإعجاب والتعلق العاطفي بهذه المنظمة وعلامتها التجارية، إن حجم الاقتناع بالعلامة التجارية ومدى التعلق العاطفي بها سيؤثر على عزيمة ونية

العميل في إعادة شراء العلامة التجارية، ثم يتكون لديه التزام حقيقي وعميق يترجم إلى أفعال تتمثل باستمرار العميل مع العلامة التجارية للمنظمة التي يواليها بالرغم مما يعرضه المنافسون من بدائل.

سادساً - العوامل المؤثرة على ولاء العملاء

تتعدد وتتنوع العوامل التسويقية الهامة والمؤثرة في ولاء العملاء، وقد قام العديد من الباحثين في دراسة هذه العوامل لكي يصلوا إلى المستوى والاتجاه المطلوبين للتأثير في ولاء العملاء. وبالتالي لا بد من فهم مسببات الولاء من أجل الاستفادة من أكبر الفوائد المتاحة منه (Alok & Medha, 2012, p. 55). ومن أهم هذه العوامل التسويقية:

❖ رضا العميل

❖ جودة الخدمة

❖ الثقة

❖ الالتزام

❖ كلفة التحوّل

❖ صورة المنظمة

❖ صيانة الخدمة

❖ التعاطف

❖ التواصل

1. رضا العميل:

إن تحقيق رضا العميل يعتبر من أهم عوامل نجاح منظمات الأعمال في هذا العصر، فالمنظمة التي لا تجتهد لتحقيق رضا العميل، كأنها تقدم له بطاقة دعوة للتعامل مع المنظمات التي تنافسها. ويدرك الباحثون في مجال التسويق أهمية وصول العميل لمرحلة الرضا ويرون بأنه من الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي، وهذا ما يؤكد Lamb وآخرون بأن مفهوم التسويق بحد ذاته يوضح بأن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمة الأعمال هو تحقيق رضا العميل في حاجاته ورغباته بالتزامن مع تحقيق الأهداف التنظيمية (Lamb & et al, 2013, p. 5)، وبالتالي يعتبر الباحث أن رضا العميل يمثل إحدى طرفي معادلة التسويق. حيث تم تعريف رضا العميل بأنه " استجابة عاطفية ناتجة عن استخدام سلعة أو خدمة، وهو عملية انسانية معقدة تتطوي على عمليات معرفية وعاطفية، فضلاً عن غيرها من التأثيرات النفسية والسيولوجية " (Jacobesn & et al, 2004, p. 24)، ويُعرف الرضا على " أنه " مستوى من إحساس

الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته " (الصحف، 2002، ص. 71)، كما يعرف كل من Kotler و Keller رضا العميل بأنه " هو شعور الشخص بالمتعة أو خيبة الأمل الناجم عن مقارنة أداء السلعة أو الخدمة المدرك (أو النتيجة) بالتوقعات " فإذا كان الأداء أو التجربة التي مر بها العميل أقل من توقعاته فسيكون العميل غير راضي، أما إذا كان يطابق التوقعات فيكون العميل راضي عندها. أما إذا تجاوزت توقعاته فسيكون العميل في غاية السرور والسعادة " (Kotler & Keller, 2016, p. 80-81). وبالتالي يجب على منظمات الأعمال التنبؤ بدقة بما يتوقعه العملاء حول أداء المنظمة والمنافع التي يريد أن يحصل عليها مما تقدمه من سلع أو خدمات، ثم تحاول أن يكون الأداء الفعلي متجاوزاً لهذه التوقعات أو على الأقل في حده الأدنى مقابلاً لها وذلك من أجل إحداث مستوى الرضا المطلوب لدى العميل. يقود الرضا الكبير المتكون لدى العميل إلى رغبة في التعامل الطويل الأجل مع المنظمة وارتباط العميل بعلاقة ولاء مع هذه المنظمة، حيث يُعتبر رضا العميل خطوة مهمة لتحويل نمط الشراء من العفوية والاعتقاد إلى نمط أكثر عقلانية وتخطيطاً وذكاءً (Bobalca, 2014, p. 997). فعندما يصبح العملاء راضين، يصبح لديهم ميل أكبر للبقاء مع المنظمة ولمقاومة العروض البديلة (Quaye, 2012, p. 12). فتدفع مستويات الرضا العالية العميل إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار التعامل مع المنظمة وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة اتصال دائمة بين العميل والمنظمة (نجد، 2012، ص. 238). وبالتالي يؤثر الرضا بشكل كبير ومباشر على الولاء، وقد توصل عدد كبير من الباحثين إلى هذه النتيجة Linda و Oliver (1981)، Cronin و Taylor (1992)، Fornell (1992)، Oliver et al (1992)، Reichheld (1993)، Anderson و Fornell (1994)، حيث توصل هؤلاء الباحثين إلى أن الرضا من أهم العوامل المؤدية إلى ولاء العميل. فولاء العميل ورضاه يشتركون بعلاقة ضعيفة عندما يكون رضا العميل على مستوى منخفض، وتكون العلاقة معتدلة عندما يكون رضا العملاء على مستوى متوسط، وتكون قوية عندما يكون الرضا على مستوى مرتفع. ويؤدي ارتفاع مستويات الرضا لدى العملاء إلى تحسين الولاء للمنظمة بالإضافة إلى تقليل حساسيتهم تجاه العروض التنافسية (Alok & Medha, 2012, p. 56-57). ونستخلص مما سبق أن رضا العملاء من أهم العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في تشكيل الولاء والتأثير فيه.

2. جودة الخدمة:

يُنظر إلى الجودة في عصرنا الحالي على أنها من المعايير الأساسية والهامة جداً في عمل المنظمات الخدمية، فأى منظمة تعتبر أن لها الحق في نيل حصة سوقية يجب عليها إنتاج وتقديم خدماتها بالجودة التي يطمح إليها العميل والتي تطابق وتلائم الحاجات والرغبات التي يريد إشباعها. وقد تم تعريف جودة

الخدمة بأنها " التقاء حاجات ومتطلبات العملاء، وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناءً على توقعاتهم، التي تدل على رغبتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المنظمة والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للعميل، وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة " (الصرن، 2009، ص. 496)، كما تُعرف جودة الخدمة أيضاً بأنها " حكم أو موقف كلي يتعلق بخدمة معينة، وهو الانطباع العام للعميل عن الدونية النسبية أو التفوق النسبي للمنظمة وخدماتها. فجودة الخدمة هي حكم معرفي " (Siddiqi, 2011, p. 13). ويصف تعريف آخر لجودة الخدمة بأنها " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي إن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة لهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها " (إدريس، 2006، ص. 291). إن جودة الخدمة بنظر العميل لا تقف عند الخدمة التي يتلقاها فحسب بل يمتد تقييمه إلى الوسائط المادية التي يتم عن طريقها تقديم الخدمة والزمن المستغرق في تقديمها وسلوك الموظفين المسؤولين عن تقديمها فيجب على المنظمة الاهتمام بالجودة الفنية والتي تُعنى بالخدمة التي تُقدم للعميل، والجودة الوظيفية أي كيفية تقديم هذه الخدمة. فجودة الخدمة هي بناء متعدد الأبعاد تعتبر بشكل عام على أنها أحكام العميل التي يطلقها عن مقدم الخدمة والتفاعلات الحاصلة مع الموظفين والخدمة بحد ذاتها (Ivanauskiene & Volungenaite, 2014, p. 114). إن قناعة العميل بجودة الخدمة التي قدمت إليه وعن طريقة تقديمها سيؤدي إلى شعوره بالرضا عن مقدم الخدمة، فالرضا كما ذكرنا سابقاً يرتبط إذا توافق أو تجاوز الأداء الفعلي للأداء المتوقع، وهنا تكمن الجودة من وجهة نظر العميل. وبما أن جودة الخدمة تقود إلى الرضا الذي يعتبر العنصر الأساسي لوصول العميل لمرحلة الولاء. وهذا ما يؤكده العديد من الباحثين بأن جودة الخدمة تُعتبر واحدة من المُسببات الرئيسية لرضا العملاء والذي يعمل بدوره كمصدر أساسي للولاء (Alok & Medha, 2012, p. 56). كما يمتلك تحليل جودة الخدمة تأثير على تطوير مفهوم ولاء العميل، حيث تُعتبر جودة الخدمة واحدة من أكثر المحددات لولاء العميل تحليلاً، وتعتبر المكونات الملموسة وغير الملموسة التي تنتج عنها جودة الخدمة مهمة في تقييم نظرة العميل إلى المنظمة أو ثقته فيها (Ivanauskiene & Volungenaite, 2014, p. 114).

3. الثقة:

تُعتبر ثقة الأطراف ببعضها البعض من شروط بقاء العلاقات لأمد طويل، فعندما تكون ثقة الأطراف المتعاملة ببعضها ضئيلة أو معدومة فإن فرص نجاح العلاقة بالاستمرار ستكون منخفضة، وعندما تُسقط

هذا المفهوم على العلاقة بين العميل وبين السلع والخدمات التي يشتريها لوجدنا أنه من المنطقي أكثر للعميل أن يقوم بشراء السلع والخدمات التي يثق بأدائها وبقدرتها على إشباع حاجاته ورغباته. تُعرف الثقة بأنها "استعداد الشخص للاعتماد على شريك التبادل الذي يَأْتُمُّهُ" وتُعرف الثقة أيضاً بأنها " توقعات العملاء بأن المنظمة جديرة بالثقة ويمكن الاعتماد عليها في تلبية ما وعدت بتقديمه " (السيد طه ومحمد، 2017، ص. 693)، وتم تعريف الثقة أيضاً بأنها " درجة شعور العميل بالثقة في الشركة من حيث درجة الاعتماد عليها وأخلاقياتها " (أحمد، 2012، ص. 7). فالثقة تتوفر عندما يكون لدى أحد الطرفين إيمان في نزاهة الطرف الآخر وإمكانية الاعتماد عليه (Alok & Medha, 2012, p. 57). وحين يتم سؤال العملاء عن مستوى الثقة التي يشعرون بها تجاه منظمة ما، عندها يفكرون في الأحداث المستقبلية والطريقة التي سوف تحترم بها هذه المنظمة وعودها أو كيف سوف تقوم بحل المشاكل التي قد تحدث. وبالتالي الثقة هي تقييم للأداء المستقبلي وتتضمن العوامل التي لا يمكن للناس السيطرة عليها. فالثقة تتولد من خلال إدراك العميل بأن المنظمة هي ذات مصداقية وصاحبة التزام (Bobalca, 2014, p. 998). وبالتالي فالثقة تجعل العميل مطمئن من أن كافة تعاملاته المستقبلية مع المنظمة سوف تحقق له غايته، وهذا ما يجب على المنظمة ضمانه ولذلك يتوجب على المُسوقين تقديم وعود واقعية وصحيحة لعملائهم، وتجنب المبالغة في حملاتهم الترويجية. لأنه إذا لم يرى العميل انعكاساً لهذه الوعود على أرض الواقع فإن ثقته بالمنظمة سوف تتزعزع أو قد تزول كلياً. والثقة خصيصاً إذا ما تم خسارتها فمن الصعب تعويضها. ولذلك يجب على المنظمة ومُسوقيها إشعار العميل دائماً بأنهم دائماً عند كلمتهم ووعودهم، وبأنهم دائماً يعملون لما فيه مصلحة ورعاية العميل، إذا ما أرادوا ضمان علاقة طويلة الأجل معه. حيث تمتلك الثقة أهمية كبيرة للبناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأجل في مجال الأعمال التجارية، فالثقة عامل مهم جداً في بناء الولاء وهناك علاقة ذات أثر كبير وإيجابي بين الثقة والولاء، حيث أن بناء إيمان العميل بالمنظمة وتقديم خدمات ذات جودة يقود هذه المنظمة لتحسين ثقة العميل، وفي نهاية الأمر الثقة تجعل العميل موالٍ (Sarwar & et al, 2012, p. 27).

4. الالتزام:

يتمثل المعنى العام للالتزام بتلك المشاعر القوية لدى الشخص التي تدفعه للبقاء على موقف معين أو سلوك معين تجاه شيء ما أو شخص ما، فمن جهة يمثل الالتزام مشاعر إيجابية تتمثل في التفاني لذلك الشيء أو الشخص، ومن جهة أخرى يمثل نوعاً من الواجب والحدود التي تضمن عدم تغيير تلك المواقف أو السلوكيات. وفي ضوء العلاقة بين العملاء والمنظمات بما تضمنه من غايات كل طرف لتحقيق أهدافه

مقابل ما يقدمه للطرف الآخر يُعرف الالتزام بأنه " تعهد ضمني أو صريح باستمرارية العلاقة بين شركاء التبادل " (Alok & Medha, 2012, p. 57)، كما يُعرف الالتزام بأنه " اعتقاد شركاء التبادل بأن الحفاظ على العلاقة المستمرة بينهما هو أمر جدير وذات قيمة، وسيبذل هؤلاء الشركاء أقصى جهد للحفاظ على هذه العلاقة " (Huang & et al, 2007, p. 755)، وبالتالي ونظراً لطبيعة الالتزام كونه يتأثر بالمشاعر الداخلية، ولما تمتلك المنافع التي يسعى العميل لتحقيقها من تأثير على هذا الالتزام، فإن ما يحمله العملاء من التزام تجاه المنظمة تتدخل العديد من الأمور في تكوينه لذلك التصنيف الذي تم وضعه للعوامل المكونة للالتزام، يأخذ بالاعتبار الجانب النفسي للعملاء وكيفية حسابهم لتكلفة وعوائد العلاقة مع المنظمة، ويتمثل هذا التصنيف في عوامل ثلاث هي (Huang & et al, 2007, p. 755):

❖ الالتزام العاطفي: ويشير هذا الالتزام إلى الارتباط العاطفي بالعلاقة، أي بمدى رغبة العميل في الحفاظ على علاقته بالمنظمة.

❖ الالتزام المستمر: يُستمد هذا الالتزام من التكلفة المرتبطة بترك العميل للمنظمة وانتقاله للتعامل مع غيرها أو بالربح المرتبط باستمراره للعلاقة مع هذه المنظمة، أي بمدى حاجة العميل للحفاظ على هذه العلاقة.

❖ الالتزام المعياري: ويشير إلى مدى شعور العميل بالواجب تجاه الحفاظ على علاقته بالمنظمة. وبالتالي يمتلك التزام تأثير بالغ الأهمية على علاقة العميل بالمنظمة وديمومة هذه العلاقة، وبالتالي يدخل تأثيره ضمن العوامل التي تؤدي وتحافظ على ولاء العملاء. فالالتزام هو أداة هامة لتمييز الولاء عن السلوك المتمثل في تكرار الشراء، كما يُعتبر محدد أساسي لقوة العلاقة التسويقية فضلاً عن كونه عاملاً مفيداً لتقييم إمكانية أن يصبح لدى العميل ولاء في المستقبل والتنبؤ بمدى تكرار عمليات شرائه (Alok & Medha, 2012, p. 57-58).

5. تكلفة التَّحَوُّل:

تمثل تكلفة التَّحَوُّل أحد العوامل الأساسية والمؤثرة على قرارات العملاء في البقاء مع المنظمة التي يتعاملون معها أو الانتقال إلى أخرى. ومن حيث المبدأ تُعبر تكاليف التَّحَوُّل عن ما يضحى به العميل عند انتقاله من منظمة إلى أخرى. ويعرف Jones وآخرون تكلفة التَّحَوُّل على أنها " التضحيات أو الغرامات التي يشعر بها العميل أنه قد يتكبدها جراء الانتقال من مورد إلى آخر " (Jones & et al, 2007, p. 337)، وتعتبر تكاليف التَّحَوُّل أكثر تعقيداً وتتضمن أموراً أكثر من التكاليف المرتبطة بشراء السلع والخدمات، فهذه التكاليف تعبر عن المال والوقت والجهد المرتبط بحصول

العميل على سلعة أو خدمة معينة، أما تكاليف التَّحَوُّل فتتضمن هذه الأمور السابقة بالإضافة إلى عوامل نفسية وعوامل ترتبط ببعض الخسائر التي قد يتحملها العميل. وقد وضع Jones وآخرون ثلاث أبعاد تعبر عن كافة الأمور التي تتضمنها تكلفة التَّحَوُّل، وهي (Jones & et al, 2007, p. 336-337):

❖ التكاليف الإجرائية للتحويل: ينطوي هذا النوع من تكاليف التَّحَوُّل على الوقت والجهد والإزعاجات المرتبطة بإيجاد مزود جديد للخدمة.

❖ التكاليف الاجتماعية للتحويل: وترتبط هذه التكاليف بالخسارة المحتملة للروابط الشخصية أو الصداقة التي أقامها العميل مع مقدم الخدمة.

❖ تكاليف الخسارة المحتملة للتحويل: يتضمن هذا النوع من التكاليف على الخسائر المحتملة للمنافع التي كانت تقدمها المنظمة للعميل، مثل الصفقات الخاصة أو الامتيازات أو الحسومات.

وبالتالي تمتلك تكاليف التَّحَوُّل تأثيراً كبيراً على قرار العميل بتغيير المنظمة التي يتعامل معها، فإذا ما وجد أن هذه التكاليف مرتفعة كما أنه راضٍ عن مستوى الخدمة التي تقدم له فإنه على الأرجح سيبقى مع المنظمة التي يتعامل معها، لذلك تلعب تكاليف التَّحَوُّل دوراً مهم في التأثير على ولاء العملاء. ويشير العديد من الباحثين إلى أن ارتفاع تكاليف التحويل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بولاء العملاء، حيث ترتبط تكاليف التَّحَوُّل العالية بتنشيط التغيير عن المقدم الحالي للخدمات، كما أن تفاعل الرضا مع تكاليف التَّحَوُّل يؤثر على الولاء (Ricki & Andreas, 2008, p. 44-45).

6. صورة المنظمة:

تلعب صورة المنظمة التي يكونها العميل عنها دوراً محورياً في كيفية تفكيره بالمنظمة وما يطلقه من أحكام تتعلق بجودة وتميز أدائها بصورة كلية، وبالتالي هي تمثل واقع المنظمة لدى العميل. وتُعرف صورة المنظمة بأنها " الانطباع العام الموجود في ذهن العملاء نتيجة لتراكم مشاعر وأفكار وتجارب العميل مع المنظمة، والمُخزنة بالذاكرة، والتي قد تحولت إلى معنى إيجابي / سلبي، يتم استعادتها لإعادة بناء الصورة واسترجاعها كلما سمع العميل اسم المنظمة أو استُحضر إلى ذهنه " (Jouzaryan & Roushanghias, 2015, p. 166). كما تُعرف أيضاً على أنها " مجموعة من الإدراكات، تتضمن المعتقدات والمواقف التي يحملها الناس حول كافة جوانب المنظمة، بما تتضمنه هذا الجوانب من سلع المنظمة والخدمات وجودة الإدارة وأنشطة الاتصالات وتوجّه الموظفين والأعمال الخيرية التي تقوم بها المنظمة " (Quaye, 2012, p. 27). ويصف تعريف آخر صورة المنظمة بأنها " الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب

المباشرة والغير مباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم " (دويدار والمرشدي، 2013، ص. 14). قام الباحثون بتصنيف كافة المؤثرات التي تشكل صورة المنظمة لدى العملاء لمصدرين أساسيين هما المصدر الوظيفي والمصدر العاطفي (Jouzaryan & Roushanghias, 2015, p. 166-167):

❖ المصدر الوظيفي: يتعلق هذا المصدر بالسمات المادية الملموسة للمنظمة. مثل تصميم المنظمة ومظهرها العام والعناية بنظافتها، المعدات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمات، لباس الموظفين، الأثاث وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن يشعر بها العميل بحواسه.

❖ المصدر العاطفي: هي المصادر المرتبطة بالأبعاد النفسية التي تتجلى في المشاعر والمواقف تجاه المنظمة. وتستمد هذه المشاعر من التجارب الشخصية مع المنظمة، ومن معالجة المعلومات عن الصفات التي تشكل المصادر الوظيفية لصورة المنظمة.

وبالتالي كلما كانت الصورة التي يحملها العميل عن المنظمة إيجابية ومشرقة زادت احتمالية تكرار تعامله معها في المستقبل، وكلما كانت هذه الصورة سلبية وقائمة أصبح احتمال أن يتعامل العميل أو يعاود تعامله ضئيلاً جداً، ومن هنا يأتي دور صورة المنظمة في ولاء العملاء. حيث تمتلك صورة المنظمة تأثيراً مباشراً على ولاء العملاء، والاثنتين يرتبطان ارتباطاً إيجابياً (Alok & Medha, 2012, p. 58). أي كلما كانت صورة المنظمة لدى العميل أقوى كلما ازداد ولاؤه.

7. صيانة الخدمة:

ارتكاب الأخطاء أمر حتمي في حياة الانسان، هذا أمر من الصعب جداً تجنبه. وبالتالي على المنظمات الناجحة توقع حدوث مثل هذه الأمور والاستعداد لها ولكيفية التعامل مع الأخطاء التي قد يتم ارتكابها في أي مرحلة من مراحل خدمة العميل وتصحيحها بشكل فعال. ويعرف Jan و Arshad خطأ الخدمة بأنه " أي مشكلة فعلية أو مدركة تتعلق بالخدمة التي تحدث عندما يتعامل العميل مع مقدم الخدمة " (Jan & Arshad, 2012, p. 16). وإذا لم يتم معالجة الخطأ بسرعة وكفاءة فإن ذلك سيكون لديه منعكس خطير على أراء العميل وسلوكه تجاه المنظمة، فقد تتخفص احتمالية معاودته للتعامل مرة ثانية مع المنظمة، وقد يقوم بنشر كلمة فم سيئة عنها أمام الآخرين. وبالتالي هذا يعتمد على مدى كفاءة صيانة الخدمة لدى المنظمة، تُعرف صيانة الخدمة بأنها " عملية مخططة بشكل دقيق للعودة بالعملاء المتضررين إلى حالة الرضا مع المنظمة بعد فشل السلعة أو الخدمة في تحقيق مستوى توقعاتهم " (Alok & Medha, 2013, p. 59)، ويرى DeWitt وآخرون أن العديد من الدراسات تبين بوضوح دور

صيانة الخدمة في ضمان ولاء العملاء، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن الجهود الناجحة في تصحيح الخدمة تعزز علاقة العملاء بالمنظمة (Dewitt & et al, 2008, p. 269). لأن العميل سيشعر بالظلم إذا لم يتلقى المستوى الذي يرغبه من الخدمة مقابل ما دفعه من أموال وبالتالي فإنه ينتظر من المنظمة أن تقوم بإنصافه، وهذا ما يؤكد Dewitt وآخرون بأن الأبحاث التي درست عملية صيانة الخدمة ترى بأن ولاء العملاء يتبع تصوراتهم عن العدالة التي تحققت لهم من صيانة الخدمة. وتشير نظرية العدالة في صيانة الخدمة إلى تقييم العميل لعملية صيانة الخدمة بأنها عادلة أو غير عادلة. وبالتالي فإن هذا التقييم يؤثر على ولاء العميل لمقدم الخدمة. ويضع الباحثون ثلاث أبعاد لعدالة الخدمة هي (Dewitt & et al, 2008, p. 270):

❖ العدالة التوزيعية: وتشتمل على النتائج الملموسة لعملية صيانة الخدمة.

❖ العدالة الإجرائية: وتشتمل على الإجراءات التي تجري من خلالها عملية صيانة الخدمة.

❖ العدالة التفاعلية: تتضمن الطريقة التي يتم التعامل بها مع العميل أثناء عملية صيانة الخدمة.

وبالرغم من أن هذه الأبعاد منفصلة عن بعضها البعض، إلا أن الجمع فيما بينها يحدد في نهاية المطاف تصور العميل لعدالة صيانة الخدمة، وبالتالي موقفه وسلوكه اللاحق. ويرى الباحث أنه كلما كانت عملية صيانة الخدمة فعالة كلما شعر العملاء بثقة أكبر بمزود الخدمة وأصبحوا يشعرون بضرورة التزام بالعلاقة معه، مما يؤدي إلى تعاملهم معه من جديد ونشر كلمة فم إيجابية عنه.

8. العواطف:

تشكل العواطف جزءاً بالغ الأهمية من شخصية الانسان، ولها تأثير مستمر وبالغ القوة على كافة قراراته وتصرفاته. وتم تعريف العواطف بأنها " حالة ذهنية من الاستعداد التي تنشأ من التقييمات المعرفية للأحداث أو الأفكار، والتي قد تؤدي إلى القيام بأفعال محددة لتأكيد هذه العاطفة أو التغلب عليها، اعتماداً على طبيعتها والمعنى الذي تحمله للشخص " (DeWitt & et al, 2008, p. 271). وبالتالي فالعاطفة هي انعكاس لما اختبره الفرد من مواقف وتجارب ومصدر لقراراته وسلوكياته وتصرفاته في المستقبل. كما تؤثر العواطف على صنع القرار، وإن المشاعر الإيجابية تحديداً ترتبط بعزم الفرد للحفاظ على خطة مستمرة ومشاركة نتائج نشاط أو حدث معين (Argawal & et al, 2012, p. 280). والعواطف تعمل بشكل مماثل في مجال استخدام العميل للسلع والخدمات فعندما يجد العميل أن تجربته مع المنتج ومع المنظمة جيدة فهذا سيترك مشاعر إيجابية تجاهها وسيقدر احتمال عودته إليها مرة أخرى ومشاركة تجربته الإيجابية مع أصدقائه، أما لو كانت تجربته سيئة فستترك لديه انطباعاً سلبياً عن المنظمة وسينقدها أمام الآخرين

وقد لا يعود إليها أبداً. حيث ترتبط المشاعر الإيجابية بشكل كبير بكلمة فم إيجابية لها تأثير على سلوك التحوّل وإبداء الاستعداد لدفع المزيد من المال، وأيضاً ترتبط بمشاركة التجربة الإيجابية مع الآخرين. بينما أدت المشاعر السلبية إلى الشكوى عن المنظمة للآخرين (Argawal & et al, 2012, p. 280). كما أن تجارب العملاء تُولد العواطف، وأن هذه العواطف لها تأثير مباشر على سلوك ما بعد الشراء، مثل نوايا إعادة الشراء (Alok & Medha, 2012, p. 60). وبالتالي للعواطف الإيجابية تأثير كبير على أرجحية معاودة الشراء وسلوك العميل بشكل عام بعد تجربته وهذا بدوره يؤثر على ولائه. وتظهر أهمية الدور الذي تلعبه العواطف بالنسبة لولاء العملاء، فبحسب نموذج مراحل تكوّن الولاء لدى العميل تعتبر العاطفة المرحلة الثانية في هذا التكوين. فالعواطف الإيجابية الناتجة عن التجارب المرضية مع المنظمة تترك في إدراك العميل انطباعات إيجابية تساهم بتعميق شعوره بالولاء تجاهها. وهذا ما يؤكده Agrawal وآخرون بأن العواطف تلعب دوراً هاماً في تحديد ولاء العملاء (Argawal & et al, 2012, p. 280).

9. التواصل:

إن تواصل المنظمة مع العميل يعتبر من الأمور الحيوية لكافة جوانب التعامل بينهما، حيث أنه تقوم الاتصالات الفعالة والقوية بلعب دور أساسي في نجاح منظمات الأعمال في خدمة عملائها، فحرص المنظمة على أن يكون تواصلها مع عملائها واضح وفعال يساهم بتأسيس علاقة جيدة معهم، فالتواصل بمثابة حوار تفاعلي بين المنظمة وعملائها خلال مراحل ما قبل البيع وأثناء البيع وأثناء الاستهلاك وما بعد الاستهلاك (Alok & Medha, 2013, p. 145). وتتضمن الاتصالات وسائط مثل الرسائل والبريد الإلكتروني والتفاعلات على مواقع الانترنت والتفاعلات الشخصية مع الموظفين الذين يقدمون الخدمة، وإذا كانت هذه الاتصالات مناسبة وداعمة وإيجابية وذات قيمة وبسيطة وغير معقدة فسوف يتم اعتبارها جيدة (Husnain & Akhtar, 2015, p. 3). وبالتالي على المنظمة أن تتواصل بشكل فعال باستخدام أفضل الوسائل مع عملائها وتقدم لهم ما يحتاجونه من معلومات موثوقة وفي التوقيت الأنسب حتى تكسب ثقتهم ورضاهم، وبالتالي تعزز فرص إقامة علاقة طويلة الأجل معهم. حيث أكد عدد من الباحثين على أهمية التواصل في تطوير العلاقة والمحافظة عليها (Alok & Medha, 2013, p. 145). حيث أن التواصل الجيد يمتلك تأثيراً إيجابياً على رضا العملاء وولائهم وثقتهم (Husnain & Akhtar, 2015, p. 3).

سابعاً - استراتيجيات تعزيز ولاء العملاء

إن ولاء العملاء للمنظمة وبقائهم معها ورفضهم التعامل مع منافسيها على الرغم مما يقدمونه من عروض أمر لا يجب على المنظمة الاستهانة به أو اعتباره من المُسلمات حتى لو كانت الأفضل في المجال الذي

تعمل به، بل يجب على هذه المنظمات تقدير هذا الولاء والعمل على الحفاظ عليه وذلك عبر استخدام استراتيجيات تميز الشريحة الموالية وتُشعرهم بأنهم أشخاص ذو أهمية خاصة بالنسبة إليها وبأنها تقدر ولائهم لها، ووضع استراتيجيات أخرى تلائم باقي شرائح عملائها، بالإضافة إلى تطبيقها لبرامج الولاء المختلفة.

1 - استراتيجيات التعامل مع العملاء بحسب درجات الولاء:

دعا الباحثان Reinartz و Kumar إلى ضرورة معاملة العملاء بشكل متميز وضرورة أن تضع المنظمة استراتيجيات للتعامل مع الفئات المختلفة من عملائها حتى تحقق أقصى منفعة من كل فئة، حيث يبرر الباحثان هذا الأمر بأنه عندما يُنظر إلى الولاء والربحية مع بعضهما البعض، فإنه من الواضح بأن العملاء يختلفون وبالتالي يجب أن يُعاملوا بطرق مختلفة، وقد وضعوا أربع استراتيجيات للتعامل مع العملاء تعتمد على طول فترة علاقة العميل مع المنظمة وحجم الربحية التي تحصل عليها المنظمة من هذا العميل (Reinartz & Kumar, 2002, p. 12):

❖ العملاء الأعلى ربحية وذوي العلاقة طويلة الأجل: وهم من تصفهم المنظمة بأصدقائها الحقيقيين وهم من يمثلون الطبقة الموالية الفعالة من العملاء، وهنا يجب على المنظمة اتباع الإجراءات التالية:

- التواصل معهم باستمرار ولكن ليس بشكل مكثف.
- بناء ولائهم الاتجاهي والسلوكي تجاه المنظمة.
- مكافأة وإبهاج هؤلاء العملاء لكي تتعزز علاقتهم بالمنظمة، وحمايتهم من المنافسين والحفاظ عليهم.

❖ العملاء الأعلى ربحية وذوي العلاقة قصيرة الأجل: وهم من يتعاملون مع المنظمة ولديهم حجم مشتريات ممتاز لكن ليس لديهم مشكلة في التوجه إلى منظمة أخرى، وهنا يجب على المنظمة اتباع الإجراءات التالية:

- على المنظمة أن تحرص على تحقيق رضا العملاء في معاملاتهم معها، لكن لا تسعى إلى تحقيق الولاء الاتجاهي.
- يجب على المنظمة أن تقدم لهم عروض جيدة بينما يتعاملون مع منتجاتها، وإيقاف هذه العروض فور شعورها أنهم سيتوجهون نحو منظمة أخرى.

❖ العملاء ذوي ربحية منخفضة وعلاقة طويلة الأجل: هم من يقدرّون منتجات المنظمة لكن تعاملهم ضعيف معها، وهنا يجب على المنظمة اتباع الإجراءات التالية:

- قياس حجم محفظة العميل وحصة منتجات المنظمة منها.
- إذا كان حصة مشتريات المنظمة قليلة، فيجب عليها أن تركز على زيادة قيمة ما يشتريه العميل وأنواع المنتجات التي يشتريها.
- أما إذا كان حجم محفظة العميل صغير، فيجب على المنظمة أن تفرض قيوداً صارمة على تكاليفها معهم.

❖ العملاء ذوي ربحية منخفضة وعلاقة قصيرة الأجل: وهم العملاء الأضعف تعاملًا مع المنظمة، وهنا يجب على المنظمة اتباع الإجراءات التالية:

- عدم القيام بأي استثمار في العلاقة معهم.
- الحرص على تحقيق ربحية عند أي تعامل لهم مع المنظمة.

2 - وضع برامج ولاء فعالة:

ومن الأمور التي تساعد في تقوية ولاء العملاء والمحافظة عليه هي برامج الولاء، وتم تعريف برامج الولاء على أنها " جهود تسويقية منظمة التي تكافئ وبالتالي تشجع السلوك الشرائي للولاء " (Magatef & Tomalieh, 2015, p. 79). كما تم تعريف برامج الولاء بأنها " أنشطة تسويقية منظمة تقوم على العضوية، والتي تهدف إلى تحسين بنية التبادلات التسويقية بين طبقة محددة مسبقاً من العملاء وبين المنظمة أو العلامة التجارية " (Lacey & Sneath, 2006, p. 459). وبالتالي ينظر الباحث لبرامج ولاء العملاء على أنها وسيلة تتبعها المنظمات لضمان وتأمين طبقة العملاء الموالين لها، حيث تعتمد هذه المنظمات في وضع هذه البرامج بالدرجة الأولى على حجم تعاملات العملاء مع المنظمة وأيضاً على طول فترة العلاقة بين المنظمة والعميل، ويجب على المنظمات أن تخطط وتضع برامج ولاء العملاء بصورة منفصلة عن الأنشطة الترويجية التي تتبعها، فيجب وضع برامج الولاء بشكل مستقل عن أساليب الترويج، لأنها برامج طويلة الأمد بطبيعتها وينحصر تركيزها في إطالة أمد الاحتفاظ بالعملاء وتكثيف تكرارهم للشراء (Lacey & Sneath, 2006, p. 459). ويوجد ثلاث تصنيفات لبرامج ولاء العملاء وهي (Dlacic, 2012, p. 62):

(1) البرامج الموجهة للولاء السلوكي: وهي البرامج التي تقدم للعميل فوائد غالباً ما تكون فوائد اقتصادية، وذلك لتحفيز سلوك العملاء.

(2) البرامج الموجهة للولاء الاتجاهي: تركز هذه البرامج على بناء العلاقات مع العملاء وتزويدهم بمنافع ملموسة وغير ملموسة.

(3) البرامج الهجينة: وهي البرامج التي تتكون من خليط من البرامج الموجهة نحو الولاء السلوكي والبرامج الموجهة نحو الولاء الاتجاهي.

ثامناً - العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء

أجرى عدد من الباحثين دراسة للعلاقة التي تربط التوجه بالسوق بولاء العملاء وبيان تأثير تطبيق التوجه بالسوق في ولاء العميل للمنظمة، حيث قام Hanzaee وآخرون بدراسة تأثير التوجه بالسوق في أداء منظمات تصنيع الملابس وقد استخدموا ولاء العملاء والابداع كمتغيرات وسيطة وبالتالي قاموا بدراسة تأثير التوجه بالسوق في الولاء، وقد استخدم الباحثون المفهوم الاستراتيجي للتوجه بالسوق في دراستهم. وقد أشار الباحثون إلى أنه وفقاً للأدبيات النظرية التي اطلعوا عليها فإن ممارسة التوجه بالسوق بدرجة عالية تؤدي إلى ولاء العملاء، فالشركات الموجهة بالسوق لديها العديد من العملاء الراضين عنها وبالتالي لديها نسبة عالية من الشراء المتكرر (Hanzaee & et al, 2012, p. 3228)، وجاءت النتائج التي توصل إليها بحثهم متناغمة مع تلك الأدبيات حيث أشاروا أيضاً إلى وجود علاقة مباشرة بين هذين المتغيرين وأن الدرجة العالية من التوجه بالسوق تؤدي إلى زيادة الولاء.

وأجرى كل من Olivers و Lado (2003) دراسة لأثر التوجه بالسوق في الأداء الاقتصادي لشركات التأمين في دول الاتحاد الأوروبي وتم استخدام ولاء العملاء كمتغير وسيط، وقد استخدم الباحثان المنظور الاستراتيجي في دراستهم للتوجه بالسوق وهو يتألف بحسب الباحثان من عمليات تحليل لبيانات العملاء والموزعين والمنافسين وبيانات بيئة السوق ثم القيام بأنشطة استراتيجية تتعلق بهم بالإضافة إلى تنسيق العمليات الداخلية، وأظهرت نتائج بحثهم وجود علاقة تأثير إيجابية للتوجه بالسوق في ولاء العملاء. ووفقاً لما أورده في الإطار النظري للبحث يُعتبر ولاء العملاء هدفاً هاماً للتخطيط الاستراتيجي للتسويق ويمثل أساساً هاماً لتطوير ميزة تنافسية مستدامة، وهذه الميزة يمكن تطويرها من خلال التوجه بالسوق. حيث تؤدي درجة عالية من تطبيق التوجه بالسوق إلى تحقيق ولاء العملاء. وفي قطاع الخدمات تؤدي الطبيعة الغير ملموسة للخدمات إلى عدم تساوي في المعلومات التي يمتلكها البائعون والمشترون. وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة المخاطر المدركة من قبل العميل وصعوبة في تقييم الجودة (Nayyar, 1990). ونتيجة لذلك يصبح التوجه بالسوق أداة مهمة لإقامة علاقة طويلة الأجل مع العملاء في الشركات الخدمية. وقد افترض (Kohli & Jaworski, 1990) في دراستهما التي طبقوها على الشركات العاملة في الولايات المتحدة

الأمريكية بوجود علاقة إيجابية بين مستوى توجه الشركة بالسوق ورضا العملاء. وأكد كل من (Webb et al, 2000) في دراستهم التي أجروها في قطاع المصارف و (Lai, 2003) في الدراسة التي أجراها على شركات ذات أنشطة اقتصادية مختلفة في مدينة هونغ كونغ إلى وجود هذه العلاقة. ويشير البحث التطبيقي الذي أجراه (Jones et al, 2002) على العلاقة بين القوة البيعية لشركات السلع الاستهلاكية والمشتريين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن التوجه بالعمل يقلل من احتمالية تحول العملاء إلى موردين آخرين. وقد وجد (Harrison-Walker, 2001) في دراستهما التي طبقت على قطاع الخدمات الفندقية وشركات تصنيع المشروبات في الولايات المتحدة الأمريكية بوجود علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق والاحتفاظ بالعملاء واستعدادهم لدفع أسعار أعلى ونبهتهم نشر كلمة فم إيجابية وعدم رغبتهم بالانتقال إلى علامات تجارية وموردين آخرين. وكل هذه المقاييس مستخدمة على نطاق واسع لقياس مفهوم ولاء العملاء (Olivares & Lado, 2003, p. 289).

وقد تم دراسة تأثير التوجه بالسوق ولاء العملاء على أداء منظمات الخدمات الصينية، وقد توصل الباحثان إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي وقوي للتوجه بالسوق على أداء تلك المنظمات، وتأثير إيجابي على الأداء عندما يكون الولاء كمتغير وسيط لتلك العلاقة. حيث توصلت دراستهم لوجود تأثير مباشر وإيجابي للتوجه بالسوق على ولاء العملاء (Lanying & Shuilan, 2008, p. 117).

وبشكل مشابه قام الباحثان Zhi-min و Lu بدراسة تأثير التوجه بالسوق على أداء المنظمات الخدمية في الصين بشكل مباشر، وبدراسة هذا التأثير عندما يتوسط ولاء العملاء العلاقة، وبالتالي قام الباحثان بدراسة التوجه بالسوق في ولاء العملاء. وقد توصل الباحثان لوجود ارتباط إيجابي بين التوجه بالسوق ولاء العملاء. حيث حتى أدنى معايير التوجه بالسوق للمنظمات يجب أن تُرسخ لبلوغ قمة الولاء. فولاء العملاء المرتفع أو المنخفض في ظل اقتصاد السوق الطبيعي يحدد مدى نجاح المسار الذي تتبعه المنظمة بتوجهها بالسوق من عدمه (Zhi-min & Lu, 2012, p. 6).

وأيضاً كما الدراسات التي ذكرناها قام Kirca وآخرون بدراسة تأثير التوجه بالسوق في أداء الشركات الصناعية والخدمية في عدة دول، ويتوسط تلك العلاقة ولاء العملاء بالإضافة إلى متغيرات وسيطة أخرى، وتوصل الباحثين أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه بالسوق في ولاء العملاء. فالتوجه بالسوق يحسن رضا العملاء وولائهم، فالمنظمات التي تتبع التوجه بالسوق تكون في وضع جيد لتوقع احتياجات عملائها وتقديم سلع وخدمات لإرضاء تلك الحاجات (Kirca & et al, 2005, p. 25).

وقد أجرى Gray وآخرون دراسة للتوجه بالسوق ضمن الشركات التي تنتمي لأنشطة صناعية مختلفة في نيوزيلندا، وقام بالبحث في العلاقة والتأثير الذي يملكه التوجه بالسوق في الأداء المالي والتسويقي لتلك المنظمات، ووضع الباحثون مقياس العائد على الاستثمار لقياس الأداء المالي، وقاموا بتحديد ثلاث مقاييس للأداء التسويقي وهي الوعي بالعلامة التجارية ورضا العملاء وولائهم (Gray & et al, 1998, p. 892). وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق التوجه بالسوق تستطيع أن تحقق ربحية أفضل ووعي أكبر بعلامتها التجارية وأن تصل إلى مستويات أعلى من رضا وولاء عملائها.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول الباحث في بداية هذا الفصل مفهوم ولاء العملاء، ثم تحدث عن أبعاد الولاء السلوكية والاتجاهية، ليتطرق بعدها إلى الأهمية الكبيرة التي يشكلها مفهوم الولاء لمنظمات الأعمال، ليتم بعد ذلك ذكر الأنواع المختلفة للولاء، ثم انتقل الباحث لمراحل تكوين ولاء العملاء الأربعة (الإدراكية، العاطفية، الإرادية، العملية)، ليذكر بعدها الباحث العوامل التسعة المؤثرة في ولاء العملاء (رضا العميل، جودة الخدمة، الثقة، الالتزام، كلفة التحوّل، صورة المنظمة، صيانة الخدمة، التعاطف، التواصل)، ثم انتقل الباحث إلى استراتيجيات تعزيز ولاء العملاء، وأخيراً تطرق الباحث إلى العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

محتويات الفصل:

تمهيد

1. تسلسل الخطوات المتبعة لإنجاز الدراسة الميدانية
 2. موجز عن قطاع المصارف في سورية
 3. مراحل الدراسة الميدانية
 4. تصميم استبانة البحث
 5. اختبارات صدق وثبات الاستبانة للعيينة الاستطلاعية
 6. تحديد حجم العينة النهائية للدراسة
 7. توصيف العينة النهائية للدراسة
 8. اختبارات الثبات والصدق للعيينة النهائية
 9. اختبار التوزيع الطبيعي واختبار التجانس
 10. اختبار الفرضيات
 11. نتائج الدراسة
 12. مناقشة نتائج الدراسة
 13. المقترحات
 14. آفاق البحث المستقبلية
- الخاتمة

تمهيد:

بعد أن تم استعراض الأدبيات المتعلقة بمفاهيم استراتيجية التوجه بالسوق والأخرى المتعلقة بولاء العملاء، سيتم الآن الانتقال إلى استعراض مراحل الدراسة الميدانية والتي تتضمن كيفية تصميم استبانة الدراسة ونتائج اختبارات الصدق والثبات، بالإضافة إلى نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي ثم عرض تفصيلي لاختبار الفرضيات ونتائجها، ثم الانتقال إلى المقترحات التي تقدمها الدراسة وأخيراً آفاق البحث المستقبلية.

تسلسل الخطوات المتبعة لإنجاز الدراسة الميدانية

تم إجراء خطوات الدراسة الإحصائية بغية الوصول إلى نتائج لاختبار الفرضيات وفق التسلسل الآتي:

- 1 - تصميم استمارة استبانة البحث استناداً إلى الدراسات السابقة.
- 2 - إجراء اختبار الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على خمسة محكمين.
- 3 - إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال تحليل واختبار أجوبة الاستبانة بعد أن تم توزيعها على عينة مؤلفة من 30/ شخص، حيث تم استخدام:
 - معامل "Cronbach's alpha" لاختبار ثبات أسئلة الاستبانة.
 - تحليل "Principial Component Analysis" لاختبار صدق أسئلة الاستبانة.
- 4 - تم توزيع 380/ نسخة من الاستبانة النهائية.
- 5 - إجراء الاختبارات اللازمة لاختبار تجانس البيانات وتحديد فيما إذا كانت تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام:
 - اختبار "Kolmogrov-Smirnov" لتحديد ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.
 - اختبار "Levene's Test" لاختبار تجانس البيانات.
- 6 - بعد أن تم التأكد من أن البيانات متجانسة وتخضع للتوزيع الطبيعي، تم إجراء الاختبارات المعلمية التالية لاختبار فرضيات البحث:
 - معامل ارتباط "Spearman" لمعرفة قوة واتجاه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
 - معامل الانحدار "Multi Regression" لمعرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغيرات التابعة.
 - اختبار "T_Test" لمقارنة متوسطات المتغيرات بحسب عائدية البيانات للقطاعين المصرفيين (العام، الخاص).

ولكن قبل شرح المراحل السابقة سوف نقدم لمحة موجزة عن القطاع المدروس وهو القطاع المصرفي في سورية.

1 - موجز عن قطاع المصارف في سورية

يعتبر القطاع المصرفي أحد الدعائم الأساسية في البنيان الاقتصادي للدول، وفي سبيل تطوير هذا القطاع صدر المرسوم التشريعي رقم 28 تاريخ 2001/3/29 الخاص بتأسيس المصارف الخاصة في الجمهورية العربية السورية¹، الأمر الذي قدم نقلة نوعية وأعطى دفعة للأمام في مجال عمل القطاع المصرفي السوري، حيث أصبح لدينا اليوم جهات مصرفية متعددة قادرة على تقديم طيف واسع من الخدمات المصرفية تتمثل بما يلي²:

1. خدمات إدارة النقد والسيولة مثل: الودائع، السحوبات، إدارة الفائدة، قبول الودائع، التحويلات الداخلية والخارجية وخدمات التحصيل، خدمات الصرافات الآلية المختلفة، منح القروض، تقديم الاستشارات في إدارة السيولة.

2. خدمات تمويل التجارة مثل: تمويل رأس المال العامل، إصدار الاعتمادات المستندية لعمليات الاستيراد، إصدار وتسديد تعهدات التصدير، إصدار ومعالجة الكفالات، تحصيل المستندات الناتجة عن الاستيراد والتصدير، حسم السندات، سندات التحصيل.

3. تمويل الشركات والمشاريع الاستثمارية مثل: برامج الإقراض المختلفة الأجل.

وفيما يلي أسماء المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية بحسب النشرة الصادرة عن مصرف سورية المركزي، مصنفة بحسب العائدية وطبيعة الخدمة وفق ما يلي³:

الجدول رقم 4/ - أسماء المصارف العاملة في سورية

المصارف العامة	المصارف الخاصة التقليدية	المصارف الخاصة الإسلامية
المصرف العقاري، المصرف التجاري السوري، مصرف التسليف الشعبي، مصرف التوفير، المصرف الزراعي التعاوني، المصرف الصناعي	بنك بيلوس، البنك العربي، بنك عودة، بنك سورية والخليج، بنك فرنسبنك، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الشرق، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والمهجر، بنك الأردن، بنك قطر الوطني	بنك بركة، بنك سورية الدولي الإسلامي، بنك الشام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المنشورة على موقع مصرف سورية المركزي

¹<http://www.banquecentrale.gov.sy/>

²<https://www.bankalsharq.com/sharq-ar/sharq-ar-1370/>

³<http://f.cb.gov.sy/e06b588498bd226a88c255446f711b04c8179a40e4effcf7>

2 - مراحل الدراسة الميدانية:

مرت الدراسة الميدانية بالمراحل التالية:

الشكل رقم 2/ - خطوات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحث

2 - 1 - تصميم استبانة البحث:

تتضمن استمارة هذا البحث محورين أساسيين من الأسئلة أولهما يعود للمتغير المستقل وهو استراتيجية التوجه بالسوق التي تتضمن الأبعاد التالية (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) والثاني يعود للمتغير التابع وهو ولاء العملاء بأبعاده (السلوكي والاتجاهي) وقد جرى بناء هذه الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين:

الجدول رقم 5/ - الدراسات المستخدمة في إعداد الاستبانة

المتغير	المراجع المستخدمة
استراتيجية التوجه بالسوق	(Naidoo, 2010)
	(Sorensen, 2010)
	(Mei, 2012)
	(Lengler & Sousa & Marques, 2013)
	(Zhou, Brown, Dev, Agarwal, 2007)
	(درعزيني، 2014)
ولاء العملاء	(Toufaily, Ricard, Perrien, 2013)
	(Koksal & Dema, 2014)
	(Yee, 2004)
	(Srinivasan, Anderson, Ponnnavolu, 2002)
	(Pedersen, Nysveen, 2001)
	(Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, Aslam, 2011)

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لعبارات المتغيرات المستقلة والتابعة بحسب ما تم استخدامه في الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة، ويتضمن هذا المقياس العبارات التالية:

الجدول رقم 6/ - مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

كما تتضمن الاستبانة /5/ من العبارات الخاصة بالمتغيرات الشخصية والديموغرافية:

الجدول رقم /7/ - عبارات المتغيرات الشخصية والديموغرافية

						حكومي	خاص			
						1	2			
						ذكر	أنثى			
						1	2			
الجنس:										
العمر:						أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 35 سنة	من 36 سنة إلى 46 سنة	من 47 سنة إلى 57 سنة	من 58 سنة فما فوق
						1	2	3	4	5
سنوات الخبرة:						أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
						1	2	3	4	5
المؤهل العلمي:						شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية	الدراسات العليا	
						1	2	3	4	

المصدر: من إعداد الباحث

2 - 2 - اختبارات صدق وثبات الاستبانة للعينة الاستطلاعية

للتأكد من مدى صلاحية أسئلة الاستبانة على تجميع البيانات المطلوبة بشكل دقيق وقياس متغيرات البحث والوصول إلى نتائج للفرضيات الموضوعة، قام الباحث بالتسلسل التالي للاختبارات التي تقيس مدى صدق وثبات أسئلة الاستبانة:

2 - 2 - 1 - اختبار الصدق الظاهري:

تم تعريف الصدق الظاهري بأنه التقييمات الذاتية للباحثين بمدى ملائمة أداة القياس، والتحقق فيما إذا كانت البنود الواردة فيها متعلقة بموضوع البحث ومنطقية وواضحة لا لبس فيها (Taherdoost, 2016, p. 29). ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة مؤلفة من خمسة محكمين أكاديميين من الأساتذة المختصين في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد من جامعة دمشق، وقد أوصى المحكمون ببعض التعديلات من حيث إعادة صياغة لبعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، وقام الباحث بإجراء جميع هذه التعديلات لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية وليتم توزيعها على العينة الاستطلاعية.

2 - 2 - 2 - اختبارات الثبات والصدق للعينة الاستطلاعية:

بعد أن أخذ الباحث بملاحظات الأساتذة المحكمين وتعديله للاستبانة وفقاً لتوجيهاتهم، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة مؤلفة من 30/ مفردة وذلك بغرض إجراء اختباري الثبات والصدق للاستبانة:

• معامل "Cronbach Alpha" لاختبار ثبات الاستبانة:

يعبر الثبات عن مدى قدرة أداة القياس لإحدى الظواهر بتقديم نتائج ثابتة ومتناسقة، أي يمكننا القول عن مقياس ما أنه يتمتع بالثبات إذا ما قمنا بإعادة الاختبار باستخدامه تحت نفس الظروف وظهرت لنا النتائج نفسها. ويعتبر تطبيق اختبار الثبات أمراً مهماً للغاية لأنه يشير إلى مدى الاتساق عبر أجزاء أداة القياس، وتم اعتبار مقياس Cronbach Alpha من أكثر المقاييس استخداماً لاختبار التناسق الداخلي لأداة القياس، فهو الأكثر ملائمة للاستخدام عندما يتم الاعتماد على مقياس ليكرت، كما أن الموثوقية يجب أن تكون مساوية أو تزيد عن 0.06 في حالة الدراسة الاستطلاعية (Taherdoost, 2016, p. 33). لذلك تم استخدام هذا المعامل في هذه الدراسة لاختبار ثبات عبارات

الاستبانة، ويبين الجدول التالي قيمة ألفا كرونباخ لمحور استراتيجية التوجه بالسوق ومحاورها الفرعية:

الجدول رقم 8/ - قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استراتيجية التوجه بالسوق للعينة الاستطلاعية

المحور	عدد العبارات في كل محور	قيمة ألفا كرونباخ
التوجه بالعمل	10	0.895
التوجه بالمنافس	6	0.771
تنسيق العمليات الداخلية	6	0.850
استراتيجية التوجه بالسوق	22	0.923

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

أما الجدول التالي فيبين قيمة ألفا كرونباخ لمحور ولاء العملاء ومحاوره الفرعية:

الجدول رقم 9/ - قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور ولاء العملاء

المحور	عدد العبارات في كل محور	قيمة ألفا كرونباخ
الولاء السلوكي	4	0.809
الولاء الاتجاعي	4	0.768
ولاء العملاء	8	0.868

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدولين السابقين أن كافة المحاور الرئيسية والفرعية قد حصلت على قيمة أعلى من /0.06/ اقترب البعض منها من الواحد الصحيح وبالتالي هذا مؤشر على وجود ثبات قوي لأداة الدراسة.

• تحليل "Principal Component" لاختبار صدق الاستبانة:

يشير الصدق إلى مدى قياس المفهوم بدقة (Heale & Twycross, 2015, p. 66)، أي أنه يعبر عن قدرة أداة الدراسة على قياس المفهوم الذي وضعت لقياسه. ويتوجب استخدام التحليل العائلي الاستكشافي (PCA) مع طريقة التدوير المتعامد Varimax، لتحديد أي من العبارات قد حصلت على 0.40 وما فوق يجب أن تستخدم في الاختبارات القادمة، أما العبارات التي حصلت على أقل من هذه القيمة يجب أن يتم حذفها (Taherdoost, 2016, pp. 31-32).

ويبين الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المحاور الفرعية الثلاث لاستراتيجية التوجه بالسوق ومحاورها الفرعية:

الجدول رقم 10/ - قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات استراتيجية التوجه بالسوق للعينات الاستطلاعية

Rotated Component Matrix ^a				رمز العبارة
Component			العبارات	
3	2	1		
		.755	إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	a1
		.690	إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	a2
		.854	إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء	a3
		.780	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء الحاليين	a4
		.702	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء المرتقبين	a5
		.657	يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمرتقبين في تنفيذ خطته واستراتيجياته	a6
.559			يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات الحالية للعملاء وتعزيز فهم لها	a7
.556			يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات المستقبلية للعملاء وتعزيز فهم لها	a8
		.786	يقوم المصرف بشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	a9
		.820	يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	a10
	.757		تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة المنافسين	b1
	.694		تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط ضعف المنافسين	b2
	.928		يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	b3
	.889		يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	b4
	.720		يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	b5
	.601		يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيح له ميزة على منافسيه	b6
.898			يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال	c1
.657			هناك تنسيق بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	c2
.610			هناك تكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	c3
.645			جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	c4
.896			تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	c5
	.928		يدرك جميع المدراء إمكانية كافة الموظفين للمساهمة في تقديم قيمة للعملاء	c6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن العبارات a7, a8, c6 لا تنتمي لمحاورها الأصلية، لذلك نقوم بحذفها من الاستبانة.

أما الجدول التالي فيبين نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المحورين الفرعيين لولاء العملاء:

الجدول رقم /11/ - قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات ولاء العملاء للعيينة الاستطلاعية

Rotated Component Matrix ^a			رمز العبارة
Component		العبارات	
2	1		
	.936	هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	d1
	.840	لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	d2
	.924	يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	d3
	.807	يمتلك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	d4
.851		يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	e1
.827		نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	e2
.778		يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	e3
.879		يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	e4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع الأسئلة تنتمي لمحاورها لذلك لم نستبعد أيًا منها.

وبعد أن تم الانتهاء من التحليل العاملي الاستكشافي واستبعاد العبارات التي لا تنتمي لمحاورها فإن الصيغة النهائية للعبارات الداخلة في كل محور من محاور الاستبانة ستكون على الشكل التالي:

- المحاور الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق:

الجدول رقم /12/ - العبارات النهائية لمحاور استراتيجية التوجه بالسوق

عدد العبارات	العبارات النهائية في كل محور	المحاور
8	a1, a2, a3, a4, a5, a6, a9, a10	التوجه بالعميل
6	b1, b2, b3, b4, b5, b6	التوجه بالمنافس
6	c1, c2, c3, c4, c5, c6	تنسيق العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث

• المحاور الفرعية لولاء العملاء:

الجدول رقم /13/ - العبارات النهائية لمحاور ولاء العملاء

المحاور	العبارات النهائية في كل محور	عدد العبارات
الولاء السلوكي	d1, d2, d3, d4	4
الولاء الاتجاهي	e1, e2, e3, e4	4

المصدر: من إعداد الباحث

2 - 3 - تحديد حجم العينة النهائية للدراسة

لقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة ميسرة من العاملين في المصارف العامة والخاصة، وقامت المصارف التالية بالتعاون مع الباحث:

- من المصارف العامة: المصرف العقاري، المصرف التجاري.
 - من المصارف الخاصة: البنك العربي، سورية والخليج، فرنسبنك، بنك بيمو، بنك قطر الوطني.
- وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على كافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المصارف. ويوضح الجدول التالي عدد العاملين في المصارف التي قامت بالرد على الاستبانة:

الجدول رقم /14/ - أعداد الموظفين في المصارف عينة الدراسة

المصرف	عدد الموظفين في مدينة دمشق
المصرف التجاري	1225
المصرف العقاري	875
بنك بيمو	350
البنك العربي	250
مصرف سورية والخليج	150
بنك قطر الوطني	150
فرنسبنك	125
الإجمالي	3125

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إحصائيات غير منشورة

وقد قام الباحث بتحديد حجم العينة المطلوبة للدراسة وفق معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

(الظاظا، 2016، ص. 61):

حيث تمثل N حجم المجتمع و تمثل n حجم العينة، ويخطأ معياري (0.05) عند درجة ثقة (0.95). وبعد تطبيق المعادلة توصل الباحث إلى أن حجم العينة الواجب سحبها من المجتمع يساوي لـ (342). ولاختبار مدى كفاية حجم العينة سنقوم بتطبيق اختبار "KMO and Bartlett's Test":

الجدول رقم 15/ - جدول كفاية حجم العينة

KMO and Bartlett's Test		
.885	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
10260.453	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
435	df	
0.000	Sig.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يبين لنا الجدول السابق أن قيمة (KMO) هي (0.885) وهي أكبر من الحد الأدنى الموصى به (0.50)، فالقيم التي أدنى من هذه القيمة تعني بأن على الباحث أن يجمع بيانات أكثر أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (البياتي، 2013، ص. 439)، وبالتالي هذا يدل على الكفاية الجيدة لحجم العينة النهائية لهذه الدراسة.

وفي سبيل الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للدراسة قام الباحث بتوزيع 380/ استبانة، من أجل الأخذ بالحسبان للاستبانات التي لن يتم استردادها أو تلك التي تكون غير صالحة للتحليل، ويبين الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة في كل مصرف، بالإضافة إلى العدد النهائي للاستبانات الصالحة المُستردة.

الجدول رقم 16/ - توزيع الاستبانات على المصارف عينة الدراسة

المصرف	عدد الاستبانات الموزعة في كل مصرف	عدد الاستبانات الصالحة للدراسة والتي تم استردادها من كل مصرف
المصرف التجاري	149	139
المصرف العقاري	106	98
بنك بيمو	43	43
البنك العربي	30	24
مصرف سورية والخليج	18	16
بنط قطر الوطني	18	18
فرنسبنك	15	14
الإجمالي	380	352

المصدر: من إعداد الباحث

وبالتالي فإن حجم العينة النهائية للدراسة قد بلغ (352).

2 - 4 - توصيف العينة النهائية للدراسة

تم توصيف نتائج المتغيرات الديموغرافية والشخصية في استبانة الدراسة للعينة النهائية وفق ما يلي:

• توصيف العينة حسب الجنس:

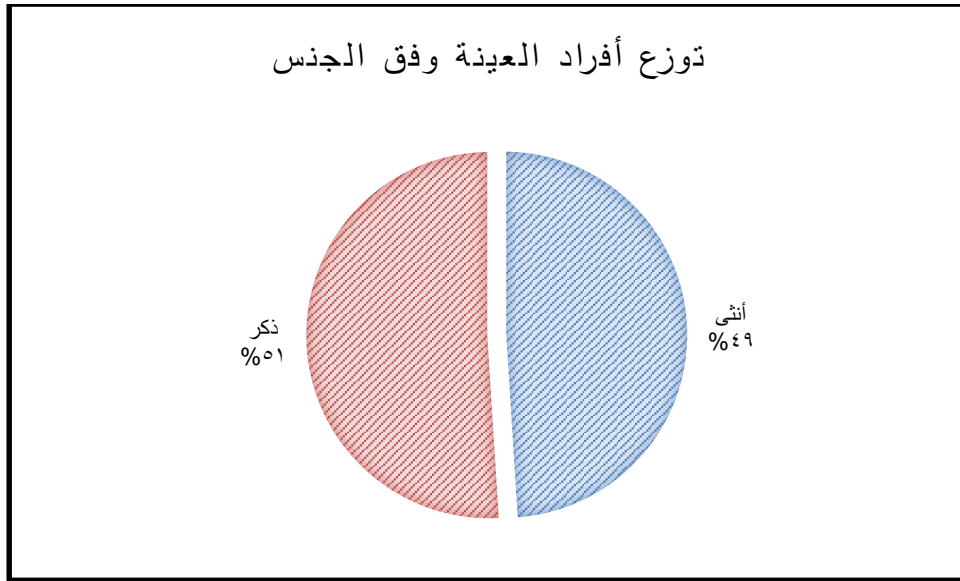
شكل الذكور نسبة 51% من إجمالي مفردات العينة النهائية للدراسة، بينما شكلت الإناث ما نسبته 49%، ويلاحظ وجود توازن كبير في توزيع الاستبانة بين الذكور والإناث.

الجدول رقم 17/ - توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	174	49%
ذكر	178	51%
الإجمالي الكلي	352	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل البياني رقم 3/ - توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث

• توصيف العينة حسب الفئة العمرية:

يلاحظ من الجدول التالي استحواذ فئة /من 25 سنة إلى 35 سنة/ على النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت 46%، تليها الفئة العمرية /من 36 سنة إلى 46 سنة/ والتي حازت على نسبة 35%، لتشكل هاتين الفئتين ما نسبته 81% من إجمالي الأفراد الذين قاموا بالإجابة، ثم تليهم فئة

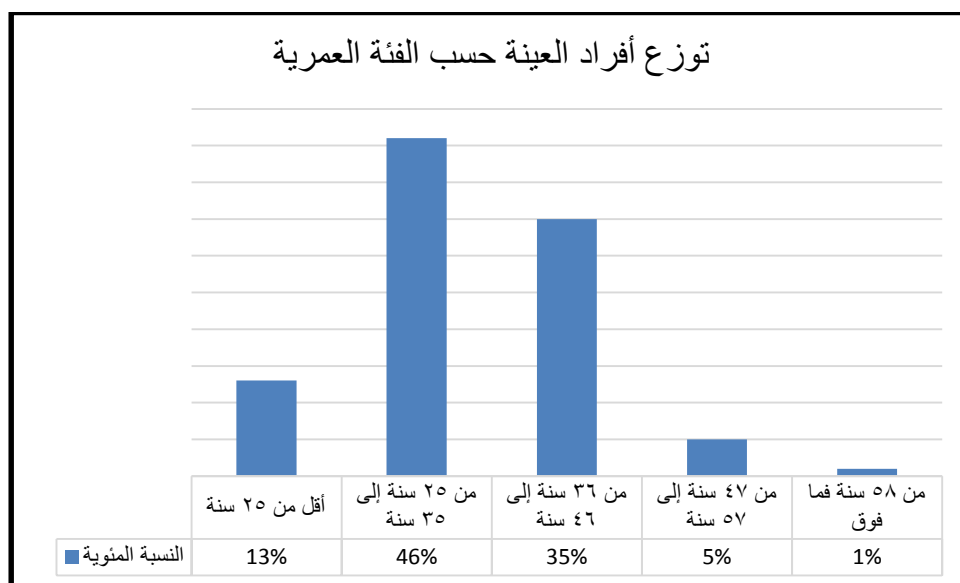
/أقل من 25 سنة/ بنسبة /13%، ثم فئة /من 47 سنة إلى 57 سنة/ بنسبة /5%، وأخيراً فئة /من 58 سنة فما فوق/ بنسبة /1%.

الجدول رقم /18/ - توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	47	13%
من 25 سنة إلى 35 سنة	161	46%
من 36 سنة إلى 46 سنة	123	35%
من 47 سنة إلى 57 سنة	18	5%
من 58 سنة فما فوق	3	1%
الإجمالي الكلي	352	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل البياني رقم /4/ - توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث

• توصيف العينة حسب سنوات الخبرة:

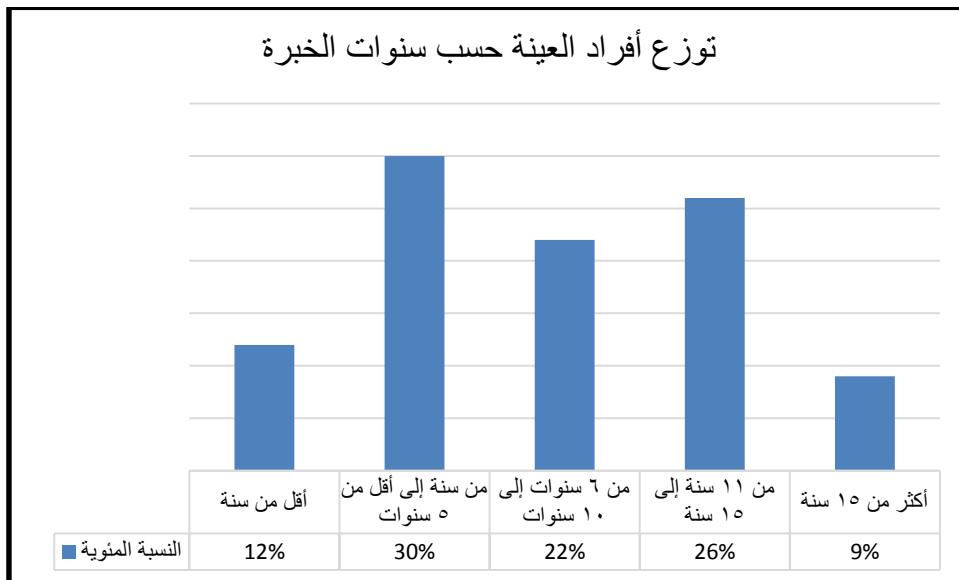
يلاحظ من الجدول التالي استحواذ فئة من /سنة إلى أقل من 5 سنوات/ على نسبة /30% من حجم العينة النهائية للدراسة، تليها فئة /من 11 سنة إلى 15 سنة/ بنسبة /26%، ثم فئة /من 6 سنوات إلى 10 سنوات/ بنسبة /22%، ثم فئة /أقل من سنة/ بنسبة /12%، وأخيراً /أكثر من 15 سنة/ بنسبة /9%.

الجدول رقم 19/ - توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	43	12%
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	106	30%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	78	22%
من 11 سنة إلى 15 سنة	92	26%
أكثر من 15 سنة	33	9%
الإجمالي الكلي	352	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل البياني رقم 5/ - توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث

• توصيف العينة حسب المؤهل العلمي:

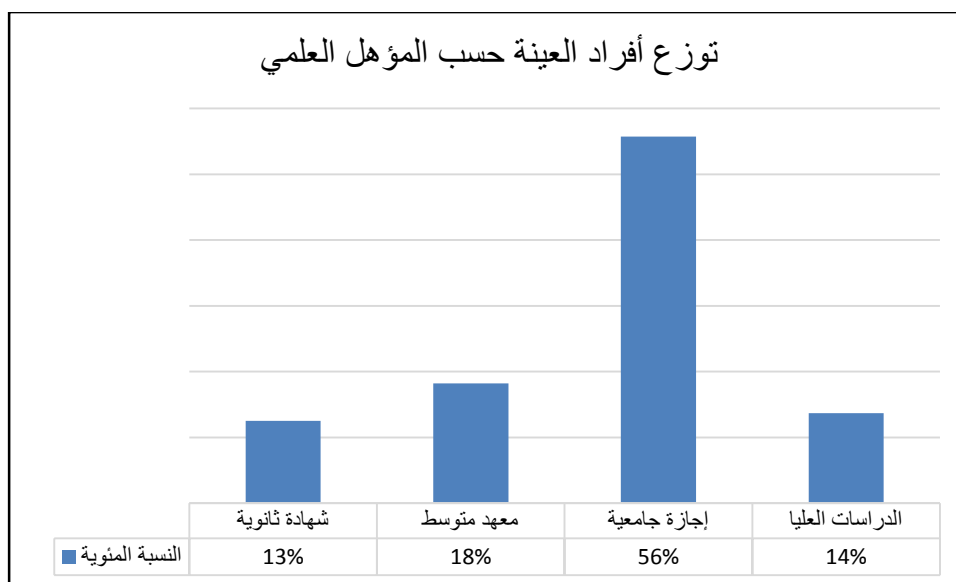
استحوذ الحاصلون على الإجازة الجامعية على نسبة تفوق النصف من إجمالي العينة النهائية للدراسة بحوالي 55.7٪، ليأتي في المرتبة الثانية خريجو المعاهد المتوسطة بنسبة 18.2٪، ثم الحاملون للشهادة الثانوية بنسبة 12.5٪، ثم كانت النسبة المتبقية لحملة الشهادات العليا بنسبة 14٪.

الجدول رقم /20/ - توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة ثانوية	44	13%
معهد متوسط	64	18%
إجازة جامعية	196	56%
الدراسات العليا	48	14%
الإجمالي الكلي	352	100%

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل البياني رقم /6/ - توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث

2 - 5 - اختبارات الثبات والصدق للعيينة النهائية:

قام الباحث بإعادة تطبيق معامل "Cronbach Alpha" لاختبار ثبات الاستبانة النهائية، وتحليل "Principal Component" لاختبار الصدق، وكانت النتائج وفق ما يلي:

• اختبار الثبات:

كانت نتائج معامل ألفا كرونباخ للعيينة النهائية لمحور استراتيجية التوجه بالسوق ومحاورها الفرعية كما يلي:

الجدول رقم 21/ - قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استراتيجية التوجه بالسوق للعيينة النهائية

المحور	عدد العبارات في كل محور	قيمة ألفا كرونباخ
التوجه بالعمل	8	0.927
التوجه بالمنافس	6	0.931
تنسيق العمليات الداخلية	5	0.860
استراتيجية التوجه بالسوق	19	0.936

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

أما نتائج ألفا كرونباخ للعيينة النهائية لمحور ولاء العملاء ومحاوره الفرعية، فكانت وفق ما يلي:

الجدول رقم 22/ - قيم معامل ولاء العملاء لمحاور ولاء العملاء للعيينة النهائية

المحور	عدد العبارات في كل محور	قيمة ألفا كرونباخ
الولاء السلوكي	4	0.908
الولاء الاتجاهي	4	0.801
ولاء العملاء	8	0.910

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

تم تقسيم نتائج معامل ألفا كرونباخ إلى أربع مستويات تتدرج من الثبات الممتاز إذا كانت النتيجة (0.90 وأكثر)، ثبات مرتفع (من 0.70 إلى 0.90)، ثبات متوسط (0.50 إلى 0.70)، ثبات ضعيف (0.50 وأقل) (Taherdoost, 2016, p. 33)، وبالتالي فإن المحورين الرئيسيين يتمتعان بثبات ممتاز (استراتيجية التوجه بالعمل، ولاء العملاء) ومعظم المحاور الفرعية أيضاً تتمتع بثبات ممتاز (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، الولاء السلوكي) والبعض الآخر يتمتع بثبات مرتفع (تنسيق العمليات الداخلية، الولاء الاتجاهي)، وبالتالي هذا يدل على تمتع الاستبانة بثبات عالي.

• اختبار الصدق:

قام الباحث بإعادة إجراء التحليل الاستكشافي العاملي (PCA) لاختبار صدق الاستبانة عند تطبيقها على العينة النهائية مع التدوير المتعامد (Varimax)، ويبين الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المحاور الفرعية الثلاث لاستراتيجية التوجه بالسوق للعينة النهائية:

الجدول رقم 23/ - قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات استراتيجية التوجه بالسوق للعينة النهائية

Rotated Component Matrix ^a				رمز العبارة
Component			العبارات	
3	2	1		
		.642	إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	a1
		.617	إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	a2
		.799	إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء	a3
		.833	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء الحاليين	a4
		.830	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء المرتقبين	a5
		.780	يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمرتقبين في تنفيذ خطته واستراتيجياته	a6
		.743	يقوم المصرف بشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	a9
		.747	يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	a10
	.808		تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة المنافسين	b1
	.790		تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط ضعف المنافسين	b2
	.818		يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	b3
	.829		يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	b4
	.759		يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	b5
	.732		يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيح له ميزة على منافسيه	b6
.768			يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال	c1
.827			هناك تنسيق بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	c2
.764			هناك تكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	c3
.756			جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	c4
.705			تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	c5
1.703	2.372	9.106	Total (الجذر الكامن)	Initial Eigenv alues
8.97%	12.49%	47.93%	% of Variance (نسبة تفسير التباين)	
69.38%			Cumulative % (نسبة التباين الكل المفسر)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

لقد بلغت نسبة التباين الكلي المفسر /69.38% وهي تعتبر جيدة حيث تجاوزت /50% حسب معيار Kaiser، كما أن نسبة تشبع العوامل كانت تفوق الحد الأدنى /40% حيث سجل أدناها قيمة /617% وهذا يؤشر على وجود انسجام مرتفع بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها. ويبين الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المحورين الفرعيين لولاء العملاء للعينة النهائية للدراسة:

الجدول رقم /24/ - قيم التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات ولاء العملاء للعينة النهائية

Rotated Component Matrix ^a			رمز العبارة
Component		العبارات	
2	1		
	.924	هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	d1
	.932	لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	d2
	.739	يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	d3
	.820	يمتلك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	d4
.822		يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	e1
.876		نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	e2
.871		يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	e3
.809		يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	e4
1.264	5.260	Total (الجزر الكامن)	Initial Eigenvalues
15.803	65.744	% of Variance (نسبة تفسير التباين)	
81.55%		Cumulative % (نسبة التباين الكل المفسر)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

لقد بلغت نسبة التباين الكلي المفسر /81.55% وهي تعتبر جيدة حيث تجاوزت /50% حسب معيار Kaiser، كما أن نسبة تشبع العوامل كانت تفوق الحد الأدنى /40% حيث سجل أدناها قيمة /739% وهذا يؤشر على وجود انسجام مرتفع بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها.

2 - 6 - اختبار التوزيع الطبيعي واختبار التجانس

يتوجب على الباحث أن يتحقق فيما إذا كانت البيانات التي سيقوم بتحليلها تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا قبل اختباره لفرضيات البحث، فإذا ما تم استيفاء شروط التوزيع الطبيعي يمكن للباحث أن يستخدم الاختبارات المعلمية (Parametric) للتحقق من الفرضيات وإلا ينبغي عليه أن يستخدم الاختبارات

اللامعلمية (non-Parametric)، ونقول عن البيانات أنها تخضع للتوزيع الطبيعي إذا استوفت الشروط التالية (Satishprakash, 2015, p. 1):

- يجب اختيار العينة بعشوائية.
 - يجب أن يكون هناك تجانس بين تباين كافة المجموعات.
 - يجب أن يخضع توزيع العينة للتماثل.
- إن شرط العشوائي هو شرط نظري لا يتم اختباره إحصائياً لأنه من المفترض أن العينات التي قام الباحث بسحبها هي عينات عشوائية، أما شرطاً التجانس والتماثل فيتم التأكد من توفرهما إحصائياً (الأمين، 2007، ص. 111).

- اختبار "Kolmogorov-Smirnov" لاختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي:
- وبحسب الأمين فإن شرط التماثل يمكن التحقق منه باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، حيث يجب أن يكون مستوى المعنوية في هذا الاختبار أكبر من 0.05 ليتحقق شرط التماثل (الأمين، 2007، ص. 113-118).

وقد قام الباحث بإجراء هذا الاختبار على بيانات العينة النهائية للدراسة وكانت النتائج وفق ما هو ظاهر في الجدول:

الجدول رقم 25/ - نتائج اختبار كولموجوروف سميرونوف

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المحاور
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.087	352	.993	.098	352	.044	التوجه بالعمل
.091	352	.993	.085	352	.045	التوجه بالمنافس
.083	352	.993	.192	352	.043	تنسيق العمليات الداخلية
.086	352	.993	.184	352	.044	الولاء السلوكي
.087	352	.993	.194	352	.043	الولاء الاتجاهي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن كافة قيم المحاور قد حصلت على قيمة أعلى من 0.05 وهذا يدل على اعتدالية توزيع بيانات العينة النهائية للدراسة.

• اختبار "Levene's Test" للتحقق من التجانس:

يقصد بالتجانس بأن التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجموعات المسحوب منها العينات تكون متساوية، والاختبار الذي يستخدم في برنامج SPSS للتحقق من التجانس هو "Levene's Test" (الأمين، 2007، ص. 119). وبحسب Wang وآخرون فإن هذا الاختبار يقوم على حساب الانحرافات المطلقة عن متوسط المجموعة داخل كل مجموعة (Wang & et al, 2008, p. 212).

ويبين الجدول التالي نتائج تطبيق هذا الاختبار على العينة النهائية للدراسة:

الجدول رقم /26/ - نتائج اختبار ليفين

Test of Homogeneity of Variances				
المحاور	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
التوجه بالعميل	1.967	1	350	.162
التوجه بالمنافس	1.742	1	350	.188
تنسيق العمليات الداخلية	2.747	1	350	.098
الولاء السلوكي	2.449	1	350	.119
الولاء الاتجاري	1.879	1	350	.171

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وتظهر النتائج حصول كافة المحاور على قيمة معنوية أعلى من 0.05، وبالتالي فإن كافة محاور الاستبانة تتمتع بالتجانس المطلوب.

2 - 7 - اختبار الفرضيات

بعد التأكد من أن بيانات العينة النهائية للدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي سوف يتم تطبيق عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة لهذا التوزيع لاختبار صحة الفرضيات، وهي كالآتي:

• معامل ارتباط سبيرمان /Spearman's Correlation Coefficient/:

هو مقياس إحصائي لقوة العلاقة الرتببة بين البيانات المقترنة. تتراوح قيم هذا المعامل في المجال (1-1)، أما إذا كانت النتيجة مساوية للصفر فالارتباط معدوم، ولتوصيف نتائج هذا المعامل تم تقسيمها إلى المستويات التالية (Weir, 2003, p. 2-3):

الجدول رقم /27/ - توصيف نتائج معامل ارتباط سبيرمان

شدة العلاقة	قيمة نتائج المعامل
علاقة قوية جداً	(من 0.8 إلى 1)
علاقة قوية	(من 0.60 إلى 0.79)
علاقة متوسطة القوة	(من 0.40 إلى 0.59)
علاقة ضعيفة	(من 0.20 إلى 0.39)
علاقة ضعيفة جداً	(من أكبر من الصفر إلى 0.19)

المصدر: (Weir, 2003)

حيث سيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان في اختبار الفرضيات الأولى والثانية حيث سيقوم بتحديد طبيعة وشدة العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق بمتغيراتها الفرعية (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) وولاء العملاء بمتغيراته الفرعية (الولاء السلوكي، الولاء الاتجاهي).

• الانحدار المتعدد /Multi Regression/:

هو تقنية إحصائية لتقدير العلاقة بين المتغيرات التي تملك علاقة سبب ونتيجة، أي تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وتشكيل المعادلة الخطية بين هذين المتغيرين. ولتبيان أي من المتغيرات يكون معنوياً وسبباً في معنوية تحليل التباين فيجب أن تكون قيمة المعنوية له أصغر من (0.05)، وبعد ذلك يتم النظر إلى قيمة /بيتا/ لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات، حيث كلما زادت قيمة /بيتا/ للمتغير زادت أهميته (Uyanik & Guler, 2013, p. 234-239).

حيث سيتم استخدام الانحدار المتعدد في تبيان الأهمية النسبية بين المتغيرات المستقلة الفرعية (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في تأثيرها في المتغيرات الفرعية التابعة (الولاء السلوكي، الولاء الاتجاهي) في الفرضيات الأولى والثانية.

• Independent Sample T-Test:

والذي يستخدم لمقارنة متوسطي المجتمع بناءً على عينتين مستقلتين تم سحبهما من هذا المجتمع، ويتم الحكم على وجود الاختلاف من خلال مستوى المعنوية فإذا ما كان أكبر أو يساوي 0.05 عندئذ نقول بعدم وجود اختلاف بين هذين المتوسطين، أما إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فعندها نصرح باختلاف المتوسطات وبالتالي يتم النظر إلى الفرق بين المتوسطات (Elliot & Wayne, 2006, p. 47-63).

حيث سيتم استخدام اختبار "Independent Sample T-Test" في اختبار الفرضيات الثالثة والرابعة، حيث سيقوم بمقارنة متوسطات عينة المصارف الخاصة مع نظيرتها للمصارف العامة لمعرفة أي جهة مصرفية تطبق أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق، وأيهما تتمتع بولاء عملاء أكبر لها، في حال ظهر لدينا اختلاف ذو دلالة معنوية بين هذه المتوسطات.

2 - 7 - 1 - اختبار الفرضية الأولى:

H1 - الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء السلوكي.

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء السلوكي.

2 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء السلوكي.

3 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء السلوكي.

الفرضية الفرعية الأولى: 1 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء السلوكي.

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لمعرفة فيما إذا كان التوجه بالعميل لديه تأثير في الولاء السلوكي للعملاء، وقام بتطبيق هذا المعامل أولاً لكامل عينة الدراسة التي تشمل كلا القطاعين العام والخاص ثم قام بتطبيقه لكل قطاع مصرفي على حدة، وكانت النتائج وفق ما يلي:

الجدول رقم /28/ - نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالعميل والولاء السلوكي

Correlations		
الولاء السلوكي	Spearman's rho	
0.671	Correlation Coefficient	التوجه بالعميل
0.00	Sig. (2-tailed)	في القطاعين
352	N	العام والخاص
0.189	Correlation Coefficient	التوجه بالعميل
0.004	Sig. (2-tailed)	في القطاع العام
237	N	
0.787	Correlation Coefficient	التوجه بالعميل
0.00	Sig. (2-tailed)	في القطاع
115	N	الخاص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكافة القطاعات كان أصغر من (0.05) وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعميل على الولاء السلوكي. ويلاحظ أن كافة نتائج المعامل كانت

فوق الصفر لتدل على وجود علاقة إيجابية لكن اختلفت قوتها بحسب نوع القطاع المصرفي، حيث كانت نتائج علاقة التوجه بالعمل مع الولاء السلوكي في القطاع الخاص هي الأفضل فقد حققت /0.787/ وذلك يدل على مستوى علاقة قوية تقترب من حدود القوة جداً، ثم تأتي نتائج القطاعين معاً التي بلغت /0.671/ والتي تدل على علاقة قوية، وأخيراً جاءت نتائج القطاع العام التي بلغت /0.189/ والتي تدل على مستوى علاقة ضعيفة جداً.

الفرضية الفرعية الثانية: 2 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء السلوكي.

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لمعرفة فيما إذا كان التوجه بالمنافس لديه تأثير في الولاء السلوكي للعملاء، وقام بتطبيق هذا المعامل أولاً لكامل عينة الدراسة التي تشمل كلا القطاعين العام والخاص ثم قام بتطبيقه لكل قطاع مصرفي على حدة، وكانت النتائج وفق ما يلي:

الجدول رقم /29/ - نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالمنافس والولاء السلوكي

Correlations		
الولاء السلوكي	Spearman's rho	
0.657	Correlation Coefficient	التوجه بالمنافس في القطاعين العام والخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
352	N	
0.434	Correlation Coefficient	التوجه بالمنافس في القطاع العام
0.00	Sig. (2-tailed)	
237	N	
0.669	Correlation Coefficient	التوجه بالمنافس في القطاع الخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
115	N	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكافة القطاعات كان أصغر من (0.05) وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالمنافس على الولاء السلوكي. ويلاحظ أن كافة نتائج المعامل كانت فوق الصفر لتدل على وجود علاقة إيجابية لكن اختلفت قوتها بحسب نوع القطاع المصرفي، حيث كانت نتائج علاقة التوجه بالمنافس مع الولاء السلوكي في القطاع الخاص هي الأفضل فقد حققت /0.669/ وذلك يدل على مستوى علاقة قوية، ثم تأتي نتائج القطاعين معاً التي بلغت /0.657/ والتي

تدل على علاقة قوية، وأخيراً جاءت نتائج القطاع العام التي بلغت /0.434/ والتي تدل على مستوى علاقة متوسطة القوة.

الفرضية الفرعية الثالثة: 3 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء السلوكي.

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لمعرفة فيما إذا كان تنسيق العمليات الداخلية لديه تأثير في الولاء السلوكي للعملاء، وقام بتطبيق هذا المعامل أولاً لكامل عينة الدراسة التي تشمل كلا القطاعين العام والخاص ثم قام بتطبيقه لكل قطاع مصرفي على حدة، وكانت النتائج وفق ما يلي:

الجدول رقم /30/ - نتائج ارتباط سبيرمان بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء السلوكي

Correlations		
الولاء السلوكي	Spearman's rho	
0.772	Correlation Coefficient	تنسيق العمليات الداخلية في القطاعين العام والخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
352	N	
0.564	Correlation Coefficient	تنسيق العمليات الداخلية في القطاع العام
0.00	Sig. (2-tailed)	
237	N	
0.771	Correlation Coefficient	تنسيق العمليات الداخلية في القطاع الخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
115	N	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكافة القطاعات كان أصغر من (0.05) وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنسيق العمليات الداخلية على الولاء السلوكي. ويلاحظ أن كافة نتائج المعامل كانت فوق الصفر لتدل على وجود علاقة إيجابية لكن اختلفت قوتها بحسب نوع القطاع المصرفي، حيث كانت نتائج علاقة تنسيق العمليات الداخلية مع الولاء السلوكي في القطاعين معاً هي الأفضل فقد حققت /0.772/ وذلك يدل على مستوى علاقة قوية، ثم تأتي نتائج القطاع الخاص التي بلغت /0.771/ والتي تدل على علاقة قوية، وأخيراً جاءت نتائج القطاع العام التي بلغت /0.564/ والتي تدل على مستوى علاقة متوسطة القوة.

والآن سيقوم الباحث بتطبيق اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة الفرعية (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في تأثيرها في الولاء السلوكي للعملاء، وسيقوم الباحث بتطبيق هذا الاختبار بدايةً للعينه النهائية الكاملة والتي تشمل القطاعين العام والخاص للمصارف، ثم إعادة التطبيق لكل قطاع على حدا.

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي للعملاء للقطاعين المصرفيين معاً:

وكانت نتائج اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم 31/ - نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاعين المصرفيين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	89.311	55.023	3	165.069	Regression	1
		.616	348	214.397	Residual	
			351	379.466	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن مستوى المعنوية المقابل لقيمة فيشر /F/ أصغر من (0.05) وبالتالي هذا يدل على أن الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية بتأثير للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي للعملاء.

الجدول رقم 32/ - نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاعين المصرفيين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.052	1.952		.175	.341	(Constant)	1
.002	3.061	.159	.064	.197	التوجه بالعميل	
.000	6.428	.353	.060	.385	التوجه بالمنافس	
.000	5.984	.282	.054	.325	تنسيق العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن كافة قيم المعنوية للمتغيرات أصغر من (0.05) وبالتالي فإن كل متغير منها هو معنوي ويشكل سبباً في معنوية تحليل التباين للانحدار.

إن قيمة ثابت معامل الانحدار هي /0.341/ والتي تدل على قيمة الولاء السلوكي للعملاء عندما تتعدم قيمة المتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق والمتمثلة بـ (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

إن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها بولاء العملاء السلوكي هي على نحو الآتي:

1. حاز التوجه بالمنافس على أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.385/.
2. حازت تنسيق العمليات الداخلية على ثاني أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.325/.
3. حاز التوجه بالعميل على أقل قيمة معامل انحدار معنوي حيث بلغت /0.197/.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

الولاء السلوكي للعملاء = 0.341 + 0.385 X (التوجه بالمنافس) + 0.325 X (تنسيق العمليات

الداخلية) + 0.197 X (التوجه بالعميل)

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع المصرفي العام:

وكانت نتائج اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم /33/ - نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي العام

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	40.242	27.128	3	81.385	Regression	1
		.674	233	157.073	Residual	
			236	238.457	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن مستوى المعنوية المقابل لقيمة فيشر /F/ أصغر من (0.05) وبالتالي هذا يدل على أن الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية بتأثير للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي للعملاء.

الجدول رقم 34/ - نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي العام

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.008	2.694		.236	.634	(Constant)	1
.211	-1.254	-.078	.087	-.109	التوجه بالعميل	
.000	3.608	.246	.075	.270	التوجه بالمنافس	
.000	7.199	.452	.079	.566	تنسيق العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن قيم المعنوية لمتغيرات (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) أصغر من (0.05) وبالتالي فإن كلاهما متغير معنوي وبشكل سبياً في معنوية تحليل التباين للانحدار، أما التوجه بالعميل فكانت قيمته المعنوية أكبر من (0.05) وبالتالي فإنه لن يشكل سبياً في معنوية تباين الانحدار وبالتالي نقوم باستثنائه. إن قيمة ثابت معامل الانحدار هي /0.634/ والتي تدل على قيمة الولاء السلوكي للعملاء عندما تتعدم قيمة المتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق والمتمثلة بـ (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

إن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها بولاء العملاء السلوكي هي على نحو الآتي:

1. حازت تنسيق العمليات الداخلية على أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.566/.

2. حاز التوجه بالمنافس على ثاني أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.270/.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 - B_3X_3$$

الولاء السلوكي للعملاء = 0.634 + 0.566 X (تنسيق العمليات الداخلية) + 0.270 X (التوجه

بالمنافس) - 0.109 X (التوجه بالعميل)

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع المصرفي الخاص:

وكانت نتائج اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم 35/ - نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي الخاص

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	28.027	4.955	3	14.866	Regression
		.177	111	19.625	Residual
			114	34.491	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن مستوى المعنوية المقابل لقيمة فيشر /F/ أصغر من (0.05) وبالتالي هذا يدل على أن الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية بتأثير للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي للعملاء.

الجدول رقم 36/ - نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء السلوكي للقطاع المصرفي الخاص

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	3.773		.301	1.136	(Constant)
.000	4.704	.366	.072	.339	التوجه بالعمل
.000	3.814	.303	.075	.287	التوجه بالمنافس
.014	2.505	.200	.043	.108	تنسيق العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن كافة قيم المعنوية للمتغيرات أصغر من (0.05) وبالتالي فإن كل متغير منها هو معنوي وبشكل سبياً في معنوية تحليل التباين للانحدار.

إن قيمة ثابت معامل الانحدار هي /1.136/ والتي تدل على قيمة الولاء السلوكي للعملاء عندما تتعدى قيمة المتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق والمتمثلة بـ (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

إن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها بولاء العملاء السلوكي هي على النحو الآتي:

1. حاز التوجه بالعميل على أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.339/.
2. حاز التوجه بالمنافس على ثاني أكبر قيمة معامل انحدار معنوي حيث بلغت /0.287/.
3. حازت تنسيق العمليات الداخلية على أقل قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.108/.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

الولاء السلوكي للعملاء = 1.136 + 0.339 X (التوجه بالعميل) + 0.287 X (التوجه بالمنافس) + 0.108 X (تنسيق العمليات الداخلية)

يبين الجدول التالي الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي وفقاً للجهة المصرفية بحسب مخرجات معادلات الانحدار المتعدد:

الجدول رقم /37/ - ملخص للأهمية النسبية لتأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي

القطاع	ترتيب المتغيرات حسب الأهمية في كل قطاع	Sig.	B
القطاع العام	1 - تنسيق العمليات الداخلية	.000	0.566
	2 - التوجه بالمنافس	.000	0.27
	3 - التوجه بالعميل	.211	- 0.109
القطاع الخاص	1 - التوجه بالعميل	.000	0.339
	2 - التوجه بالمنافس	.000	0.287
	3 - تنسيق العمليات الداخلية	.014	0.108
القطاعين معاً	1 - التوجه بالمنافس	.000	0.385
	2 - تنسيق العمليات الداخلية	.000	0.325
	3 - التوجه بالعميل	.002	0.197

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يختلف مستوى تأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي للعملاء باختلاف الجهة المصرفية، حيث نرى أن المساهم الأكبر في الولاء السلوكي لدى المصارف الخاصة هو التوجه بالعميل يليه التوجه بالمنافس، وبالتالي يمكننا القول بأن المصارف الخاصة تضع عملائها على رأس

أولوياتها من حيث تقديم الخدمات التي تضمن بقاء سلوك الولاء لديهم مستمراً اتجاه المصرف، ويأتي بالمرتبة الثانية التوجه بالمنافس، حيث لا يغفل المصرف الخاص عن تحركات منافسيه وعن الجديد في الخدمات التي يقدمونها، حيث يستفيد من تجارب منافسيه الناجحة من حيث استخدامها بنفسه في تعزيز الولاء السلوكي لعملائه، وأخيراً تأتي مساهمة تنسيق العمليات الداخلية، أما المصارف العامة فهي على العكس تماماً، حيث تأتي مساهمة تنسيق العمليات الداخلية في المرتبة الأولى من عناصر استراتيجية التوجه بالسوق لهذه المصارف في الحفاظ على سلوك عملائها الموالين، ثم يأتي التوجه بالمنافس لكن بنسبة مساهمة متوسطة مقارنة بتنسيق العمليات الداخلية، ثم التوجه بالعميل الذي تتجاوز مستوى معنويته قيمة 0.05 وبالتالي لا يشكل سبباً في معنوية معامل الانحدار، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي له على هذه المعادلة، وبالتالي هذا يعكس الاهتمام الكبير الذي يولييه المصرف الحكومي لتنسيق إجراءاته الداخلية، مع شبه إهمال للسوق الخارجي، فهو يتابع غيره من المنافسين لكن ليس بالشكل المطلوب ولا يستجيب لتحركاتهم بسرعة، وبالنسبة لتوجهه بالعميل فهو شبه معدوم.

H2 - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء الاتجائي.

وتنتقل إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء الاتجائي.

2 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء الاتجائي.

3 - H1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء الاتجائي.

الفرضية الفرعية الأولى: 1 - H2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء الاتجائي.

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لمعرفة فيما إذا كان التوجه بالعميل لديه تأثير في الولاء الاتجائي للعملاء، وقام بتطبيق هذا المعامل أولاً لكامل عينة الدراسة التي تشمل كلا القطاعين العام والخاص ثم قام بتطبيقه لكل قطاع مصرفي على حدة، وكانت النتائج وفق ما يلي:

الجدول رقم 38/ - نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالعميل والولاء الاتجائي

Correlations		
الولاء الاتجائي	Spearman's rho	
0.653	Correlation Coefficient	التوجه بالعميل
0.00	Sig. (2-tailed)	في القطاعين
352	N	العام والخاص
0.253	Correlation Coefficient	التوجه بالعميل
0.00	Sig. (2-tailed)	في القطاع العام
237	N	
0.827	Correlation Coefficient	التوجه بالعميل
0.00	Sig. (2-tailed)	في القطاع
115	N	الخاص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكافة القطاعات كان أصغر من (0.05) وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعميل على الولاء الاتجائي. ويلاحظ أن كافة نتائج المعامل كانت فوق الصفر لتدل على وجود علاقة إيجابية لكن اختلفت قوتها بحسب نوع القطاع المصرفي، حيث كانت نتائج علاقة التوجه بالعميل مع الولاء الاتجائي في القطاع الخاص هي الأفضل فقد حققت /0.827/

وذلك يدل على مستوى علاقة قوية جداً، ثم تأتي نتائج القطاعين معاً التي بلغت /0.653/ والتي تدل على علاقة قوية، وأخيراً جاءت نتائج القطاع العام التي بلغت /0.253/ والتي تدل على مستوى علاقة ضعيفة.

الفرضية الفرعية الثانية: 2 - H2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء الاتجاهي.

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لمعرفة فيما إذا كان التوجه بالمنافس لديه تأثير في الولاء الاتجاهي للعملاء، وقام بتطبيق هذا المعامل أولاً لكامل عينة الدراسة التي تشمل كلا القطاعين العام والخاص ثم قام بتطبيقه لكل قطاع مصرفي على حدة، وكانت النتائج وفق ما يلي:

الجدول رقم /39/ - نتائج ارتباط سبيرمان بين التوجه بالمنافس والولاء الاتجاهي

Correlations		
الولاء الاتجاهي	Spearman's rho	
0.638	Correlation Coefficient	التوجه بالمنافس في القطاعين العام والخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
352	N	
0.488	Correlation Coefficient	التوجه بالمنافس في القطاع العام
0.00	Sig. (2-tailed)	
237	N	
0.718	Correlation Coefficient	التوجه بالمنافس في القطاع الخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
115	N	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكافة القطاعات كان أصغر من (0.05) وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالمنافس على الولاء الاتجاهي. ويلاحظ أن كافة نتائج المعامل كانت فوق الصفر لتدل على وجود علاقة إيجابية لكن اختلفت قوتها بحسب نوع القطاع المصرفي، حيث كانت نتائج علاقة التوجه بالمنافس مع الولاء الاتجاهي في القطاع الخاص هي الأفضل فقد حققت /0.718/ وذلك يدل على مستوى علاقة قوية، ثم تأتي نتائج القطاعين معاً التي بلغت /0.638/ والتي تدل على علاقة قوية، وأخيراً جاءت نتائج القطاع العام التي بلغت /0.488/ والتي تدل على مستوى علاقة متوسطة القوة.

الفرضية الفرعية الثالثة: 3 - H2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء الاتجاهي.

قام الباحث بتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان لمعرفة فيما إذا كان تنسيق العمليات الداخلية لديه تأثير في الولاء الاتجاهي للعملاء، وقام بتطبيق هذا المعامل أولاً لكامل عينة الدراسة التي تشمل كلا القطاعين العام والخاص ثم قام بتطبيقه لكل قطاع مصرفي على حدا، وكانت النتائج وفق ما يلي:

الجدول رقم 40/ - نتائج ارتباط سبيرمان بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء الاتجاهي

Correlations		
الولاء الاتجاهي	Spearman's rho	
0.755	Correlation Coefficient	تنسيق العمليات الداخلية في القطاعين العام والخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
352	N	
0.489	Correlation Coefficient	تنسيق العمليات الداخلية في القطاع العام
0.00	Sig. (2-tailed)	
237	N	
0.655	Correlation Coefficient	تنسيق العمليات الداخلية في القطاع الخاص
0.00	Sig. (2-tailed)	
115	N	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لكافة القطاعات كان أصغر من (0.05) وبالتالي يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنسيق العمليات الداخلية على الولاء الاتجاهي. ويلاحظ أن كافة نتائج المعامل كانت فوق الصفر لتدل على وجود علاقة إيجابية لكن اختلفت قوتها بحسب نوع القطاع المصرفي، حيث كانت نتائج علاقة تنسيق العمليات الداخلية مع الولاء الاتجاهي في القطاعين معاً هي الأفضل فقد حققت /0.755/ وذلك يدل على مستوى علاقة قوية، ثم تأتي نتائج القطاع الخاص التي بلغت /0.655/ والتي تدل على علاقة قوية، وأخيراً جاءت نتائج القطاع العام التي بلغت /0.489/ والتي تدل على مستوى علاقة متوسطة القوة.

والآن سيقوم الباحث بتطبيق اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة الفرعية (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في تأثيرها في الولاء الاتجاهي للعملاء،

وسيقوم الباحث بتطبيق هذا الاختبار بداية للعينه النهائية الكاملة والتي تشمل القطاعين العام والخاص للمصارف، ثم إعادة التطبيق لكل قطاع على حدا.

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاعين المصرفيين معاً:
وكانت نتائج اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم 41/ - نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاعين المصرفيين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	78.604	36.154	3	108.461	Regression	1
		.460	348	160.061	Residual	
			351	268.523	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن مستوى المعنوية المقابل لقيمة فيشر /F/ أصغر من (0.05) وبالتالي هذا يدل على أن الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية بتأثير للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي للعملاء.

الجدول رقم 42/ - نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاعين المصرفيين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.549		.151	.838	(Constant)	1
.000	3.758	.200	.056	.209	التوجه بالعميل	
.000	5.792	.327	.052	.300	التوجه بالمنافس	
.000	4.977	.241	.047	.233	تنسيق العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن كافة قيم المعنوية للمتغيرات أصغر من (0.05) وبالتالي فإن كل متغير منها هو معنوي ويشكل سبباً في معنوية تحليل التباين للانحدار.

إن قيمة ثابت معامل الانحدار هي / 0.838/ والتي تدل على قيمة الولاء الاتجاهي للعملاء عندما تتعدم قيمة المتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق والمتمثلة بـ (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

إن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها بولاء العملاء الاتجاهي هي على نحو الآتي:

4. حاز التوجه بالمنافس على أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.300/.

5. حازت تنسيق العمليات الداخلية على ثاني أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.233/.

6. حاز التوجه بالعميل على أقل قيمة معامل انحدار معنوي حيث بلغت /0.209/.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

الولاء الاتجاهي للعملاء = 0.838 + 0.300 X (التوجه بالمنافس) + 0.233 X (تنسيق العمليات الداخلية) + 0.209 X (التوجه بالعميل)

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاع المصرفي العام:

وكانت نتائج اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم 43/ - نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي العام

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	35.641	18.610	3	55.831	Regression	1
		.522	233	121.666	Residual	
			236	177.497	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن مستوى المعنوية المقابل لقيمة فيشر /F/ أصغر من (0.05) وبالتالي هذا يدل على أن الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية بتأثير للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي للعملاء.

الجدول رقم 44/ - نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي العام

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.601		.207	.954	(Constant)	1
.853	.186	.012	.077	.014	التوجه بالعميل	
.001	3.463	.241	.066	.228	التوجه بالمنافس	
.000	6.099	.390	.069	.422	تنسيق العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن قيم المعنوية لمتغيرات (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) أصغر من (0.05) وبالتالي فإن كلاهما متغير معنوي ويشكل سبباً في معنوية تحليل التباين للانحدار، أما التوجه بالعميل فكانت قيمته المعنوية أكبر من (0.05) وبالتالي فإنه لن يشكل سبباً في معنوية تباين الانحدار وبالتالي نقوم باستثنائه. إن قيمة ثابت معامل الانحدار هي /0.954/ والتي تدل على قيمة الولاء الاتجاهي للعملاء عندما تتعدم قيمة المتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق والمتمثلة بـ (التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

إن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها بولاء العملاء الاتجاهي هي على نحو الآتي:

3. حازت تنسيق العمليات الداخلية على أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.422/.

4. حاز التوجه بالمنافس على ثاني أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.228/.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

الولاء الاتجاهي للعملاء = 0.954 + 0.422 X (تنسيق العمليات الداخلية) + 0.228 X (التوجه بالمنافس) + 0.014 X (التوجه بالعميل)

دراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاع المصرفي الخاص:

وكانت نتائج اختبار الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم 45/ - نتائج اختبار ANOVA بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي الخاص

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	33.287	6.140	3	18.419	Regression	1
		.184	111	20.474	Residual	
			114	38.893	Total	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن مستوى المعنوية المقابل لقيمة فيشر /F/ أصغر من (0.05) وبالتالي هذا يدل على أن الانحدار معنوي وذات دلالة إحصائية بتأثير للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي للعملاء.

الجدول رقم 46/ - نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية والولاء الاتجاهي للقطاع المصرفي الخاص

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.573	.566		.338	.192	(Constant)	1
.000	3.712	.310	.082	.306	التوجه بالعميل	
.000	4.728	.345	.073	.347	التوجه بالمنافس	
.003	3.081	.253	.086	.264	تنسيق العمليات الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

إن كافة قيم المعنوية للمتغيرات أصغر من (0.05) وبالتالي فإن كل متغير منها هو معنوي ويشكل سبباً في معنوية تحليل التباين للانحدار.

إن قيمة ثابت معامل الانحدار هي /0.192/ والتي تدل على قيمة الولاء الاتجاهي للعملاء عندما تتعدم قيمة المتغيرات المستقلة الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق والمتمثلة بـ (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية).

إن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها بولاء العملاء الاتجاهي هي على نحو الآتي:

4. حاز التوجه بالمنافس على أكبر قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.347/.

5. حاز التوجه بالعميل على ثاني أكبر قيمة معامل انحدار معنوي حيث بلغت /0.306/.

6. حازت تنسيق العمليات الداخلية على أقل قيمة معامل انحدار معنوي بلغت /0.264/.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

$$\text{الولاء الاتجاهي للعملاء} = 0.192 + 0.347 \times (\text{التوجه بالمنافس}) + 0.306 \times (\text{التوجه بالعميل}) + 0.264 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية})$$

الجدول رقم /47/ - ملخص للأهمية النسبية لتأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء الاتجاهي

القطاع	ترتيب المتغيرات حسب الأهمية في كل قطاع	Sig.	B
القطاع العام	1 - تنسيق العمليات الداخلية	.000	.422
	2 - التوجه بالمنافس	.001	.228
	3 - التوجه بالعميل	.853	.014
القطاع الخاص	1 - التوجه بالمنافس	.000	.347
	2 - التوجه بالعميل	.000	.306
	3 - تنسيق العمليات الداخلية	.003	.014
القطاعين معاً	1 - التوجه بالمنافس	.000	.300
	2 - تنسيق العمليات الداخلية	.000	.209
	3 - التوجه بالعميل	.002	.233

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وبتفسير مشابه للذي تم تقديمه لمساهمة المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي، يمكننا تفسير أسباب اختلاف تأثير هذه المتغيرات في الولاء الاتجاهي للعملاء، حيث تقوم المصارف الخاصة مجدداً على إعطاء الأولوية للتوجه بتحركات المنافسين وبمتطلبات عملائها كطريقة تضمن بها توجهات الولاء لدى عملائها، بينما تضع المصارف العامة تركيزها على بيئتها الداخلية بمقابل متابعة لا بأس بها لمنافسها وعدم التوجه بالعميل بشكل شبه كلي.

H3 - الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق.

وتنتقل إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - H3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالعميل.
2 - H3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالمنافس.

3 - H3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية.

كما تم ذكره مسبقاً سيتم تطبيق اختبار "Independent Sample T-Test" وذلك لمعرفة إذا ما وجدت فروق بين متوسط العينة التي تم سحبها من المصارف الخاصة ومتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق، وإذا تم إثبات وجود فروق فسيتم حساب الفرق بين المتوسطات وتحديد أيهما أعلى من حيث تطبيق هذه الأبعاد.

الفرضية الفرعية الأولى: 1 - H3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالعميل.

طبق الباحث اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين بحسب الجهة المصرفية من حيث تطبيق بُعد التوجه بالعميل، وتحديد أي من المتوسطين أعلى قيمة فيما إذا تبين وجود فروق من حيث التطبيق مع حساب الفرق بين المتوسطين. وكانت نتائج الاختبار لهذه الفرضية وفق ما يلي:

الجدول رقم 48/ - متوسطات تطبيق التوجه بالعميل

Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجهة التي يتبع لها المصرف	
.047	.719	2.62	237	عام	التوجه بالعميل
.056	.605	3.65	115	خاص	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

الجدول رقم /49/ - نتائج اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث تطبيق بُعد التوجه بالعميل.

Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.882	-1.187	.078	-1.035	.000	350	-13.312	.204	1.616	Equal variances assumed	التوجه بالعميل
-.890	-1.179	.073	-1.035	.000	264.013	-14.130			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

باعتبار أن قيمة المعنوية لاختبار "Levene's Test" أكبر من (0.05)، نأخذ قيم السطر (Equal Variances Assumed) ونلاحظ أن قيمة المعنوية في هذا السطر هي أقل من (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لبعد التوجه بالعميل، حيث يبلغ متوسط العينة المسحوبة من المصارف الخاصة (3.65) الذي يتفوق بفارق يساوي (1.035) بالمقارنة مع المتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة والبالغ (2.62)، وبالتالي فإن المصارف الخاصة تطبق مفهوم التوجه بالعميل بشكل أكبر من المصارف العامة.

الفرضية الفرعية الثانية: 2 - H3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالمنافس.

طبق الباحث اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين بحسب الجهة المصرفية من حيث تطبيق بُعد التوجه بالمنافس، وتحديد أي من المتوسطين أعلى قيمة فيما إذا تبين وجود فروق من حيث التطبيق مع حساب الفرق بين المتوسطين. وكانت نتائج الاختبار لهذه الفرضية وفق ما يلي:

الجدول رقم /50/ - متوسطات تطبيق التوجه بالمنافس

Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجهة التي يتبع لها المصرف	
.059	.915	2.53	237	عام	التوجه
.054	.580	3.56	115	خاص	بالمنافس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

الجدول رقم /51/ - نتائج اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينة من حيث تطبيق بُعد التوجه بالمنافس.

Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.852	-1.219	.093	-1.036	.000	350	-11.095	.000	22.921	Equal variances assumed	التوجه بالمنافس
-.877	-1.194	.080	-1.036	.000	325.875	-12.880			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

باعتبار أن قيمة المعنوية لاختبار "Levene's Test" أقل من (0.05)، نأخذ قيم السطر (Equal Variances not Assumed) ونلاحظ أن قيمة المعنوية في هذا السطر هي أقل من (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لبعد التوجه بالمنافس، حيث يبلغ متوسط العينة المسحوبة من المصارف الخاصة (3.56) الذي يتفوق بفارق يساوي (1.036) بالمقارنة مع المتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة والبالغ (2.53)، وبالتالي فإن المصارف الخاصة تطبق مفهوم التوجه بالمنافس بشكل أكبر من المصارف العامة.

الفرضية الفرعية الثالثة: 3 - H3 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية.

طبق الباحث اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين بحسب الجهة المصرفية من حيث تطبيق بُعد تنسيق العمليات الداخلية، وتحديد أي من المتوسطين أعلى قيمة فيما إذا تبين وجود فروق من حيث التطبيق مع حساب الفرق بين المتوسطين. وكانت نتائج الاختبار لهذه الفرضية وفق ما يلي:

الجدول رقم /52/ - متوسطات تطبيق تنسيق العمليات الداخلية

Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجهة التي يتبع لها المصرف	
.052	.802	2.75	237	عام	تنسيق العمليات الداخلية
.095	1.017	3.19	115	خاص	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

الجدول رقم /53/ - نتائج اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث تطبيق بُعد تنسيق العمليات الداخلية

Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.252	-.644	.100	-.448	.000	350	-4.490	.004	8.445	Equal variances assumed	تنسيق العمليات الداخلية
-.234	-.661	.108	-.448	.000	185.086	-4.140			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

باعتبار أن قيمة المعنوية لاختبار "Levene's Test" أقل من (0.05)، نأخذ قيم السطر (Equal Variances not Assumed) ونلاحظ أن قيمة المعنوية في هذا السطر هي أقل من (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيقها لبعد تنسيق العمليات الداخلية، حيث يبلغ متوسط العينة المسحوبة من المصارف الخاصة (3.19) الذي يتفوق بفارق يساوي (0.448) بالمقارنة مع المتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة والبالغ (2.75)، وبالتالي فإن المصارف الخاصة تطبق تنسيق العمليات الداخلية بشكل أكبر من المصارف العامة.

H4 - الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث ولاء العملاء لها.

وتنتقل إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1 - H4 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء السلوكي للعملاء.

2 - H4 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء.

كما تم ذكره مسبقاً سيتم تطبيق اختبار "Independent Sample T-Test" وذلك لمعرفة إذا ما وجدت فروق بين متوسط العينة التي تم سحبها من المصارف الخاصة ومتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة فيما يتعلق بولاء العملاء باتجاه القطاع المصرفي، وإذا تم إثبات وجود فروق فسيتم حساب الفرق بين المتوسطات وتحديد أيهما أعلى من حيث شدة ولاء العملاء اتجاهه.

1 - H4 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء السلوكي للعملاء.

طبق الباحث اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين بحسب الجهة المصرفية من حيث الولاء السلوكي للعملاء، وتحديد أي من المتوسطين أعلى قيمة فيما إذا تبين وجود فروق من حيث التطبيق مع حساب الفرق بين المتوسطين. وكانت نتائج الاختبار لهذه الفرضية وفق ما يلي:

الجدول رقم /54/ - متوسطات الولاء السلوكي للعملاء

Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجهة التي يتبع لها المصرف	
.065	1.005	2.59	237	عام	الولاء
.063	.673	4.10	115	خاص	السلوكي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

الجدول رقم /55/ - نتائج اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من

حيث الولاء السلوكي للعملاء

Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-1.315	-1.722	.103	-1.519	.000	350	-14.681	.000	23.412	Equal variances assumed	الولاء السلوكي
-1.341	-1.697	.091	-1.519	.000	315.717	-16.772			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

باعتبار أن قيمة المعنوية لاختبار "Levene's Test" أقل من (0.05)، نأخذ قيم السطر (Equal Variances not Assumed) ونلاحظ أن قيمة المعنوية في هذا السطر هي أقل من (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث شدة الولاء السلوكي للعملاء اتجاهها، حيث يبلغ متوسط العينة المسحوبة من المصارف الخاصة (4.10) الذي يتفوق بفارق يساوي (1.519) بالمقارنة مع المتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة والبالغ (2.59)، وبالتالي فإن المصارف الخاصة تحظى بولاء سلوكي من عملائها بشكل أكبر من المصارف العامة.

الفرضية الفرعية الثانية: 2 - H4 توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء.

طبق الباحث اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين بحسب الجهة المصرفية من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء، وتحديد أي من المتوسطين أعلى قيمة فيما إذا تبين وجود فروق من حيث التطبيق مع حساب الفرق بين المتوسطين. وكانت نتائج الاختبار لهذه الفرضية وفق ما يلي:

الجدول رقم 56/ - متوسطات الولاء الاتجاهي للعملاء

Group Statistics					
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجهة التي يتبع لها المصرف	
.056	.867	2.73	237	عام	الولاء
.078	.832	3.88	115	خاص	الاتجاهي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

الجدول رقم 57/ - نتائج اختبار "Independent Sample T-Test" لاختبار وجود فروق بين متوسطي العينتين من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء

Independent Samples Test										
t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.962	-1.345	.097	-1.154	.000	350	-11.860	.792	.070	Equal variances assumed	الولاء الاتجاهي
-.965	-1.343	.096	-1.154	.000	234.410	-12.032			Equal variances not assumed	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

باعتبار أن قيمة المعنوية لاختبار "Levene's Test" أكبر من (0.05)، نأخذ قيم السطر (Equal Variances Assumed) ونلاحظ أن قيمة المعنوية في هذا السطر هي أقل من (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء، حيث يبلغ متوسط العينة المسحوبة من المصارف الخاصة (3.88) الذي يتفوق بفارق يساوي (1.154) بالمقارنة مع المتوسط العينة المسحوبة من المصارف العامة والبالغ (2.73)، وبالتالي فإن المصارف الخاصة تحظى بولاء اتجاهي من عملائها بشكل أكبر من المصارف العامة.

2 - 8 - نتائج الدراسة:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم /58/ - نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية	الفرضيات الفرعية	النتيجة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء السلوكي	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعمل وولاء العملاء السلوكي	قبول
	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء السلوكي	قبول
	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء السلوكي	قبول
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء الاتجاهي	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعمل وولاء العملاء الاتجاهي	قبول
	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء الاتجاهي	قبول
	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء الاتجاهي	قبول
توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالعمل تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق	توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالعمل	قبول
	توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالمنافس	قبول
	توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية	قبول
توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث ولاء العملاء لها	توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء السلوكي للعملاء	قبول
	توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء الاتجاهي للعملاء	قبول

المصدر: من إعداد الباحث

إن نتائج اختبار الفرضيات توضح لنا ما يلي:

- 1 - تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وبالتالي يوجد علاقة ذات أثر ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء السلوكي، وكانت نتائج الفرضيات الفرعية لها وفق ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعمل وولاء العملاء السلوكي، ويختلف هذا التأثير بحسب مرجعية المصرف ومرتبته بحسب قوة العلاقة مع الولاء السلوكي وفق ما يلي:
الجدول رقم /59/ - قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالعمل والولاء السلوكي بحسب الجهة المصرفية

نتائج القطاع المصرفي	طبيعة العلاقة
نتائج القطاع الخاص	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاعين معاً	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع العام	علاقة إيجابية ضعيفة جداً

المصدر: من إعداد الباحث

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء السلوكي، ويختلف هذا التأثير بحسب مرجعية المصرف ومرتبته بحسب قوة العلاقة مع الولاء السلوكي وفق ما يلي:
الجدول رقم /60/ - قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالمنافس والولاء السلوكي بحسب الجهة المصرفية

نتائج القطاع المصرفي	طبيعة العلاقة
نتائج القطاع الخاص	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاعين معاً	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع العام	علاقة إيجابية متوسطة القوة

المصدر: من إعداد الباحث

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء السلوكي، ويختلف هذا التأثير بحسب مرجعية المصرف ومرتبته بحسب قوة العلاقة مع الولاء السلوكي وفق ما يلي:
الجدول رقم /61/ - قوة وطبيعة العلاقة بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء السلوكي بحسب الجهة المصرفية

نتائج القطاع المصرفي	طبيعة العلاقة
نتائج القطاعين معاً	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع الخاص	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع العام	علاقة إيجابية متوسطة القوة

المصدر: من إعداد الباحث

تبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي:

- يبين الجدول الآتي الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي في القطاعين المصرفيين معاً:

الجدول رقم 62/ - الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء السلوكي للعملاء للقطاعين المصرفيين

الأهمية النسبية	البعد
0.385	التوجه بالمنافس
0.325	تنسيق العمليات الداخلية
0.197	التوجه بالعمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الولاء السلوكي للعملاء} = 0.341 + 0.385 \times (\text{التوجه بالمنافس}) + 0.325 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية}) + 0.197 \times (\text{التوجه بالعمل})$$

- يبين الجدول الآتي الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي في القطاع الخاص:

الجدول رقم 63/ - الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع الخاص

الأهمية النسبية	البعد
0.339	التوجه بالعمل
0.287	التوجه بالمنافس
0.108	تنسيق العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الولاء السلوكي للعملاء} = 1.136 + 0.339 \times (\text{التوجه بالعمل}) + 0.287 \times (\text{التوجه بالمنافس}) + 0.108 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية})$$

- يبين الجدول الآتي الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء السلوكي في القطاع العام:

الجدول رقم 64/ - الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع العام

الأهمية النسبية	البعد
0.566	تنسيق العمليات الداخلية
0.270	التوجه بالمنافس
-0.109	التوجه بالعميل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

الولاء السلوكي للعملاء = $0.634 + 0.566 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية}) + 0.270 \times (\text{التوجه بالمنافس}) - 0.109 \times (\text{التوجه بالعميل})$

مع العلم بأن التوجه بالعميل لم يكن سبباً في معنوية الانحدار لأن قيمته المعنوية كانت أكبر من (0.05).

2 - تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وبالتالي يوجد علاقة ذات أثر ذو دلالة معنوية بين استراتيجية التوجه بالسوق وولاء العملاء الاتجاهي، وكانت نتائج الفرضيات الفرعية لها وفق ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالعميل وولاء العملاء الاتجاهي، ويختلف هذا التأثير

بحسب مرجعية المصرف ومرتببة بحسب قوة العلاقة مع الولاء الاتجاهي وفق ما يلي:

الجدول رقم 65/ - قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالعميل والولاء الاتجاهي بحسب الجهة المصرفية

طبيعة العلاقة	نتائج القطاع المصرفي
علاقة إيجابية قوية جداً	نتائج القطاع الخاص
علاقة إيجابية قوية	نتائج القطاعين معاً
علاقة إيجابية ضعيفة	نتائج القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحث

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه بالمنافس وولاء العملاء الاتجائي، ويختلف هذا التأثير بحسب مرجعية المصرف ومرتبته بحسب قوة العلاقة مع الولاء الاتجائي وفق ما يلي:

الجدول رقم 66/ - قوة وطبيعة العلاقة بين التوجه بالمنافس والولاء الاتجائي بحسب الجهة المصرفية

نتائج القطاع المصرفي	طبيعة العلاقة
نتائج القطاع الخاص	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاعين معاً	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع العام	علاقة إيجابية متوسطة القوة

المصدر: من إعداد الباحث

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تنسيق العمليات الداخلية وولاء العملاء الاتجائي، ويختلف هذا التأثير بحسب مرجعية المصرف ومرتبته بحسب قوة العلاقة مع الولاء الاتجائي وفق ما يلي:

الجدول رقم 67/ - قوة وطبيعة العلاقة بين تنسيق العمليات الداخلية والولاء الاتجائي بحسب الجهة المصرفية

نتائج القطاع المصرفي	طبيعة العلاقة
نتائج القطاعين معاً	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع الخاص	علاقة إيجابية قوية
نتائج القطاع العام	علاقة إيجابية متوسطة القوة

المصدر: من إعداد الباحث

تبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجائي:

- يبين الجدول الآتي الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجائي في القطاعين المصرفيين معاً:

الجدول رقم 68/ - الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء الاتجائي للعملاء للقطاعين المصرفيين

البعد	الأهمية النسبية
التوجه بالمنافس	300.
تنسيق العمليات الداخلية	233.
التوجه بالعمل	209.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الولاء الاتجاهي للعملاء} = 0.838 + 0.300 \times (\text{التوجه بالمنافس}) + 0.233 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية}) + 0.209 \times (\text{التوجه بالعميل})$$

- يبين الجدول الآتي الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي في القطاع الخاص:

الجدول رقم 69/ - الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاع الخاص

البعد	الأهمية النسبية
التوجه بالمنافس	.347
التوجه بالعميل	.306
تنسيق العمليات الداخلية	.264

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الولاء الاتجاهي للعملاء} = 0.192 + 0.347 \times (\text{التوجه بالمنافس}) + 0.306 \times (\text{التوجه بالعميل}) + 0.264 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية})$$

- يبين الجدول الآتي الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) في الولاء الاتجاهي في القطاع العام:

الجدول رقم 70/ - الأهمية النسبية في تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية في الولاء الاتجاهي للعملاء للقطاع العام

البعد	الأهمية النسبية
تنسيق العمليات الداخلية	.422
التوجه بالمنافس	.228
التوجه بالعميل	.014

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الولاء الاتجاهي للعملاء} = 0.954 + 0.422 \times (\text{تنسيق العمليات الداخلية}) + 0.228 \times (\text{التوجه بالمنافس}) + 0.14 \times (\text{التوجه بالعميل})$$

مع العلم بأن التوجه بالعميل لم يكن سبباً في معنوية الانحدار لأن قيمته المعنوية كانت أكبر من (0.05).

3 - تم قبول نتائج الفرضية الثالثة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق، وكانت نتائج الفرضيات الفرعية لها وفق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالعميل لصالح القطاع الخاص وفق ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 71/ - الفروق بين المتوسطات من حيث تطبيق التوجه بالعميل

Mean	نتائج القطاع المصرفي
3.65	نتائج القطاع الخاص
2.62	نتائج القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق التوجه بالمنافس لصالح القطاع الخاص وفق ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 72/ - الفروق بين المتوسطات من حيث تطبيق التوجه بالمنافس

Mean	نتائج القطاع المصرفي
3.56	نتائج القطاع الخاص
2.53	نتائج القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية لصالح القطاع الخاص وفق ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 73/ - الفروق بين المتوسطات من حيث تطبيق تنسيق العمليات الداخلية

Mean	نتائج القطاع المصرفي
3.19	نتائج القطاع الخاص
2.75	نتائج القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

4 - تم قبول نتائج الفرضية الرابعة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث ولاء العملاء لها، وكانت نتائج الفرضيات الفرعية لها وفق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء السلوكي للعملاء ولصالح القطاع الخاص وفق ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم /74/ - الفروق بين المتوسطات من حيث الولاء السلوكي للعملاء

Mean	نتائج القطاع المصرفي
4.10	نتائج القطاع الخاص
2.59	نتائج القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المصارف العامة والخاصة من حيث الولاء الاتجاعي للعملاء ولصالح القطاع الخاص وفق ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم /75/ - الفروق بين المتوسطات من حيث الولاء الاتجاعي للعملاء

Mean	نتائج القطاع المصرفي
3.88	نتائج القطاع الخاص
2.73	نتائج القطاع العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS Version 23)

مناقشة نتائج الدراسة:

في إطار إجراء مقارنة بين قطاع المصارف العامة والخاصة في تطبيقها لاستراتيجية التوجه بالسوق وتأثيرها في ولاء العملاء، تم توضيح النقاط التالية:

1. إن تأثير اتباع المصرف لاستراتيجية التوجه بالسوق بأبعادها الثلاث (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) لديه أثر إيجابي ومباشر في ولاء العملاء بشقيه السلوكي والاتجاهي، ويلاحظ أن هذا التأثير أقوى في المصارف الخاصة مقارنةً مع نظيراتها العاملة في القطاع العام، وهذا يتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسات (Olivers & Lado, 2003) و (Zhi-min & Lu, 2012)، (Casidy, 2014) و (Hanzaee & et al, 2012) التي أفادت بوجود تأثير إيجابي ومباشر للتوجه بالسوق في ولاء العملاء، وأن درجة العالية من تطبيق التوجه بالسوق يزيد من ولاء العملاء، فالمنظمة التي تطبق استراتيجية التوجه بالسوق لديها قدرة أكبر على متابعة التغيرات الحاصلة في احتياجات ورغبات عملائها وبالتالي تصميم ما يلائمهم من خدمات، ومن جهة أخرى متابعة تحركات واستراتيجيات المنافسين للاستفادة من تجاربهم واتخاذ الإجراءات المناسبة للرد على أنشطتهم، كما أن النشر المستمر لثقافة التوجه بالسوق داخل المنظمة سيجعل كافة القرارات والأعمال التي تقوم بها جميع أقسامها متناغمة أكثر مع ما يجري في الأسواق التي تعمل بها المنظمة، ويصبح تنسيق العمليات الداخلية بين تلك الأقسام أكثر جدوى وفعالية بما يحتويه من بيانات ومعلومات متأنية من هذه الأسواق، وبالتالي فإن المنظمة في المحصلة ستكون أكثر قدرة على تقديم قيمة أعلى في خدماتها وبشكل أفضل من المنظمات الأخرى المنافسة، مما يؤثر وبشكل مباشر على سلوكيات وتوجهات الولاء لدى العملاء، بحيث تصبح التوجهات التي يحملها العملاء أقوى لصالح البقاء مع المنظمة وتوسيع استخدامه للخدمات التي تقدمها، ورفضه للعروض البديلة التي تقدمها المنظمات المنافسة بالإضافة لتشجيع غيرهم من العملاء على التعامل معها، ويعزز العملاء هذه التوجهات على أرض الواقع من خلال سلوكيات تتمثل في استمرار تعاملهم مع ما تقدمه المنظمة من خدمات، وتقديمه تغذية عكسية تعبر عن تقييمه ومدى رضاه عن الخدمات التي قدمت له. وبهذه الحالة تكون المنظمة قد ضمنت قاعدة عملاء موالية لها بشكل كامل من خلال استخدامها لعناصر استراتيجية التوجه بالسوق.

2. بمقارنة تطبيق أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق بين القطاعين المصرفيين العام والخاص، نجد أن المصارف الخاصة تطبق الأبعاد الثلاث (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية) بشكل أفضل من المصارف العامة، وهذا يتفق مع دراسات كل من (درعزني، 2013) و (Verma, Israney, 2001) التي توصلت نتائجها إلى أن مصارف القطاع الخاص أفضل من نظيراتها في القطاع العام من حيث توجهها بالسوق. وتوضح نتائج معادلات الانحدار الخطي الخاصة بالقطاع العام أن لتنسيق العمليات الداخلية الأثر الأكبر في ولاء العملاء بشقيه السلوكي والاتجاهي يليه التوجه بالمنافسين، بينما لم يكن للتوجه بالعميل أي أثر معنوي في معادلة الانحدار الخطي، وهذا يعني أن المصارف العامة لا تطبق مفهوم التوجه بالعميل وهي ما زالت بعيدة للغاية عن نظيرتها في القطاع الخاص في هذا المجال. فالمصارف الخاصة تأخذ في الحسبان احتياجات ورغبات العملاء عند تخطيطها للخدمات التي ستقدمها، بالإضافة لذلك تدرس استراتيجيات المنافسين ومزيجهم التسويقي وتقوم بتنسيق عملياتها الداخلية وفقاً لهذه المعلومات المتأتية عن العملاء والمنافسين، أما المصارف العامة فتركز بشكل أكبر على بيئتها الداخلية وهذا بحسب ما أظهرته نتائج المقارنة لاختبار Independent T-Test، فعلى الرغم من تفوق القطاع الخاص في الأبعاد الثلاث إلا أن الفارق كان الأدنى بينه وبين القطاع العام في تنسيق العمليات الداخلية، هذا التركيز الكبير على الداخل ينعكس على الكيفية التي تقدم بها المصارف العامة للخدمات والتي بالنتيجة يتم إعدادها من وجهة نظر مقدميها فقط دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات العملاء، حيث يتم التخطيط لهذه الخدمات داخل المصرف دون الرجوع فعلياً لما قد يحتاجه العميل من خدمات أو الكيفية التي يرغب بأن يتم تقديم هذه الخدمات له، إلا أن المصارف العامة وكما أظهرت النتائج تبقى متابعة لما يقدمه المنافسون من خدمات لكن ليس بالشكل المطلوب، الأمر الذي ينعكس على تنسيق العمليات الداخلية الذي تجر به أيضاً المصارف العامة لكن ليس بالكفاءة التي تقوم بها المصارف الخاصة في تنسيق عملياتها الداخلية. وهذا ما اتفق معه Verma و Israney اللذين توصلت دراستهما إلى أن المصارف العامة تخطط لإعداد الخدمات وتقدمها للعملاء دون أن تطلع على رغباتهم وتفضيلاتهم، لكن بالمقابل تهتم بجمع البيانات حول استراتيجيات المنافسين، كما يتم توزيع البيانات بين الأقسام المختلفة لكن بطريقة غير منظمة بعض الشيء. من الجدير بالذكر أن المصارف التابعة للقطاع العام توجد لديها جهات وصائية كثيرة، الأمر الذي يجعل من تبنيها لأساليب تسويقية جديدة أمراً أكثر صعوبة

ويحتاج لوقت وإجراءات عديدة تحد من المرونة المطلوبة في الاستجابة للتغيرات المستمرة في الأسواق.

3. إن ولاء عملاء المصارف الخاصة بشقيه السلوكي والاتجاهي أفضل من ولاء عملاء المصارف العامة، وهذا يظهر تفوق القطاع المصرفي الخاص على نظيره العام في بناءه لقاعدة أكبر من العملاء الموالين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Gizaw, 2013) والتي كان مكان تطبيقها شركات التأمين، حيث توصل Gizaw إلى أن متوسط ولاء العملاء في شركات التأمين في القطاع الخاص أكبر من نظيرتها في القطاع العام، فقد سجلت كافة العوامل المؤثرة في الولاء نتائج أفضل لدى شركات التأمين العاملة في القطاع الخاص بالمقارنة مع نتائج هذه العوامل لدى شركات التأمين التابعة للقطاع العام. يظهر تفصيل النتائج أن الفارق في الولاء السلوكي بين عملاء المصارف الخاصة وعملاء المصارف العامة كان أكبر من الفارق في الولاء الاتجاهي لدى هؤلاء العملاء، فالسبب للفرق الكبير في الولاء السلوكي يتبلور برغبة العملاء في التعامل طويل الأمد مع المصارف التي تقدم لهم قيمة أفضل وهي المصارف الخاصة بحسب ما تبينه النتائج، لأن هذه المصارف متوجهة بشكل أفضل بالسوق وبالتالي فهي تقدم خدمات ذات جودة أفضل وبطرق متميزة تلتقي مع ما يحتاجه ويرغب به العميل، كما أن المصارف الخاصة تعتني برضا عملائها وتضع برامج ولاء فعالة من أجل ضمان الحفاظ عليهم، بالإضافة إلى المعالجة السريعة لأي مشكلة قد تحدث للعميل مما يزيد من ثقة العملاء بالمصرف ويقلل من فرصة تحولهم إلى المنافسين، كما أن كل هذه العوامل تساعد أيضاً على تعزيز توجهات الولاء العملاء اتجاه القطاع المصرفي الخاص، إلا أن الفارق يتقلص قليلاً بالمقارنة مع نتائج الولاء الاتجاهي نحو المصارف العامة، ويعود تفسير ذلك إلى أنه بالرغم من معرفة بعض العملاء للمصارف الخاصة في العديد من النواحي على نظيرتها العامة، إلا أنها تضع ثقة أكبر في التزام المصارف الحكومية في ضمان حقوقهم في جميع الأحوال وتحت أي ظرف.

2 - 9 - المقترحات:

توصلت هذه الدراسة لعدد من المقترحات التي سنعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم /76/ - التوصيات

المقترحات	القطاع المصرفي المعني بالتوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ
تعزيز التوجه بالعميل	المصارف الخاصة	مديرية التسويق	تطبيق أحدث الأساليب وأكثرها ملائمة لجمع كافة المعلومات الضرورية عن العملاء، وتطوير تقنيات جديدة باستمرار لقياس رضاهم، والاستمرار في نشر ثقافة التوجه بالعميل بين كافة الموظفين داخل المصرف
تعزيز التوجه بالمنافس	المصارف الخاصة	مديرية التسويق	استخدام أحدث الأساليب في تتبع تحركات المنافسين وأنشطتهم التسويقية، والعمل على استمرار التعلم من كافة تجاربهم
إعادة النظر في أسلوب عمل مديرية التسويق	المصارف العامة	الإدارة العامة بالتعاون مع أساتذة مختصين بعلم التسويق	إجراء التغييرات الضرورية في الجهات المسؤولة عن التسويق في المصارف العامة والتي تقضي إلى قيام هذه الجهات بتطبيق الأساليب التسويقية بالشكل الأمثل
توليد المعلومات من السوق والاطلاع المستمر على حاجات ورغبات العملاء ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة	المصارف العامة	مديرية التسويق	تطوير استبيانات الكترونية وورقية، والعمل المستمر على إجراء أبحاث السوق، ووضع آلية مناسبة لقياس رضا العملاء
تحديث وتطوير في الخدمات المقدمة	المصارف العامة	مديرية التسويق	العمل على إعادة النظر بشكل كلي بالخدمات المقدمة وبأساليب تقديمها لتتماشى بشكل أكبر مع احتياجات ورغبات العملاء وبأسلوب يؤدي لتحقيق رضاهم
نشر ثقافة التوجه بالعميل بين جميع الموظفين	المصارف العامة	مديرية الموارد البشرية بالتعاون مع مديرية التسويق	العمل على إقامة ندوات وورشات عمل وإلقاء محاضرات من قبل المختصين بعلم التسويق لتعريف الموظفين أكثر بأهمية العملاء وتحقيق رضاهم وضمان ولائهم

المقترحات	القطاع المصرفي المعني بالتوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ
تطوير أداء الاتصالات داخل المصرف	للقطاعين وبشكل أكبر للعام	مديرية التخطيط بالتعاون مع مديرية الموارد البشرية	العمل على إزالة جميع الإجراءات الغير ضرورية والتي تعيق التدفق السريع للمعلومات بين مختلف الإدارات، والعمل على تعزيز قنوات الاتصال لمشاركة المعلومات التي يتم جمعها من خلال استخبارات السوق عن العملاء والمنافسين مع كافة الأقسام في المصرف
وضع ولاء العملاء كأولوية عمل للمصرف	المصارف العامة	مديرية التسويق بالتعاون مع الإدارة العامة	يجب اتخاذ جميع الإجراءات الفورية لقياس رضا العملاء والاستجابة السريعة لمشاكلهم في حال وقوعها، وتطبيق برامج الولاء بما تتضمنه من تقديم تسهيلات ائتمانية ومصرفية وهدايا وعروض تقدم للعملاء الموالين وشرح هذا البرنامج ومزاياه لكافة شرائح العملاء

المصدر: من إعداد الباحث

2 - 10 - آفاق البحث المستقبلية:

بالاعتماد على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

❖ دراسة أثر استراتيجية التوجه بالسوق بالأبعاد السلوكية لها (توليد استخبارات السوق، توزيع

المعلومات داخل المنظمة، الاستجابة لها) على ولاء المصارف في القطاع العام والخاص.

❖ دراسة أثر استراتيجية التوجه بالسوق بالمفهوم الثقافي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق

العمليات الداخلية) على ولاء المنظمات في قطاعات جديدة مثل التأمين أو الصحة أو التعليم

وكذلك المقارنة بين القطاعات الثلاث: العام والخاص والمشارك.

❖ دراسة أثر استراتيجية التوجه بالسوق بالمفهوم الثقافي مع إضافة بعد التوجه بالتكنولوجيا على ولاء

عملاء منظمات القطاع الخاص.

الخاتمة:

لقد توصل الباحث إلى جملة من الخلاصات الهامة التي تفيد بأهمية تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق وأثرها الإيجابي في ولاء العملاء بشقيه السلوكي والاتجاهي، بالإضافة إلى الاختلاف الكبير في مدى تطبيق هذه الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، فالأخير يعطي أولوية لتحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم، من خلال توجيهه برغبات العملاء وحاجاتهم والمتابعة الدائمة والمباشرة للمنافسين وانعكاس كل هذا على بيئته الداخلية، بينما القطاع العام فهو بعيد عن تطبيق مفهوم هذه الاستراتيجية، فلا نجد أي خطوات للتوجه بالعملاء، بالإضافة إلى المتابعة الضعيفة للمنافسين، الأمر الذي يدل على غياب تطبيق المفاهيم التسويقية في هذا القطاع على الرغم من وجود مديريات التي من المفترض أنها مختصة بالتسويق داخل هذه المصارف.

المراجع

أولاً - المراجع العربية

❖ الكتب:

1. أبو خليل، مجد، وآخرون، (2013)، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
2. إدريس، ثابت، (2006)، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة، مصر.
3. الأمين، ربيع، (2007). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، كلية التجارة، القاهرة.
4. الصحن، محمد فريد، (2002)، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر.
5. الصرن، رعد، (2009). إدارة الجودة الشاملة: الوظائف والمبادئ والممارسات في العالم التنافسي، دار الرضا للنشر، دمشق.
6. النجار، فريد، (2000)، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
7. بدر، أحمد، (1996)، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
8. جودة، محفوظ، (2009)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم حديثة وتطبيقات الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. رجم، نصيب، (2004)، دراسة السوق، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
10. مطر، حسين، وآخرون، (2011)، الجودة والتميز في منظمات الأعمال الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الدوريات:

11. أبو النجا، آمنة، (2012)، رضا العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تسويق العلاقات وولاء العملاء، معهد الإدارة العامة، المجلد 42، العدد 1، ص. 1-17.
12. الابراهيمي، جواد، (2013)، أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 36، ص. 293-305.

13. البياتي، زينب (2013)، العوامل المؤثرة في اكتشاف الاحتيال في التأمين من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 8، العدد 24، ص. 424-455.
14. الحاج صالح، مؤيد، (2010)، أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية للمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 1، ص. 615-593.
15. الحديد، أنس، (2014)، العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي الأردني، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، ص. 325-312.
16. السيد طه، محمد حسنين، محمد، حسام الدين، (2017)، ثقة العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة خدمة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 4، ص. 723-687.
17. المومني، رائد، إدريس، وائل (2013). تحليل العلاقة بين التوجه بالسوق الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، العدد 1، ص. 140-105.
18. النوري، حيدر، (2016)، أثر استراتيجية التوجه بالزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانير، المجلد 19، العدد 71، ص. 348-312.
19. دويدار، محمود، المرشدي، خالد، (2013)، قياس وتنمية الصورة الذهنية لجامعة القصيم ودورها في تشكيل العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، مجلة إدارة الأعمال العربية، العدد 3، ص. 29-1.
20. نجود، حاتم، (2012)، تأثير مستوى الرضا لدى الزبون في زيادة ولائه للعلامة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 15، العدد 4، ص. 260-233.

❖ الرسائل:

21. أحمد، علي أحمد، (2012)، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل: دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التليفون المحمول في مصر، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

22. الحرش، بلال، شوتر، محمد، بطانية، عبدالله، (2015)، الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
23. الحمري، خميس، (2017)، العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق دراسة تطبيقية على الشركات الليبية الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم.
24. الزواهره، محمد ابراهيم، (2012)، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقى: دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
25. الظاظا، إسلام، (2016)، دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
26. الفاروق، بلعال، (2017)، أثر التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة كوندرا الكترونكس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر.
27. درعزني، حسام (2013). دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
28. دلوم، إيمان، بعلي، راضية، (2017)، أثر نظام معالجة شكاوى الزبائن على ولاء العملاء دراسة ميدانية لعينة من زبائن مؤسسة موبيليس بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بومضياف المسيلة.
29. عبيدات، عمر سالم، (2011)، بحث أثر التوجه بالزبائن وجودة العلاقة والمرونة الاستراتيجية على ولاء العملاء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً – المراجع الأجنبية

❖ Books

30. Elliot, Alan, Woodward, Wayne, (2006), Statistical Analysis Quick Reference Guidebook: With SPSS Examples, Sage Publications Inc.
31. Kerin, Roger, Hartley, Steven, (2017), Marketing, New York, McGraw-Hill.
32. Kotler, Philip, Keller, Keller, (2012), Marketing Management - 14th ed, New Jersey, Prentice Hall.
33. Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (2014), Principles of Marketing - 15th ed, Principles of Marketing 15th ed, Pearson Education.

- 34.Kotler, Philip, Keller, Kevin, (2016), Marketing Management Global Edition, Edinburgh Gate, Pearson Education Limited.
- 35.Lamb, Charles, Hair, Joseph, McDaniel, Carl, (2013), Marketing 12th ed, Cengage Learning.
- 36.Lynch, James J, (1995), Customer Loyalty and Success, Palgrave Macmillan.
- 37.Manion, Lawrence, Cohen, Louis, Morrison, Keith, (2000), Research Methods in Education 5th ed, London, RoutledgeFalmer.
- 38.Perreault, William, Cannon, Joseph, McCarthy, Jerome, (2017), Essentials of Marketing a Marketing Strategy Planning Approach, New York, McGraw Hill.
- 39.Porter, Michael E., (1998), Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York.
- 40.Saunders, Mark, Lewis, Philip, Thornhill, Adrian, (2009), Research Methods for Business Students Fifth Edition, Edinburgh, Pearson Education Limited.
- 41.Schiffman, Leon G, Leon G, Leslie, Hansen, Hansen, (2012), Consumer Behavior: A European Outlook, Pearson.
- 42.Solomon, Michael, Bamossy, Gary, Askegaard, Soren, Hogg, Margaret, (2016), Consumer Behavior: A European Perspective 6th ed, Edinburgh Gate, Pearson Education Limited.
- 43.Wrench, Jason, Carter, Narissra, (2012), An Introduction to Organizational Communication, Lardbucket.

❖ **Journal Articles & Conference Papers**

- 44.Agrawal, Richa, Gaur, Sanjaya, Narayanan, Archana, (2012), Determining Customer Loyalty: Review and Model, The Marketing View, Vol 12, No 3, pp. 275-289.

- 45.Akbarov, Shahin, (2018), Market Orientation and Customer Point of View – In the Case of Azerbaijan, Internatioanl Journal of Multidisciplinary and Applied Studies, Vol 5, No 6, pp. 58-67.
- 46.Akin, Eyub, (2012), Literature Review and Discussion on Customer Loyalty and Consciousness, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No 51, pp. 158-173.
- 47.Al-Hawary, Sulieman, Shelash, Ibraheem, (2013), The impact of market orientation strategy on performance of commercial banks in Jordan, Business Information Systems, Vol 14, No 3, pp. 261-279.
- 48.Alok, Kumer Rai, Srivastava, Medha, (2012), Customer Loyalty Attributes: A Perspective, Management Review, Vol 22, pp. 49-76.
- 49.Alok, Kumer Rai, Srivastava, Medha, (2013), The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context, Journal of Competitiveness, Vol 5, No 2, pp. 139-163.
- 50.Amir, Mohammad, Yousof, Hajnazariheris, Asma, Ebrahimpour, (2014), Evaluation of Customer Oriented Culture in Melli Bank's Branches of Tabriz, Indian Journal of Scientific Research, Vol 8, No 1, pp. 61-70.
- 51.Aydin, Serkan, Ozer, Gokhan, Arasil, Omer, (2005), Customer Loyalty and the Effect of Switching Costs as a Moderator Variable: A Case in the Turkish Mobile Phone Market, Marketing Intelligence and Planning, Vol 23, No 1, pp. 89-103.
- 52.Bartosek, Vladimir, Tomaskova, Eva, (2013), Interfunctional Coordination From Company Functions Point of View, Acta Academica Karviniensis, Vol 13, No 3, pp. 5-13.
- 53.Bobalca, Claudia, (2014), Determinants of Customer Loyalty: A Theoretical Approach, Journal of International Scientific Publications, Vol 8, No 1, pp. 995-1005.
- 54.Bouachouch, Mustapha, Mamad, Mohamed, (2014), Analysis of the Antecedents of Inter-Functional Coordination in the Supply Chain Context:

- Case of the Medicament Flows in a Moroccan University Hospital, International Journal of Business and Management, Vol 9, No 8, pp. 97-107.
- 55.Casidy, Riza, (2014), The Role of Perceived Market Orientation in Higher Education Sector, Australian Marketing Journal, Vol 22, No 2, pp. 155-163.
- 56.Dalbooh, Mahmud Aqel Abu, (2014), The Impact of Market Orientation on the Performance of Islamic Banks (Case Study: Jordanian Islamic Banks), Journal of Engineering Research and Applications, Vol 4, No 1, pp. 31-42.
- 57.Day, George S., (1994), The Capabilities of Market-Driven Organization, Journal of Marketing, Vol 58, No 4, pp. 37-52.
- 58.Dick, Alan, Basu, Kunal, (1994), Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol 22, No 2, pp. 99-113.
- 59.DeWitt, Tom, Nguyen, Doan, Marshall, Roger, (2008), Exploring Customers Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions, Journal of Service Research, Vol 10, No 3, pp. 269-281.
- 60.Filip, Alina, Anghel, Laurentiu-Dan, (2009), Customer Loyalty and its Determinants in a Banking, Services Environment, Amfiteatru Economic, Vol 11, No 26, pp. 288-297.
- 61.Gan, Christopher, Cohen, David, Yong, Hua Hwa Au, Chong, Esther, (2007), Customer Retention by Banks in New Zealand, Banks and Bank Systems, Vol 2, No 1, pp. 40-55.
- 62.Gatignon, Hubert, Xuereb, Jean-Marc, (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, Journal of Marketing Research, Vol 34, No 1, pp. 77-90.
- 63.Gheysaria, Hamed, Raslia, Amran, Roghaniana, Parastoo, Norhalima, Nadhirah, (2012), A Review on the Market Orientation Evolution, Social and Behavioral Sciences, Vol 40, No 77, pp. 542-549.

- 64.Gray, Brendan, Matear, Sheelagh, v, Christo, Matheson, Phil, (1998), Developing a Better Measure of Market Orientation, European Journal of Marketing, Vol 32, No 9, pp. 884-903.
- 65.Guo, Chiquan, Wang, Yong, (2013), How Manufacturer Market Orientation Influences B2B Customer Satisfaction and Retention: Empirical Investigation of Three Market Orientation, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 30, No 2, pp. 182-193.
- 66.Hanzaee, Kambiz, Nayebezhadeh, Shahnaz, Jalaly, Maryam, (2012), The Effect of Market orientation, Innovation and Customer Loyalty on Firm's Performance (Case Study: Islamic Clothing Manufacturing Company, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol 2, No 4, pp. 3225-3334.
- 67.Hasan, Zalaghi, (2016), The Role of Deductive and Inductive Reasoning in Accounting Research and Standard Setting, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol 8, No 1, pp. 23-37.
- 68.Harris, L.C, (2002), Measuring market orientation: exploring a market oriented approach, Journal of Market-focused Management, Vol 5, No 3, pp. 239-270.
- 69.Heale, Roberta, Twycross, Alison, (2015), Validity and Reliability in Quantitative Research, Evidence-Based Nursing, Vol 18, No 3, pp. 66-67.
- 70.Hema, Israney, Verma, Dps, (2001), Market-Orientation in Commercial Banks A Study of Selected Banks in Delhi, The Journal of Business Perspective, Vol 5, No 2, pp. 7-14.
- 71.Huang, Li- Ting, Cheng, Tsung, Farn, Cheng, (2007), The Mediating Effect of Commitment on Customer Loyalty towards E-Brokerages: An Enhanced Investment Model, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 18, No 7, pp. 751-770.
- 72.Husnain, Mudassir, Akhtar, Waheed, (2015), Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector in Pakistan, Global

Journal of Management and Business Research: E Marketing, Vol 15, No 10, pp. 1-14.

- 73.Ivanauskiene, Neringa, Volungenaite, Justina, (2014), Relations between Service Quality and Customer Loyalty: An Empirical Investigation of Retail Chain Stores in Emerging Markets, American International Journal of Social Science, Vol 3, No 2, pp. 113-120.
- 74.Jaiswal, Anand, Niraj, Rakesh, (2007), Examining the Nonlinear Effects in Satisfaction-Loyalty-Behavioral Intentions Model, Indian Institute of Management, pp. 1-29.
- 75.Jones, Michaels, Reynolds, Kristy, Mothersbaugh, David, Beatty, Sharon, (2007), The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes, Journal of Service Research, Vol 9, No 4, pp. 335-355.
- 76.Jouzaryan, Feizolah, Roushanghias, Ebrahim, (2015), Examining the Effect of Corporate Image on Customers' Trust and Loyalty: Case Study: Sina Insurance Company, International Journal of Review in Life Sciences, Vol 1, No 2, pp. 166-172.
- 77.Kennedy, Karen, Goolsby, Jerry R, Arnould, Eric J, (2003), Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application, Journal of Marketing, Vol 67, No 4, pp. 67-81.
- 78.Kirca, Ahmet, Jayachandran, Satish, Bearden, William, (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, Journal of Marketing, Vol 69, pp. 24-41.
- 79.Kohli, Ajay, Jaworski, Bernard, (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol 54, pp. 1-18.
- 80.Koksal, Yuksel, Dema, Oneda, (2014), An Investigation of the Essential Factors on Customer Loyalty in Banking Sector: A case of Albanian Retail Bank, Yonetim Ve Ekonomi, Vol 21, No 1, pp. 357-268.

- 81.Kumar, V, Shah, Denish, (2004), Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century, Journal of Retailing, Vol 80, No 4, pp. 317-330.
- 82.Kumari, Neetu, Patyal, Sandeep, (2017), Customer to Consumer: Attitudinal and Behavioural Loyalty, International Journal of Management Studies, Vol 4, No 1, pp. 115-121.
- 83.Lacey, Russell, Sneath, Julie, (2006), Customer Loyalty Programs: are they fair to customers, Journal of Consumer Marketing, Vol 23, No 7, pp. 458-464.
- 84.Lado, Nora, Maydeu-Olivares, Albert, Rivera, Jaime, (1998), Measuring market orientation in several populations A structural equations model, European Journal of Marketing, Vol 32, No 1, pp. 23-39.
- 85.Lafferty, Barbara, Hult, Tomas, (2001), A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspective, Vol 35, No 1, European Journal of Marketing, pp. 92-102.
- 86.Lai, Sue Ling, Pham, Hiep Hung, Nguyen, Nguyen, Le, Anh Vinh, (2019), Toward Sustainable Overseas Mobility of Vietnamese Students: Understanding Determinants of Attitudinal and Behavioral Loyalty in Students of Higher Education, Sustainability, Vol 11, No 2, pp. 1-17.
- 87.Lanying Du, Shuilan Wu, (2008), Exploring the Impact of Customer Loyalty on Market Orientation-Business Performance Relationship: Evidence from Chinese Services Firms, International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, pp. 114-118.
- 88.Lengler, Jorge, Sousa, Carlos, Marques, Catarina, (2013), Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance, International Marketing Review, Vol 30, No 5, pp. 440-468.
- 89.Lopes, Marcio, Andrea, Pimenta, Lago, da Silva, Tate, Wendy, (2016), Characteristics of Cross-Functional Integration Processes: Evidence from

- Brazilian organization, International Journal of Logistics Management, Vol 27, No 2, pp. 1-39.
- 90.Liao, Zhongju, (2017), Market Orientation and Firms' Environmental Innovation: The Moderating Role of Environmental Attitude, Business Strategy and the Environment, Vol 27, No 1, pp. 117-127.
 - 91.Magatef, Sima, Tomalieh, Elham, (2015), The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention, International Journal of Business and Social Science, Vol 6, No 8, pp. 78-93.
 - 92.Mahmoud, Mohammed Abdulai, Kastner, Adelaide, Akyea, Kofi, (2011), Market orientation as a competitive tool: Empirical evidence from ' quartile one ' banks in Ghana, Journal of Financial Services Marketing, Vol 16, No 3, pp. 316-334.
 - 93.Mohsan, Faizan, Khan, Sarfraz, Nawaz, Muhammad, Shaukat, Muhammad, (2011), Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and Intentions to Switch: Evidence from Banking Sector of Pakistan, International Journal of Business and Social Science, Vol 2, No 16, pp. 263-270.
 - 94.Mortimer, Gary, Kharouf, Husni, Fazal e Hasan, Syed, Muhammad, Hickman, Ellie, (2018), The Role of Effective Communication and trustworthiness in Determining Guests' Loyalty, Journal of Hospitality Marketing and Management, Vol 28, No 2, pp. 240-262.
 - 95.Mueller, Thilo, Gemunden, Hans, (2009), Customer and Competitor Orientation in Software Ventures, Management Research News, Vol 32, No 6, pp. 539-554.
 - 96.Naidoo, Vikash, (2010), Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy, Industrial Marketing Management, Vol 39, No 8, pp. 1311–1320.
 - 97.Narver, John, SLater, Stanley, (1990), The effect of market orientation on business profitability, Journal of Marketing, Vol 54, No 4, pp. 20-35.

98. Narver, John, Slater, Stanley, (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, Journal of Marketing, Vol 58, No 1, pp. 46-55.
99. Narver, John, Slater, Stanley, (1994), Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, Business Horizons, Vol 37, No 2, pp. 22-28.
100. Njeru, Winnie, Kibera, Francis, (2014), The Perceived Effects of the Three Components of Market Orientation on the Performance of Tour Firms in Kenya, European Scientific Journal, Vol 10, No 25, pp. 266-285.
101. Olivares, Albert, Lado, Nora, (2003), Market Orientation and Business Economic Performance, International Journal of Service, Vol 14, No 3, pp. 284-309.
102. Oliver, Richard L, (1999), Whence Consumer Loyalty?, Journal of Marketing, Vol 63, pp. 33-44.
103. Oluseye, Ogunnaik, Mosunmola, Akinbode, Prosper, Onochie, (2014), Structural Equation Modeling of Market Orientation and Staff Loyalty in Education Marketing, Information and Knowledge Management, Vol 4, No 6, pp. 20-27.
104. Pederen, Per E, Nysveen, Herbjorn, (2001), Shopbot Banking: An Exploratory of Customer Loyalty Effects, International Journal of Bank Marketing, Vol 19, No 4, pp. 146-156.
105. Piskoti, Istvan, Nagy, Szabolc, (2009), The Myth and Reality of Customer Orientation, Marketing Theory Challenges in Transitional Societies, pp. 1-10.
106. Racela, Olimpia C, (2014), Customer Orientation, Innovation Competencies, and Firm Performance: A Proposed Conceptual Model, Social and Behavioral Sciences, Vol 148, pp. 16-23.
107. Raisiene, Agota, Jonusauskas, Steponas, (2011), The Usage of Informal Computer Based Communication in the Context of Organization's Technological Resources, Social Technologies, Vol 1, No 2, pp. 255-266.

108. Rapp, Adam, Schillewaert, Niels, Wei Hao, Andrew, (2008), The influence of market orientation on e-business innovation and performance: The role of the top management team, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol 16, No 1, pp. 7-25.
109. Reinartz, Werner, V., Kumar, (2002), The Mismanagement of Customer Loyalty, Harvard Business Review, Vol 80, No 7, pp. 1-15.
110. Ricki, Allan, Raharso, Andreas, (2008), The Impact of Switching Costs on Customer Loyalty: A Study Among Customers of Mobile Telephony, Journal of Applied Finance and Accounting, , Vol 13, No 3, pp. 39-59.
111. Rossat, Jacques, Larsen, Jan, Ruta, Drahomir, Wawrzynosek, Manfred, (1998), Customer Loyalty a Literature Review and Analysis, Marketing Strategies & Consumer Policy, pp. 1-32.
112. Ruekert, Robert, (1992), Developing a market orientation: An organizational strategy perspective, International Journal of Research in Marketing, Vol 9, No 3, pp. 225-245.
113. Saeed, Alshahry, Aimin, Wang, (2015), Market Orientation and Innovation: A Review of Literature, International Journal of Innovation and Economic Development, Vol 1, No 1, pp. 17-26.
114. Sarwar, Muhammad, Abbasi, Kashif, Pervaiz, Saleem, (2012), The Effect of Customer Trust on Customer Loyalty and Customer Retention: A Moderating Role of Cause Related Marketing, Global Journal of Management and Business Research, Vol 5, No 4, pp. 27-36.
115. Satishprakash, Shukla, (2015), Normality Test, Gujarat University, pp. 1-7.
116. Sheykh, Nader, Kandlousi, Al Eslam, Janee, Anees, Abdllahi, Anahita, (2010), Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of Formal and Informal Communication, International Journal of Business and Management, Vol 5, No 10, pp. 51-61.
117. Siddiqi, Kazi Omar, (2011), Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail

- Banking Sector in Bangladesh, International Journal of Business and Management, Vol 6, No 3, pp. 12-36.
118. Sin, Leo, Tse, Alan, Yau, Oliver, (2000), Market Orientation and Business Performance, Journal of Global Marketing, Vol 14, No 3, pp. 37-41.
 119. Srinivasan, S.S., Anderson, R. and Ponnnavolu, K. (2002), Customer Loyalty in E-Commerce: an Exploration of Its Antecedents and Consequences, Journal of Retailing, Vol 78, No 1, pp. 41-50.
 120. Sorensen, Hans, (2009), Why Competitors Matter for Market Orientation, European Journal of Marketing, Vol 43, No 5, pp. 735-761.
 121. Taherdoost, Hamed, (2016), Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research, International Journal of Academic Research in Management, Vol 5, No 3, pp. 28-36.
 122. Taleghani, Mohammad, Gilaninia, Shahram, Talab, Sahar, (2013), Market Orientation and Business Performance, Singaporean Journal of Business Economic and Management Studies, Vol 2, No 4, pp. 13-17.
 123. Teixeira, Rafael, Koufteros, Xenophon, Peng, (2012), Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Proposition, Journal of Operations and Supply Chain Management, Vol 5, No 1, pp. 69-81.
 124. Toufaily, Elissar, Ricard, Line, Perrien, Jean, (2013), Customer Loyalty to a Commercial Website: Descriptive Meta-Analysis of the Empirical Literature and Proposal of an Integrative Model, Journal of Business Research, Vol 66, No 9, pp. 1436-1447.
 125. Uyanik, Gulden, Guler, Nese, (2013), A Study on Multiple Linear Regression Analysis, Social and Behavioral Sciences, Vol 106, pp. 234-240.
 126. Wangombe, David Karungu, (2013), The Clute Institute International Academic Conference, Paris, pp. 941-955.

127. Wang, W, Chen, X, Gelder, Van, (2008), Detecting Changes in Extreme Precipitation and Extreme Streamflow in The Dongjiang River Basin in Southern China, Hydrology and Earth System Sciences, Vol 12, No 1, pp. 207-221.
128. Weir, Lain, (2003), Spearman's Correlation, Statstutor.uk, University of The West England, pp. 1-13.
129. Yoon, Sung-Joon, Lee, Sung-Ho, (2005), Market-Oriented Culture and Strategy: Are They Synergistic?, Marketing Bulletin, Vol 16, No 4, pp. 1-20.
130. Zhi-min, Dai, Lu, Guo, (2012), Market Orientation, Customer Loyalty and Company Performance: From the SEM Research of Service Firms in China, Service Systems and Services Management, pp. 1-6.
131. Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwa, S. (2007), The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis, Journal of International Business Studies, Vol 38, No 2, pp. 303-319.

❖ **Dissertations**

132. Dahlgren, Susanna, (2011), Brand Loyalty and Involvement in Different Customer Levels of a Service Concept Brand, Aalto University - School of Economics.
133. Dlacic, Jasmina, ,(2012), Customer Orientation and Loyalty in Mobile Telecommunications, University of Ljubljana Faculty of Economics.
134. Jacobsen, Daniel , Olsson, Magnus , Sjøvall, Andreas , (2004), The Creation of Customer Loyalty - A Qualitative Research of the Bank Sector, Kristianstad University - Department of Business Studies.
135. Jan, Hasina , Younas, Arshad, (2012), The Impact of Service Recovery on Customer Loyalty: Case Company Swedbank, Hogskolan I Gavle.

136. Gizaw, Kassegne, (2013), Determinants of Customer Loyalty in Selected Insurance Companies in Ethiopia, Osmania University.
137. Mai, Nhu Anh, (2015), A Qualitative Examination of Market Orientation Measurement Scale for Vietnamese Instant Coffee Industry, LAHTI University OF Applied Sciences.
138. Kuusik, Andres, (2007), Affecting Customer Loyalty: Do Different Factors have Various Influences in Different Loyalty Levels?, University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration.
139. Quaye, Emmanuel Ato Silva, (2012), An Investigation of Key Determinants of Customer Loyalty: Evidence from Ghana's Mobile Telecommunication Industry, Norwegian School of Economics.
140. Schalk, Adrianus Philip, (2008), Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland, University of Iceland.
141. Tong, Wang, (2015), Analyzing The Relationship Between Customer Satisfaction and Customer Loyalty, Lapland University of Applied Science.
142. Udoyi, Chrisphine, (2014), Relationship Between Market orientation and Performance of Commercial Banks in Kenya, University of Nairobi.
143. Yee, Beh Yin, (2004), A Study on the Determinants of Customer Loyalty Using Internet Banking Website in Malaysia, University of Malaysia.

❖ المواقع الالكترونية

1 - الروابط من الموقع الالكتروني لمصرف سورية المركزي:

<http://www.banquecentrale.gov.sy/>

<http://f.cb.gov.sy/e06b588498bd226a88c255446f711b04c8179a40e4effcf7>

2 - الرابط من الموقع الالكتروني لبنك الشرق:

<https://www.bankalsharq.com/sharq-ar/sharq-ar-1370/>

قائمة الملاحق

1. الاستبانة الأولية قبل التحكيم
2. قائمة بأسماء السادة المحكمين
3. قائمة بالتعديلات التي طلبها السادة المحكمين
4. الاستبانة بعد الأخذ بتعديلات التحكيم
5. الاستبانة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي
6. مخرجات البرنامج الإحصائي /SPSS Version 23/

الملحق رقم 1 - الاستبانة الأولية قبل التحكيم:

لقد تم وضع أسئلة الاستبانة استناداً إلى الدراسات السابقة، وكانت كما يلي:



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين...

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال / قسم التسويق في كلية الاقتصاد

جامعة دمشق وهي بعنوان:

أثر استراتيجية التوجه بالسوق للمصارف في ولاء العملاء

دراسة مقارنة بين قطاع المصارف العامة والخاصة في سورية

الرجاء التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة وذلك لمساعدة الباحث على اتمام بحثه ونيله لدرجة

الماجستير. علماً أن هذه البيانات ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي:

مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم

الدكتورة المشرفة: سوزان عبيدو

الباحث: فارس عبار

أولاً - البيانات الشخصية والديموغرافية: الرجاء وضع إشارة (✓) أسفل البيانات التي تنطبق عليكم:

1 - الجنس	ذكر	انثى

2 - العمر	أقل من 25 سنة	من 26 سنة إلى أقل من 46 سنة	من 46 سنة إلى أقل من 60 سنة	من 60 سنة فما فوق

3 - سنوات الخبرة	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فما فوق

4 - المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا

5 - الجهة التي يتبع لها المصرف	عام	خاص

ثانياً - أسئلة الاستبانة: أجب عن الاسئلة بوضع دائرة حول الإجابة الصحيحة:

1 - عبارات استراتيجية التوجه بالسوق:

عبارات التوجه بالعمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المراجع المستخدمة
1 إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	1	2	3	4	5	(Naidoo, 2010)
2 إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	1	2	3	4	5	(Naidoo, 2010)
3 إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة بمعتقداته القائمة حول كيفية إيجاد قيمة أفضل للعملاء	1	2	3	4	5	(Sorensen, 2010)
4 يقوم المصرف باستخدام بما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء	1	2	3	4	5	(Mei, 2012)
5 يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمستقبليين في خطته واستراتيجياته	1	2	3	4	5	(Mei, 2012)
6 يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وتعزيز فهم لها	1	2	3	4	5	(Mei, 2012)
7 يقوم المصرف وبشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	1	2	3	4	5	(Lengler & Sousa & Marques, 2013)
8 يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	1	2	3	4	5	(Zhou, Brown, Dev, Agarwal, 2007)
عبارات التوجه بالمنافس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المراجع المستخدمة
9 تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة وضعف المنافسين	1	2	3	4	5	(Mai, 2015)
10 يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	1	2	3	4	5	(Sorensen, 2010)
11 يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	1	2	3	4	5	(Naidoo, 2010)
12 يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	1	2	3	4	5	(Lengler & Sousa & Marques, 2013)
13 يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيج له ميزة على منافسيه	1	2	3	4	5	(Zhou, Brown, Dev, Agarwal, 2007)
تنسيق العمليات الداخلية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المراجع المستخدمة
14 يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال داخل المصرف	1	2	3	4	5	(درعزني، 2014)
15 هناك تنسيق وتكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	1	2	3	4	5	(درعزني، 2014)
16 جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	1	2	3	4	5	(Naidoo, 2010)
17 تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	1	2	3	4	5	(Naidoo, 2010)
18 يدرك جميع المدراء في المصرف كيف يمكن لجميع الموظفين المساهمة في تقديم قيمة للعملاء	1	2	3	4	5	(Mai, 2015)

2 - عبارات ولاء العملاء:

المراجع المستخدمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الولاء السلوكي	
(Toufaily, Ricard, Perrien, 2013)	5	4	3	2	1	هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	23
(Yee, 2004)	5	4	3	2	1	لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	24
(Pedersen, Nysveen, 2001)	5	4	3	2	1	يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	25
(Pedersen, Nysveen, 2001)	5	4	3	2	1	يملك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	26
المراجع المستخدمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الولاء الاتجاعي	
(Koksal & Dema, 2014)	5	4	3	2	1	يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	27
(Srinivasan, Anderson, Ponnnavolu, 2002)	5	4	3	2	1	نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	28
(Koksal & Dema, 2014)	5	4	3	2	1	يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	29
(Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat, Aslam, 2011)	5	4	3	2	1	يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	30

الملحق رقم 2 - قائمة بأسماء السادة المحكمين:

الصفة العملية	الدكتور
أستاذ في قسم إدارة الأعمال	الدكتور سامر مصطفى
أستاذ في قسم إدارة الأعمال	الدكتور رعد الصرن
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال	الدكتور حيدر عبدالله
مدرسة في قسم إدارة الأعمال	الدكتورة سوزان عبيدو
مدرسة في قسم إدارة الأعمال	الدكتورة منال صقر

الملحق رقم 3 - قائمة بالتعديلات التي طلبها السادة المحكمون:

اسم المحكم	الملاحظات التي قدمها عن الاستبانة
الدكتور سامر مصطفى	تعديل صياغة العبارة الثالثة من محور التوجه بالعمل لتصبح (إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء) بدلاً من (إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة بمعتقداته القائمة حول كيفية إيجاد قيمة أفضل للعملاء)
	إضافة كلمة تنفيذ إلى العبارة الخامسة من محور التوجه بالعمل لتصبح العبارة (...والمستقبلين في تنفيذ خطته واستراتيجياته) بدلاً من (...والمستقبلين في خطته واستراتيجياته)
	تقسيم العبارة السادسة من محور التوجه بالعمل إلى عبارتين الأولى تعبر عن الاحتياجات الحالية والثانية تعبر عن الاحتياجات المستقبلية
	شطب حرف الواو من العبارة السابعة لتصبح كما يلي (يقوم المصرف بشكل مستمر...) بدلاً من (يقوم المصرف وبشكل مستمر...)
	تقسيم العبارة الأولى من محور التوجه بالمنافس إلى عبارتين الأولى تعبر عن نقاط القوة والثانية تعبر عن نقاط الضعف
	تعديل صياغة العبارة الأولى من محور تنسيق العمليات الداخلية لتصبح (يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال) بدلاً من (يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال داخل المصرف)
	التوجيه بإعادة صياغة العبارة الخامسة في محور تنسيق العمليات الداخلية
الدكتور رعد الصرن	تقسيم عبارات المتعلقة ببيانات العمر إلى فترات أكثر لتصبح خمسة بدلاً من أربعة
	تقسيم عبارات المتعلقة ببيانات الخبرة إلى فترات أكثر لتصبح خمسة بدلاً من أربعة
الدكتور حيدر عبدالله	تعديل في صياغة العبارة الرابعة من محور التوجه بالعمل بشطب حرف الجر من كلمة (باستخدام بما يناسبه) لتصبح (باستخدام ما يناسبه...)
الدكتورة منال صقر	تعديل في صياغة العبارة الرابعة من محور التوجه بالعمل بشطب حرف الجر من كلمة (باستخدام بما يناسبه) لتصبح (باستخدام ما يناسبه...)
	إعادة صياغة العبارة الخامسة من محور تنسيق العمليات الداخلية لتصبح العبارة (يدرك جميع المدراء إمكانية كافة الموظفين...) بدلاً من (يدرك جميع المدراء في المصرف كيف يمكن لجميع الموظفين المساهمة...)

الملحق رقم 4 - الاستبانة بعد الأخذ بملاحظات المحكمين:



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين...

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال / قسم التسويق في كلية الاقتصاد

جامعة دمشق وهي بعنوان:

أثر استراتيجية التوجه بالسوق للمصارف في ولاء العملاء

دراسة مقارنة بين قطاع المصارف العامة والخاصة في سورية

الرجاء التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة وذلك لمساعدة الباحث على اتمام بحثه ونيله لدرجة

الماجستير. علماً أن هذه البيانات ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي:

مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم

الدكتورة المشرفة: سوزان عبيدو

الباحث: فارس عبار

أولاً - البيانات الشخصية والديموغرافية: الرجاء وضع إشارة (✓) أسفل البيانات التي تنطبق عليكم:

الجنس:	ذكر	أنثى

العمر:	أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 35 سنة	من 36 سنة إلى 46 سنة	من 47 سنة إلى 57 سنة	من 58 سنة فما فوق

سنوات الخبرة:	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي:	شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا

الجهة التي يتبع لها المصرف:	حكومي	خاص

ثانياً - أسئلة الاستبانة: أجب عن الاسئلة بوضع دائرة حول الإجابة الصحيحة:

1 - عبارات استراتيجية التوجه بالسوق:

عبارات التوجه بالعمل		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	1	2	3	4	5
2	إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	1	2	3	4	5
3	إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء	1	2	3	4	5
4	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء الحاليين	1	2	3	4	5
5	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء المرتقبين	1	2	3	4	5
6	يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمرتقبين في تنفيذ خطته واستراتيجياته	1	2	3	4	5
7	يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات الحالية للعملاء وتعزيز فهم لها	1	2	3	4	5
8	يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات المستقبلية للعملاء وتعزيز فهم لها	1	2	3	4	5
9	يقوم المصرف بشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	1	2	3	4	5
10	يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	1	2	3	4	5
عبارات التوجه بالمنافس		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة المنافسين	1	2	3	4	5
12	تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط ضعف المنافسين	1	2	3	4	5
13	يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	1	2	3	4	5
14	يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	1	2	3	4	5
15	يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	1	2	3	4	5
16	يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيح له ميزة على منافسيه	1	2	3	4	5
تنسيق العمليات الداخلية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال	1	2	3	4	5
18	هناك تنسيق بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	1	2	3	4	5
19	هناك تكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	1	2	3	4	5
20	جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	1	2	3	4	5
21	تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	1	2	3	4	5
22	يدرك جميع المدراء إمكانية كافة الموظفين للمساهمة في تقديم قيمة للعملاء	1	2	3	4	5

2 - عبارات ولاء العملاء:

الولاء السلوكي		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	1	2	3	4	5
24	لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	1	2	3	4	5
25	يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	1	2	3	4	5
26	يمتلك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	1	2	3	4	5
الولاء الاتجاري		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	1	2	3	4	5
28	نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	1	2	3	4	5
29	يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	1	2	3	4	5
30	يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	1	2	3	4	5

وقد تم توزيع هذه الاستبانة على عينة مؤلفة من 30/ شخص لإجراء اختبارات الصدق والثبات.

المحلق رقم 5 - الاستبانة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي:



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين...

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال / قسم التسويق في كلية الاقتصاد

جامعة دمشق وهي بعنوان:

أثر استراتيجية التوجه بالسوق للمصارف في ولاء العملاء

دراسة مقارنة بين قطاع المصارف العامة والخاصة في سورية

الرجاء التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة وذلك لمساعدة الباحث على اتمام بحثه ونيله لدرجة

الماجستير. علماً أن هذه البيانات ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي:

مع خالص الشكر والتقدير لجهودكم وتعاونكم

الدكتورة المشرفة: سوزان عبيدو

الباحث: فارس عبار

أولاً - البيانات الشخصية والديموغرافية: الرجاء وضع إشارة (✓) أسفل البيانات التي تنطبق عليكم:

الجنس:	ذكر	أنثى

العمر:	أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 35 سنة	من 36 سنة إلى 46 سنة	من 47 سنة إلى 57 سنة	من 58 سنة فما فوق

سنوات الخبرة:	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي:	شهادة ثانوية	معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا

الجهة التي يتبع لها المصرف:	حكومي	خاص

ثانياً - أسئلة الاستبانة: أجب عن الاسئلة بوضع دائرة حول الإجابة الصحيحة:

1 - عبارات استراتيجية التوجه بالسوق:

عبارات التوجه بالعمل		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	1	2	3	4	5
2	إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	1	2	3	4	5
3	إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء	1	2	3	4	5
4	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء الحاليين	1	2	3	4	5
5	يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء المرتقبين	1	2	3	4	5
6	يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمرتقبين في تنفيذ خطته واستراتيجياته	1	2	3	4	5
7	يقوم المصرف بشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	1	2	3	4	5
8	يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	1	2	3	4	5
عبارات التوجه بالمنافس		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة المنافسين	1	2	3	4	5
10	تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط ضعف المنافسين	1	2	3	4	5
11	يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	1	2	3	4	5
12	يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	1	2	3	4	5
13	يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	1	2	3	4	5
14	يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيح له ميزة على منافسيه	1	2	3	4	5
تنسيق العمليات الداخلية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال	1	2	3	4	5
16	هناك تنسيق بين إدارة المصرف والعميلين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	1	2	3	4	5
17	هناك تكامل بين إدارة المصرف والعميلين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	1	2	3	4	5
18	جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	1	2	3	4	5
19	تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	1	2	3	4	5

2 - عبارات ولاء العملاء:

الولاء السلوكي		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	1	2	3	4	5
21	لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	1	2	3	4	5
22	يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	1	2	3	4	5
23	يمتلك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	1	2	3	4	5
الولاء الاتجاعي		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	1	2	3	4	5
25	نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	1	2	3	4	5
26	يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	1	2	3	4	5
27	يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	1	2	3	4	5

المحلقة رقم 6 – مخرجات البرنامج الإحصائي /SPSS Version 23:

نتائج معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات العينة الاستطلاعية

1 – التوجه بالعمل

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	10

2 – التوجه بالمنافس

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	6

3 – تنسيق العمليات الداخلية

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

4 – استراتيجية التوجه بالسوق

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	22

5 – الولاء السلوكي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	4

6 – الولاء الاتجاهي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	4

7 - ولاء العملاء

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	8

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للعينة الاستطلاعية

1 - نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لاستراتيجية التوجه بالسوق:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.995	40.888	40.888	8.995	40.888	40.888	5.242	23.829	23.829
2	2.963	13.467	54.355	2.963	13.467	54.355	5.120	23.274	47.102
3	2.418	10.989	65.344	2.418	10.989	65.344	4.013	18.242	65.344
4	1.722	7.829	73.173						
5	1.569	7.132	80.305						
6	.978	4.446	84.751						
7	.688	3.127	87.878						
8	.619	2.813	90.691						
9	.429	1.951	92.642						
10	.371	1.687	94.329						
11	.259	1.179	95.508						
12	.228	1.036	96.544						
13	.191	.867	97.410						
14	.174	.791	98.201						
15	.150	.683	98.884						
16	.093	.423	99.307						
17	.073	.331	99.638						
18	.035	.157	99.795						
19	.032	.146	99.941						
20	.013	.059	100.000						
21	1.443E-15	6.557E-15	100.000						
22	-2.283E-16	-1.038E-15	100.000						

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	.755	.253	-.092
إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	.690	.454	-.016
إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء	.854	.074	.123
يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء الحاليين	.780	.114	.185
يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء المرتقبين	.702	.238	.248
يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمرتقبين في تنفيذ خططه واستراتيجياته	.657	.266	.373
يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات الحالية للعملاء وتعزيز فهم لها	.231	.186	.559
يقوم المصرف بالمراقبة المستمرة للاحتياجات المستقبلية للعملاء وتعزيز فهم لها	.180	.177	.556
يقوم المصرف بشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	.786	.180	.086
يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	.820	.184	.154
تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة المنافسين	.327	.757	.180
تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط ضعف المنافسين	.298	.694	.261
يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	.141	.928	.126
يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	.195	.889	.140
يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	.162	.720	.141
يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص نتيج له ميزة على منافسيه	.417	.601	.318
يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال	-.078	.039	.898
هناك تنسيق بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	.089	.234	.657
هناك تكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	.160	.040	.610
جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	.204	.254	.645
تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	-.039	.040	.896
يدرك جميع المدراء إمكانية كافة الموظفين للمساهمة في تقديم قيمة للعملاء	.141	.928	.126

2 - نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لولاء العملاء

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.182	52.272	52.272	4.182	52.272	52.272	3.256	40.695	40.695
2	2.010	25.129	77.401	2.010	25.129	77.401	2.936	36.706	77.401
3	.806	10.069	87.470						
4	.367	4.592	92.062						
5	.349	4.357	96.419						
6	.169	2.107	98.526						
7	.083	1.043	99.569						
8	.034	.431	100.000						

Rotated Component Matrix ^a		
العبارات	Component	
	1	2
هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	.936	.025
لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	.840	.242
يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	.924	.083
يمتلك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	.807	.288
يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	.116	.851
نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	-.028	.827
يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	.275	.778
يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	.282	.879

اختبار ألفا كرونباخ للعينة النهائية

1 - التوجه بالعميل

Case Processing Summary

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	8

2 - التوجه بالمنافس

Case Processing Summary

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	6

3 – تنسيق العمليات الداخلية**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

4 – استراتيجية التوجه بالسوق**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	19

5 – الولاء السلوكي**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	4

6 – الولاء الاتجاهي**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	4

7 – ولاء العملاء**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	352	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	352	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	8

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للعيينة النهائية
1 - نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لاستراتيجية التوجه بالسوق

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.106	47.929	47.929	9.106	47.929	47.929	5.062	26.640	26.640
2	2.372	12.485	60.414	2.372	12.485	60.414	4.755	25.028	51.668
3	1.703	8.965	69.379	1.703	8.965	69.379	3.365	17.711	69.379
4	1.267	6.670	76.049						
5	.828	4.359	80.408						
6	.573	3.016	83.424						
7	.498	2.620	86.044						
8	.447	2.354	88.398						
9	.399	2.098	90.497						
10	.307	1.618	92.114						
11	.290	1.527	93.642						
12	.289	1.522	95.164						
13	.208	1.096	96.260						
14	.184	.968	97.228						
15	.157	.828	98.056						
16	.134	.706	98.762						
17	.096	.504	99.265						
18	.073	.384	99.649						
19	.067	.351	100.000						

Rotated Component Matrix ^a			
العبارات	Component		
	1	2	3
إن استراتيجية المصرف متوجهة بشكل أساسي برضا العميل	.642	.413	.158
إن استراتيجية المصرف مبنية بشكل أساسي على فهم احتياجات العملاء	.617	.516	.148
إن استراتيجيات أعمال المصرف متوجهة لإيجاد قيمة أفضل للعملاء	.799	.380	.147
يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء الحاليين	.833	.273	.043
يقوم المصرف باستخدام ما يناسبه من تقنيات البحث لجمع المعلومات عن العملاء المرتقبين	.830	.116	.127
يقوم المصرف بدمج ما يتوفر لديه من معلومات عن عملائه الحاليين والمرتقبين في تنفيذ خطته واستراتيجياته	.780	.095	.173

يقوم المصرف بشكل مستمر بمراقبة وتقييم مستوى التزامه في خدمة احتياجات العملاء	.743	.276	.164
يقيس المصرف رضا عملائه بانتظام	.747	.215	.125
تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط قوة المنافسين	.275	.808	.221
تقوم الإدارة العليا في المصرف بدراسة نقاط ضعف المنافسين	.287	.790	.196
يقوم المصرف بتعقب أداء المنافسين الرئيسيين	.310	.818	.162
يقوم المصرف بمراقبة الجهود التسويقية لمنافسيه	.208	.829	.214
يقوم المصرف باستجابة سريعة للإجراءات التنافسية التي تهدده ضمن القطاع المصرفي	.201	.759	.285
يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيج له ميزة على منافسيه	.250	.732	.198
يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال	.231	.158	.768
هناك تنسيق بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	.236	.155	.827
هناك تكامل بين إدارة المصرف والعاملين فيه لإيجاد خدمة مميزة لعملائه	.114	.302	.764
جميع أقسام المصرف تتكامل مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف	.053	.123	.756
تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة	.067	.231	.705

2 - نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لولاء العملاء

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.260	65.744	65.744	5.260	65.744	65.744	3.290	41.121	41.121
2	1.264	15.803	81.547	1.264	15.803	81.547	3.234	40.426	81.547
3	.771	9.636	91.183						
4	.417	5.211	96.393						
5	.256	3.198	99.591						
6	.017	.209	99.800						
7	.011	.135	99.935						
8	.005	.065	100.000						

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
هناك استمرارية لاستخدام العملاء للخدمات التي يقدمها المصرف	.924	.254
لدى المصرف علاقات طويلة الأمد مع شريحة واسعة من عملائه	.932	.244
يعبر العملاء عن ارتياحهم تجاه الخدمات التي يقدمها المصرف	.739	.376
يمتلك المصرف علاقات مميزة ووثيقة مع عملائه	.820	.336
يقوم العملاء بتوسيع استخدامهم للخدمات التي يقدمها المصرف	.326	.822
نسبة تحول عملاء المصرف تجاه المصارف الأخرى منخفضة	.250	.876
يقاوم عملاء المصرف العروض المقدمة من المنافسين	.250	.871
يستقطب المصرف عملاء جدد، بناءً على اقتراح معارفهم من العملاء الحاليين	.343	.809

اختبار التوزيع الطبيعي "Kolmogrov-Smirnov"

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التوجه بالعميل	.044	352	.098	.993	352	.087
التوجه بالمنافس	.045	352	.085	.993	352	.091
تنسيق العمليات الداخلية	.043	352	.192	.993	352	.083
الولاء السلوكي	.044	352	.184	.993	352	.086
الولاء الاتجاري	.043	352	.194	.993	352	.087

اختبار التجانس "Levene's Test"

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
التوجه بالعميل	1.967	1	350	.162
التوجه بالمنافس	1.742	1	350	.188
تنسيق العمليات الداخلية	2.747	1	350	.098
الولاء السلوكي	2.449	1	350	.119
الولاء الاتجاري	1.879	1	350	.171

نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي للعملاء للقطاعين العام والخاص

Correlations				
			التوجه بالعميل	الولاء السلوكي
Spearman's rho	التوجه بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.671**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	352	352
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.671**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	352	352

Correlations				
			التوجه بالمنافس	الولاء السلوكي
Spearman's rho	التوجه بالمنافس	Correlation Coefficient	1.000	.657**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	352	352
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.657**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	352	352

Correlations			الولاء السلوكي	تنسيق العمليات الداخلية
Spearman's rho	تنسيق العمليات الداخلية	Correlation Coefficient	1.000	.772**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	352	352
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.772**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	352	352

نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع العام

Correlations			الولاء السلوكي	التوجه بالعميل
Spearman's rho	التوجه بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.189**
		Sig. (2-tailed)	.	.004
		N	237	237
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.189**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.
		N	237	237

Correlations			الولاء السلوكي	التوجه بالمنافس
Spearman's rho	التوجه بالمنافس	Correlation Coefficient	1.000	.434**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	237	237
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.434**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	237	237

Correlations			الولاء السلوكي	تنسيق العمليات الداخلية
Spearman's rho	تنسيق العمليات الداخلية	Correlation Coefficient	1.000	.564**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	237	237
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.564**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	237	237

نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق في الولاء السلوكي للعملاء للقطاع الخاص

Correlations			الولاء السلوكي	التوجه بالعميل
Spearman's rho	التوجه بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.787**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	115	115
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.787**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	115	115

Correlations			الولاء السلوكي	التوجه بالمنافس
Spearman's rho	التوجه بالمنافس	Correlation Coefficient	1.000	.669**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	115	115
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.669**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	115	115

Correlations			الولاء السلوكي	تنسيق العمليات الداخلية
Spearman's rho	تنسيق العمليات الداخلية	Correlation Coefficient	1.000	.771**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	115	115
	الولاء السلوكي	Correlation Coefficient	.771**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	115	115

نتائج الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق بولاء العملاء السلوكي للقطاعين المصرفيين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	165.069	3	55.023	89.311	.000 ^b
	Residual	214.397	348	.616		
	Total	379.466	351			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.341	.175		1.952	.052	-.003	.685
1 التوجه بالعمل	.197	.064	.159	3.061	.002	.070	.323
التوجه بالمنافس	.385	.060	.353	6.428	.000	.267	.503
تنسيق العمليات الداخلية	.325	.054	.282	5.984	.000	.218	.432

نتائج الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق بولاء العملاء السلوكي لمصارف القطاع العام

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	81.385	3	27.128	40.242	.000 ^b
Residual	157.073	233	.674		
Total	238.457	236			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.634	.236		2.694	.008	.170	1.098
1 التوجه بالعمل	-.109	.087	-.078	-1.254	.211	-.281	.062
التوجه بالمنافس	.270	.075	.246	3.608	.000	.123	.417
تنسيق العمليات الداخلية	.566	.079	.452	7.199	.000	.411	.721

نتائج الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق بولاء العملاء السلوكي لمصارف القطاع الخاص

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.866	3	4.955	28.027	.000 ^b
Residual	19.625	111	.177		
Total	34.491	114			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	1.136	.301		3.773	.000	.539	1.733
1 التوجه بالعميل	.339	.072	.366	4.704	.000	.196	.482
التوجه بالمنافس	.287	.075	.303	3.814	.000	.138	.436
تنسيق العمليات الداخلية	.108	.043	.200	2.505	.014	.023	.194

نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق في الولاء الاتجاري للعملاء للقطاعين العام والخاص

Correlations

			التوجه بالعميل	الولاء الاتجاري
Spearman's rho	التوجه بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.653**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	352	352
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.653**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	352	352

Correlations

			التوجه بالمنافس	الولاء الاتجاري
Spearman's rho	التوجه بالمنافس	Correlation Coefficient	1.000	.638**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	352	352
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.638**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	352	352

Correlations

			تنسيق العمليات الداخلية	الولاء الاتجاري
Spearman's rho	تنسيق العمليات الداخلية	Correlation Coefficient	1.000	.755**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	352	352
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.755**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	352	352

نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق في الولاء الاتجاري للعملاء للقطاع العام

Correlations			الولاء الاتجاري	التوجه بالعميل
Spearman's rho	التوجه بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.253**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	237	237
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.253**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	237	237

Correlations			الولاء الاتجاري	التوجه بالمنافس
Spearman's rho	التوجه بالمنافس	Correlation Coefficient	1.000	.488**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	237	237
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.488**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	237	237

Correlations			الولاء الاتجاري	تنسيق العمليات الداخلية
Spearman's rho	تنسيق العمليات الداخلية	Correlation Coefficient	1.000	.489**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	237	237
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.489**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	237	237

نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق في الولاء الاتجاري للعملاء للقطاع الخاص

Correlations			الولاء الاتجاري	التوجه بالعميل
Spearman's rho	التوجه بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.827**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	115	115
	الولاء الاتجاري	Correlation Coefficient	.827**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	115	115

Correlations			التوجه بالمنافس	الولاء الاتجاهي
Spearman's rho	التوجه بالمنافس	Correlation Coefficient	1.000	.718**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	115	115
	الولاء الاتجاهي	Correlation Coefficient	.718**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	115	115

Correlations			تنسيق العمليات الداخلية	الولاء الاتجاهي
Spearman's rho	تنسيق العمليات الداخلية	Correlation Coefficient	1.000	.655**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	115	115
	الولاء الاتجاهي	Correlation Coefficient	.655**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	115	115

نتائج الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق بولاء العملاء الاتجاهي للقطاعين المصرفيين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.461	3	36.154	78.604	.000 ^b
	Residual	160.061	348	.460		
	Total	268.523	351			

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.838	.151	5.549	.000	.541	1.135
	التوجه بالعمل	.209	.056	3.758	.000	.100	.318
	التوجه بالمنافس	.300	.052	5.792	.000	.198	.402
	تنسيق العمليات الداخلية	.233	.047	4.977	.000	.141	.326

نتائج الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق بولاء العملاء الاتجائي لمصارف القطاع العام

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	55.831	3	18.610	35.641	.000 ^b
Residual	121.666	233	.522		
Total	177.497	236			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.954	.207		4.601	.000	.545	1.362
1 التوجه بالعمل	.014	.077	.012	.186	.853	-.137	.165
التوجه بالمنافس	.228	.066	.241	3.463	.001	.098	.358
تنسيق العمليات الداخلية	.422	.069	.390	6.099	.000	.286	.559

نتائج الانحدار المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية لاستراتيجية التوجه بالسوق بولاء العملاء الاتجائي لمصارف القطاع الخاص

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.419	3	6.140	33.287	.000 ^b
Residual	20.474	111	.184		
Total	38.893	114			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.192	.338		.566	.573	-.479	.862
1 التوجه بالعمل	.306	.082	.310	3.712	.000	.142	.469
التوجه بالمنافس	.347	.073	.345	4.728	.000	.202	.492
تنسيق العمليات الداخلية	.264	.086	.253	3.081	.003	.094	.434

نتائج اختبار "Independent T-Test" لمقارنة تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق

1 - مقارنة تطبيق التوجه بالعميل

Group Statistics					
الجهة التي يتبع لها المصرف		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوجه بالعميل	عام	237	2.62	.719	.047
	خاص	115	3.65	.605	.056

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التوجه بالعميل	1.616	.204	-13.312	350	.000	-1.035	.078	-1.187	-.882
			-14.130	264.013	.000	-1.035	.073	-1.179	-.890

2 - مقارنة تطبيق التوجه بالمنافس

الجهة التي يتبع لها المصرف		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوجه بالمنافس	عام	237	2.53	.915	.059
	خاص	115	3.56	.580	.054

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التوجه بالمنافس	22.921	.000	-11.095	350	.000	-1.036	.093	-1.219	-.852
			-12.880	325.875	.000	-1.036	.080	-1.194	-.877

3 - مقارنة تطبيق تنسيق العمليات الداخلية

الجهة التي يتبع لها المصرف		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنسيق العمليات الداخلية	عام	237	2.75	.802	.052
	خاص	115	3.19	1.017	.095

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
تنسيق العمليات الداخلية	8.445	.004	-4.490	350	.000	-.448	.100	-.644	-.252
			-4.140	185.086	.000	-.448	.108	-.661	-.234

نتائج اختبار "Independent T-Test" لمقارنة ولاء العملاء

1 - مقارنة الولاء السلوكي

الجهة التي يتبع لها المصرف		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء السلوكي	عام	237	2.59	1.005	.065
	خاص	115	4.10	.673	.063

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الولاء السلوكي	23.412	.000	-14.681	350	.000	-1.519	.103	-1.722	-1.315
			-16.772	315.717	.000	-1.519	.091	-1.697	-1.341

2 - مقارنة الولاء الاتجاهي

الجهة التي يتبع لها المصرف		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء الاتجاهي	عام	237	2.73	.867	.056
	خاص	115	3.88	.832	.078

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الولاء الاتجاهي	.070	.792	-11.860	350	.000	-1.154	.097	-1.345	-.962
			-12.032	234.410	.000	-1.154	.096	-1.343	-.965

Abstract

This study aimed to investigate the effect of market orientation strategy on customer loyalty in a comparative manner between public and private banks in Syria. The three dimensions' impact of market orientation strategy (customer orientation, competitor orientation, inter functional coordination) were examined on customer loyalty dimensions (behavioral loyalty, attitudinal loyalty).

The researcher adopted the quantitative approach, so he choose the positivism philosophy, subsequently the dedcctive method. The survey strategy was also used as a method of collecting data and the questionnaire as a mean to do so. The statistiactal Analysis program (SPSS version 23) was used to analyze the study data, and the statistical following methods were used: Cronbach's alpha, exploratory factor analysis, Kolmogrove Smirnov test, Levene's test, Spearman's rank correlation coefficient, Independent sample T-test, Multi Regression. The study concluded the following results:

1 – The dimensions of market orientation strategy (customer orientation, competitor orientation, internal functional coordination) have a statistically significant and positive impact on customer loyalty, However, the degree of this effect varied according to the banking sector:

- The results of the private banking sector indicated that the effect of (competitor orientation, internal functional coordination) was strong in behavioral and directional loyalty, while the effect of customer orientation was strong in behavioral loyalty and very strong in attitudinal loyalty.
- In the public banking sector, the effect of (competitor orientation, internal functional coordination) was the average in behavioral and directional loyalty, while the impact of customer orientation was very weak in both types of loyalty.

3 – Private Banks outperform their public counterparts in terms of the impact of the market-oriented strategy on customer loyalty.

4 – Private Banks apply all aspects of market orientation strategy (customer orientation, competitor orientation, internal coordination) better than public banks.

5 – The customer behavioral and attitudinal loylty for private banks, are better than their public counterparts.

Keywords: Market Orientation Strategy, Customer Orientation, Competitor Orientation, Inter Functional Coordination, Customer Loyalty

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Damascus University

Business Administration



The Impact of Market Orientation on Customer Loyalty

“A Comparative Study between Public and Private Banks In Syria”

Prepared by:

Fares Abbar

Supervised by:

Dr. Sousan Ebedo

2018–2019