

## تعزير المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي

### دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد

أ.د. فسان قاسم داود اللامي

استاذ ادارة الانتاج والعمليات كلية الادارة والاقتصاد –

جامعة بغداد

م.م. حسام حسين شياع

المدرس حسين علي عبد الرسول

كلية الادارة والاقتصاد

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

جامعة القادسية

تحاول الدراسة الحالية تعزير المكانة الذهنية التي يحملها الزبون عن الخدمة التي يحصل عليها من المصارف الاهلية ، وقد اعتمدت الدراسة على احد التقنيات المعاصرة في مجال التسويق الذي يقوم على مهارة المورد البشري من خلال بعض الممارسات التي تؤطر في مجال التسويق الداخلي كمفهوم معاصر يمكنه ان يخفف موجة التحديات التي تواجهها المصارف العراقية ، و تم انتقاء عينة قوامها أربعة مصارف اهلية تعمل في مدينة بغداد ، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في هذه المصارف . واستخدم الباحثين مجموعة من الادوات الاحصائية كـ( الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، معامل الفا كرونباخ ، اختبار T ، واختبار F ) لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق اجابات العينة على استمارة الاستبيان . واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي أهمها ، وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي وقدرة العاملين على تصوير مكانة ذهنية جيدة في ذهن الزبون على الخدمة المقدمة . كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمصارف عينة الدراسة من اهمها ضرورة العمل على تعزير الثقافة التسويقية بين العاملين دون استثناء، لترسيخ احد اهم الاصول التسويقية المعاصرة التي تنص على ان الزبون هو السيد، وهو دائماً على حق .

#### ➤ منهجية البحث

#### 1- مشكلة الدراسة :

نظراً للتغيرات الكبيرة التي تشهدها الاسواق المحلية ، خصوصاً في مجال الصناعة المصرفية ، بات من الضروري للمصارف المحلية ان تعيد النظر في توجهاتها العامة وما تتبناه من فلسفة تحكم نموذج اعمالها ، في القطاع الخاص والعام على حد سواء. وهذا يتطلب منها مواكبة التوجهات المعاصرة التي تتلائم مع سلوكيات الزبون المصرفي من خلال الفهم العميق لمكانة او صورة الخدمة المقدمة من قبل المصرف . والدراسة الحالية تحاول تسليط الضوء على مدخل تسويقي يعتمد على العنصر البشري بالدرجة الاساس في بناء وتعزير المكانة الذهنية لدى الزبون عن الخدمة المقدمة له من قبل القطاع المصرفي الخاص ، كمحاولة

لتحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والمكانة الذهنية للخدمة المصرفية. إذ تتمحور مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :

"هل يمكن تعزيز المكانة الذهنية من خلال ممارسات التسويق الداخلي في المصارف الأهلية ؟ "

وتتفرع من التساؤل أعلاه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير تأكيد الإدارة على ثقافة الخدمة في تعزيز المكانة الذهنية ؟
- هل يمكن الاعتماد على تدريب العاملين لبناء سلوكيات تعزز من رضا الزبون حول مكانة الخدمة ؟
- هل ان استخدام الاتصالات الداخلية المستمرة مع مقدم الخدمة يمكنه من تعزيز مكانة المصرف في ذهن الزبون ؟

## 2- أهداف الدراسة :

- تنطوي الدراسة الحالية على مجموعة من الأهداف التي تبتغي تحقيقها وهي كما يأتي :-
- وصف مستوى ممارسات التسويق الداخلي في المصارف عينة الدراسة .
  - تحديد اهتمام الإدارة بطبيعة المكانة الذهنية للمصارف الأهلية لدى زبائنها .
  - استكشاف قدرة المصارف الأهلية على تعزيز المكانة الذهنية باعتمادها ممارسات التسويق الداخلي .
- تقديم مجموعة من التوصيات لعينة الدراسة من أجل الاهتمام المتزايد في وضع أطر علمية متخصصة لبناء مكانة المصرف في ذهن الزبون ، و التوجه نحو تبني اليات التسويق الداخلي كمدخل معاصر وتقنية ناجعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

## 3- أهمية الدراسة :

انطلاقاً من الأهداف التي ترمي الدراسة الحالية تحقيقها، فإنها تكتسب أهمية واضحة ، بتركيزها على قطاع حيوي ومهم من القطاعات الاقتصادية التي يمكن ان تكون الحجر الأساس لتحريك عجلة القطاع الخاص . والعمل على تأطير مكانة جليلة لهذا القطاع في الاستثمار الوطني ، وبناء قدرات جوهرية لمنافسة المستثمر الأجنبي، بما يقدمه من خدمات متنوعة للزبون المحلي يمكنها تلبية احتياجاته المتغيرة .

بالإضافة لما سبق فإن دراسة المكانة الذهنية للخدمة المصرفية الأهلية لها بؤرة اهتمام كبيرة وذلك لاطلاع القطاع المصرفي الخاص عن مكانته الذهنية لدى الزبون . وبالتالي امكانية تعزيزها بعد الوقوف على اهم المعوقات المحتملة . ناهيك عن محاولة الدراسة توجيه اهتمام المتخصصين في مجال الصيرفة على مدخل حديث في ادارة التسويق متمثلاً بالتسويق الداخلي .

## 4- فرضية الدراسة :

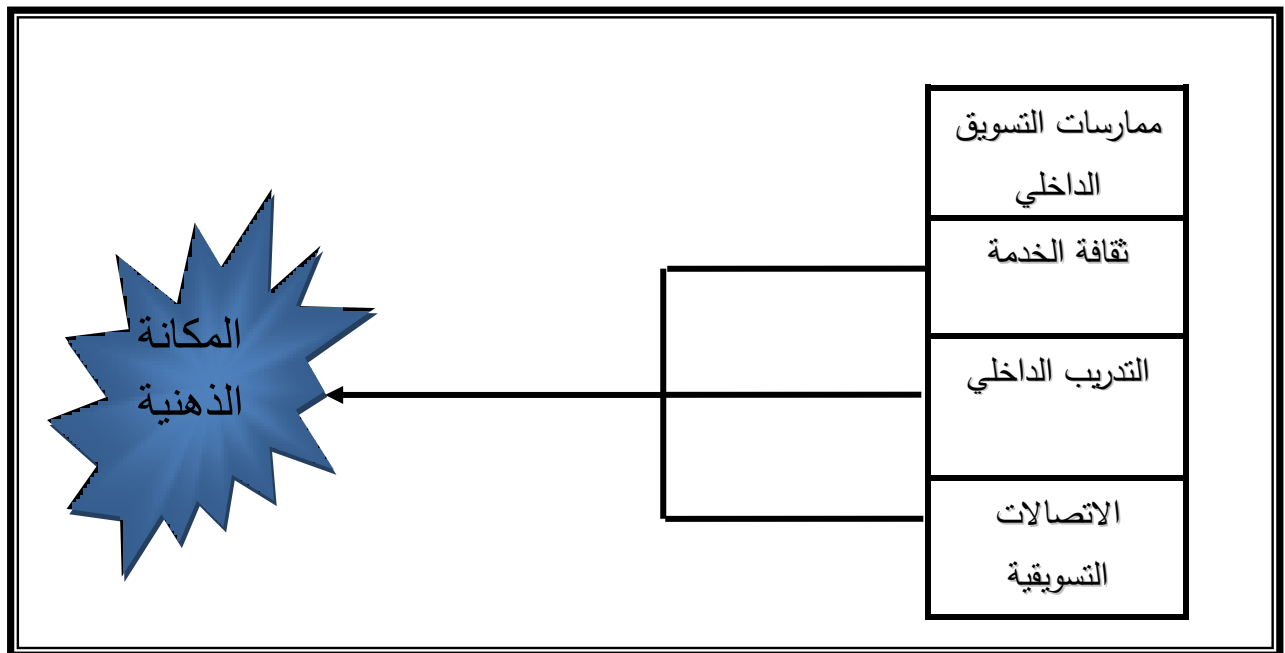
- من أجل تحقيق الدراسة لأهدافها المبتغاة فإنها تقدم فرضية رئيسة تقوم على اساس " هناك ارتباط واثر معنوي بين ممارسات التسويق الداخلي والمكانة الذهنية للخدمة المصرفية في المصارف عينة الدراسة " . وبالتالي تنبثق من الفرضية أعلاه ما يأتي :
- توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين بين ثقافة الخدمة التي يتبناها المصرف وقدرته في تعزيز المكانة الذهنية .

- توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين ممارسات التدريب التي تقدمها ادارة المصرف للعاملين المصرف وقدرته في تعزيز المكانة الذهنية .

- توجد علاقة أثر ذو دلالة معنوية بين الاتصالات الداخلية التي تجري بين الادارة والعاملين وقدرته المصرف في تعزيز المكانة الذهنية .

#### 5- انموذج الدراسة :

للتحقق من صدق الفرضيات تم بناء أنموذجاً افتراضياً للدراسة، بشكل يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية . اذ تضمن الأنموذج المتغير المستقل متمثلاً بممارسات التسويق الداخلي ، في كانت المكانة الذهنية للخدمة المصرفية تمثل المتغير التابع . و كما في الشكل رقم (1)



الشكل (1) الانموذج الافتراضي للدراسة

#### 6- اسلوب الدراسة ومتغيراتها :

تتمثل متغيرات التسويق الداخلي بالممارسات التي طرحها ( Down & Timothy , 2002 ) وهي ثلاث انواع ( ثقافة الخدمة ، التدريب الداخلي ، الاتصالات التسويقية ) وقد تم قياسها من خلال المثال الذي طرحه الباحثين اعلاه بعد تكيف محتويات الاستمارة لتلائم مع عينة الدراسة . اما المكانة الذهنية فقد تم قياسها من خلال استمارة الاستبيان التي اعدتها ( المقاطي ، 2008 ) بعد تعديل فقراتها لتلائم مع طبيعة الدراسة ، ومن الجدير بالذكر ان الاستمارة اعدت وفق مقياس ليكرت الخماسي .والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة

#### جدول (1)

متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية

المصدر	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيس
Down &	ثقافة الخدمة	

Timothliy , 2002	التدريب الداخلي	التسويق الداخلي
	الاتصالات التسويقية	
المقاطي، 2008	-	المكانة الذهنية

#### 7- عينة الدراسة :-

تمثل مجتمع الدراسة الحالية بقطاع المصارف الأهلية العاملة في العراق ، اذ تم اختيار عينة من العاملين في تلك المصارف وهي ( مصرف بغداد ، الاستثمار ، الشرق الاوسط ، الخليج ، الوركاء ) كعينة للدراسة . وقد وزعت استمارة الاستبيان على (72) فرد ، يمثلون كل من المدير العام للمصرف ومساعديه ، فضلا عن مديري الاقسام في المصرف. و قد تم استرجاع الاستمارات بالكامل وكانت جميعها صالحة للتحليل . وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة كما في الجدول (2)

الجدول (2)  
خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	العمر
0.35	25	اقل من 40 سنة
0.42	30	50-40
0.23	17	60 -51
100%	72	المجموع
		المؤهل العلمي
0.54	39	اقل من بكالوريوس
0.41	29	بكالوريوس
0.05	4	ماجستير
100%	72	المجموع
		الجنس
%65	47	الذكور
%34	25	الاناث
%100	72	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

#### 8- الادوات الاحصائية للدراسة :

ولغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وكما يأتي:-

- الوسط الحسابي : وهو من مقاييس النزعة المركزية ، والغاية منه تحديد اتجاهات إجابات أفراد المجتمع ضمن مقياس الإجابة .

- الانحراف المعياري : ويبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
- معامل الفا كرونباخ ( GRONBACH ALPHA ) : وذلك لاختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبانة .
- معامل ارتباط: لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة .
- الانحدار المتعدد : وذلك لتحديد تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد ، ومقدار التأثير ، دون تحديد تسلسل الأهمية .
- اختبار F : للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- اختبار T : للتحقق من معنوية التأثير في متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

### 9- اختبار اداة الدراسة :

قام الباحثون بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراته كالتالي :

#### • ثبات المقياس :

و لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها من جهة ثانية، استخدمت الدراسة لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (rtt) الذي يسمى أحياناً بمعامل (ألفا كرونباخ -Cronbach Alfa)، واتضح ان معامل (الفا) على المستوى الاجمالي كان (82.1%) وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية التي يجب ان لا تقل عن(70%) (Nunnaly & Bernstein,1994). والجدول(3) يوضح معاملات ارتباط الفا لمتغيرات الدراسة وكالتالي:

جدول رقم (3)  
معاملات الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
ثقافة الخدمة	5	0.783
التدريب الداخلي	5	0.810
الاتصالات التسويقية	5	0.791
المكانة الذهنية	5	0.864
جميع الفقرات	20	0.821

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

#### • الصدق البنائي ( الاتساق الداخلي) :

لغرض اختبار صدق محتوى الاستبانة، قام الباحثون باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، إذ تعبر عن مدى مصداقية تلك الفقرة للمتغيرات الرئيسية والفرعية، ومن خلال التحليل الإحصائي ظهر وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين متغيرات الدراسة.ومن ملاحظة موضح في الجدول (4) تبين أن أغلب علاقات الارتباط موجبة إذ بلغت أعلى قيمة ارتباط ( 0.510 ) بينما بلغت أقل قيمة ارتباط ( 0.144 )، مما يشير الى درجة مقبولة من الاتساق الداخلي .

الجدول (4)  
مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

المكانة الذهبية	الاتصالات التسويقية	التدريب الداخلي	ثقافة الخدمة	
			1	ثقافة الخدمة
			0.532*	التدريب الداخلي
		0.144**	0.510*	الاتصالات التسويقية
1	0.341*	0.221*	0.442**	المكانة الذهبية

\*معنوي بمستوى معنوية (0.05)

\*\* معنوي بمستوى معنوية (0.01)

➤ الجانب النظري للدراسة

### أولاً: التسويق الداخلي INTERNAL MARKETING

#### - مفهوم التسويق الداخلي : CONCEPT OF INTERNAL MARKETING

نتيجة للخصائص التي تحملها الخدمات ، فقد اصبح تسويقها للزبون يختلف كثيراً عن تسويق السلع . اذ يكون للفرد ( لا سيما مقدم الخدمة ) دورٌ كبيرٌ في اظهار الجانب المادي منها . وعليه حاول الباحثون في مجال التسويق معالجة هذه الخصوصية من خلال آليات عدة كان من اهمها مدخل التسويق الداخلي .

وتقوم فلسفة هذا المدخل على الفكرة التي تقول بان كل فرد من العاملين هو زبون داخلي ، ان الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بافضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان ان كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة ومميزة . اما الجانب الثاني فهو التاكيد من ان كل فرد من العاملين يعمل معا مع بقية الاعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهدافها . ان اهمية تحقيق هذا الانسجام الداخلي واضح تماما في المنظمات الخدمية اذ أن هناك تداخلاً وثيقاً مع الزبون ، وفي هذا المجال فإن التسويق الداخلي يستهدف ضمان ان يقدم كل العاملين افضل ما عندهم الى المنظمة وذلك عند تعاملهم مع الزبون وبإي وسيلة يتعامل بها . (Susanne & Manieke , 2000 , 38)

وقد عرف التسويق الداخلي من قبل (Berry) على انه " تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فانهم افضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بافضل ما لديهم لخدمة الزبائن " (Berry , 1983 , 28) كما عرفه التسويق الداخلي على انه " عبارة عن نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وادراك الزبون والمبيعات لدى العاملين " (Johnson , 1986 , 266) .

كما أدخل التسويق الداخلي فكرة جديدة إلى التسويق وهي ان العلاقات والنظم الداخلية للمنظمة هي باهمية العلاقات الخارجية وذلك لان القدرة على ارضاء الزبائن الداخليين يعد جزءا مكملا لارضاء الزبائن الخارجيين عليه عرف (George & Gronroos) التسويق الداخلي على انه " اهتمام المنظمة الواسع بالعاملين وذلك من اجل خدمة الزبون واشاعة السلوك الموجه نحوه " . (Gronroos , 1990 : 85) .

وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية ، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل المصارف والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا .

( Berry 1981 )

وعليه يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين: (George & John, 1994)

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

2- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة .

و من ناحية أخرى التسويق الداخلي يهتم بالإجابة على سؤالين هما ، من الذي يقوم بالتسويق ؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟)، اما السؤال الثاني إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟) والشكل التالي يوضح توجهات التسويق الداخلي:

خلية رقم (2)	خلية رقم (4)	المنظمة ككل	من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟
خلية رقم (1)	خلية رقم (3)		
لقسم معين	للمنظمة ككل	قسم معين	

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

شكل (2) توجهات التسويق الداخلي

Susan, K. Foreman, Internal Marketing; Concepts, Measurement and applications journal of marketing management, (VOL. 3, NO. 11,1995), PP.755-768.

من الشكل رقم (2) يتضح أن هناك أربعة خلايا:

الخلية رقم (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق ، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطي المستشفى اهتماماً كبيراً إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء ، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

ويذكر الباحثون الى هناك بعض الاجراءات التي يجب ان تتبناها ادارات المصارف لتطبيق فلسفة التسويق الداخلي ،والتي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي ، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي . وهي كما يأتي : ( , 2002 , Down & Timothliy ) (Anna & Christine , 2000, 5-6 (703 - 704)

#### أولاً : ثقافة الخدمة Service Culture

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والاعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين . فللمنظمات ثقافة واجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم (البرنوطي ، 2001 ، 121) . ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين إذ يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الإخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي . ويشيع حالياً هدف التمكين ، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين ، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن ان يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الادارة وينصاعون لها . بل اصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضاً أن يديره شخصاً اخر . وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة . (البرنوطي ، 2001 ، 505) . ومن الجدير بالذكر ان المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فأنها تؤثر ايجابياً في سلوك الافراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة اخرى فان المنظمة التي تملك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها الا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمنظمة . كما ان المنظمة التي تمتك ثقافة الخدمة القوية فان هيكلها التنظيمي يتجه من الاعلى الى الاسفل . إذ أن العاملين والزبائن هم الان في قمة الهرم التنظيمي والادارة المشرفة هي في اسفل الهيكل . إذ ان في هذا النمط من التنظيم اصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون ، فالادارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الاقسام التابعة له لخدمة الزبون وان مديري الاقسام يطورون الانظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة الى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر او غير مباشر في خدمة الزبون .



## ثانياً. التدريب الداخلي : Training

يمكن تعريف التدريب على انه مجموعة من الاجراءات والعمليات تهدف الى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الافراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء ، ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ، و لا سيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها ان تدعم رضا الزبون كما يجب على المنظمة ان تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن (6 , 2000 , Anna & Chrisne). اذ يعد العاملون هم الطرف المكمل لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم لذلك فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضاً في مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي تتجح المنظمة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين فإن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح . إذ أن كيفية تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة ( الدرادكة ، 2001 ، 142-143 ) .

## ثالثاً . الاتصالات : Communications

أن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالاجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين . لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية الاقتناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون ( 425 , 1985 , Schneider & Bowen ) . أن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات إلى العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية ، وأن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه . كذلك هناك ضرورة لتحسين تقانات الاتصالات والتركيز على الحديث منها بين كل اطراف المنظمة الذين لهم دور في الاعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة ( 150 , 2000 , Susanne & Marieke) وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر

أهمية في التسويق الداخلي إذ نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين

## ➤ المكانة الذهنية :

### أولاً : المفهوم The concept

يعد مفهوم المكانة الذهنية من المفاهيم التسويقية الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل المسوقين إذ تطور هذا المفهوم في وقت كان المنظمات تستند في حملاتها الاعلانية على المنافع التي تقدمها للزبون ، وقد كانت الحملات الاعلانية تحقق النجاح ولكن لوقت قصير لانها غالباً ما تهمل دور حاجات ورغبات الزبائن في تحديد هذه المنافع ، ومع ازدياد المنافسة ، فأن النفقات على الاعلان والترويج تضاعف على نحو واضح بهدف التأثير على السلوك الشرائي للزبون . الا ان المنظمات اتجهت الى نحو اخر والذي يكمن في كيفية الوصول الى أذهان الزبائن وتحقيق صورة مميزة في ذهن الزبون مقارنةً بالمنافسين (اسحاق، 2005: 20) فالمكانة الذهنية تبدأ من المنتج ، الخدمة ، المصرف ، الزبون وهي ليست ماذا تفعل المنظمة للمنتج وانما هي ماذا تفعل المنظمة في ذهن الزبون لادراك تميز المنتج (Kotler, 2000: 299). وقد عرفت المكانة الذهنية بأنها حكم الزبائن ونتائج مقارنتهم بين توقعاتهم وإدراكهم للخدمة الفعلية المقدمة (Lewis,1989:167). وعرف (Kotler, 2000:299) المكانة الذهنية بأنها أي عروض تقدمها المنظمة للحصول على موقع مميز في ذهن الزبائن وبذلك يتحقق الهدف السوقي لها.وقدمها (العجارمة، 2005:365) على انها أدراكات تعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته. وهذه الصورة تشكل ميزة تنافسية مهمة تساعد في تسويق الخدمة المصرفية التي يقوم بها المصرف.

وعليه يمكن القول ان مفهوم المكانة الذهنية يتمثل بالتقييم العام الذي يقوم به الزبون لمنفعة الخدمة المصرفية استنادا إلى ما تلقاه سابقا، ورغبته بما يجب أن تكون عليه، وهي تمثل أدراكات الزبائن الفعلية عن الخدمات المقدمة. ويمكن تطبيق المكانة الذهنية بالنسبة لأي خدمة من الخدمات. كما أن لكل منظمة خدمية كالمصرف وما تنتجه من خدمات، صورة مدركة لدى الزبائن وهذا بالطبع يؤثر في قرار الشراء، وهذه الصورة يمكن أن تكون ضمنية وتتكون بشكل تلقائي ودونما تخطيط مع مرور الزمن، كما يمكن أن تكون واضحة ومخططة كأحد مكونات الإستراتيجية التسويقية للمصرف، وبالتالي يتعين على إدارة المصرف أن تروجها للزبائن (النمر ، 2002 : 253).

لعله من الممكن القول بأن المكانة الذهنية تمثل نقطة الارتباط مع الهدف التسويقي وتتضمن تكوين ادراك حسي فريد وثابت لدى الزبائن عن عروض ورموز المصرف إذ ان المكانة الذهنية يجب ان تبني على اساس موقف أو منفعة أو استخدام أو مستوى جودة . فالمكانة الذهنية يعبر عنها بمجموعة من الادراكات والاحاسيس والانطباعات التي يحملها الزبون عن خدمة معينة مقارنين اياها مع المنتجات المنافسة البديلة إذ تتمركز مكانتها في اذهانهم بمساعدة أو بدون مساعدة التسويقين ( العزاوي ، 2002 : 114) .

وينوه الباحثون الى ان عملية تحديد الصورة أو المكانة الذهنية هو إحداث التمييز المناسب للخدمة المصرفية في أذهان الزبائن والذي يساعدهم في إدراك الفرق بين المصرف والمصارف المنافسة الأخرى. ولهذا فان أهم مستلزمات التمييز ضرورة بناء صورة مدركة على أساس وجود خصائص خدمية ذات قيم أعلى من القيم التي تنطوي عليها الخصائص نفسها في الخدمات المقدمة من قبل المصارف المنافسة. ولهذا فان الخصائص التي يجب إن تعتمد عليها عملية تحديد الصورة لابد أن تتمتع بدرجة عالية من التفرد والتميز، كما يجب أن تدرك كذلك من قبل الزبائن وبشكل واضح جدا .

ومن المهم الإشارة الى ان المكانة الذهنية لدى الزبائن مرتبطة بجودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال حكم الزبائن على جودة الخدمة بالمقارنة بين المكانة الذهنية عن الخدمة مع الخدمة التي يتوقعون أن يتلقوها. وعلى هذا الاساس جودة الخدمة هي حالة التناقض بين توقعات الزبائن وبين إدراكاتهم ( عبيدات ، 2002: 94) فإذا كانت الخدمة تفوق توقعات الزبائن فان المكانة الذهنية ستكون ايجابية أي أن الزبون سيخرج بدرجة عالية من الرضا والبهجة، إما إذا كانت الخدمة المقدمة اقل من التوقعات فالصورة ستكون سلبية لدى الزبائن عن خدمات المصرف. من هذا يتبين أن التوقعات مهمة في تحقيق رضا الزبائن وتكوين الصورة الايجابية لديهم لذلك على إدارة المصرف التفكير بإدارة أداء الخدمة، وينبغي أن يدركوا ويفهموا جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبائن وهو ما ينعكس على تكوين المكانة الذهنية الجيدة لديهم . وعليه تسعى ادارة المصارف الى تقليل الفجوة بين المكانة الذهنية وتوقعات الزبون من خلال التأكيد على خمسة أبعاد رئيسية يعتمد عليها الزبون في تقييم جودة الخدمة المصرفية وهي كآلاتي :- (Kotler & Keller , 2009: 354)

- 1- الاعتمادية: تعني الأداء والموثوقية والالتزام بتقديم الخدمة بحسب الموعد وهي تمثل درجة التزام المصرف بالموعد اتجاه الزبون. أي أن المصرف يزود الزبائن بخدمة موثوقة جدا.
- 2- الاستجابة: ويقصد بها استعداد المصرف لتقديم خدمة للزبون بسهولة وتتجسد في سرعة انجاز الخدمة وكيفية التعامل مع متطلبات الزبائن، لان توفير الخدمة والتعامل الجيد يعطي الزبون مؤشراً ايجابياً يقضي على حالة الشك التي يتعرض لها أثناء انتظاره .
- 3- الثقة: وهي المصادقية والأمانة المميزة التي يعتقد بها الزبون في المصرف. ويميل هذا البعد إلى أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبائن كالمخاطر أو عدم القدرة على تقييم منافع الخدمات المصرفية .
- 4- التعاطف: ويشير إلى العناية بالزبون والاهتمام بمشكلاته التي قد يتعرض لها في المصرف والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية وتقديم التعاطف والانتباه لكل الزبائن.
- 5- الملموسية: يتم التعرف على هذا البعد من خلال الأثاث الموجود أو الزي الرسمي لموظفي المصرف، ويتم توفير المكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة للزبون في الوقت المناسب .

### ثانياً : أهمية المكانة الذهنية

بدأت العديد من المصارف بالتأكيد على أهمية الارتباطات الذهنية والعاطفية بين الزبون والخدمة من خلال التوجه لاستهداف جزء معين من الزبائن وتحديد متطلبات وخصائص ذلك القطاع للمساهمة في تقديم مزيج

سوقي يتلاءم مع متطلبات وخصائص هذا القطاع للمساهمة في تحقيق متطلبات زبائن القطاع المستهدف . مما يحقق ارتباط عاطفي بين المصرف والزبون المستهدف ، وبذلك يحقق ذلك الارتباط ميزة تنافسية في الأسواق . وعليه تتشكل المكانة الذهنية نتيجة تقييم الزبون لنقاط التميز في خدمات المصرف مقارنة بالمصارف المنافسة أي تفسير لنقاط التميز في الخدمة المقدمة مقارنة بالمصارف المنافسة ، وبذلك تكون الأساس لكل البرامج التسويقية والاستراتيجيات في السوق المستهدف . من هنا تتجلى أهمية المكانة الذهنية المميزة في تحسين فاعلية استراتيجية المصرف ومن خلال الإخذ بنظر الاعتبار أداء وخصائص و متطلبات الزبائن المستهدفين وتقديم مزيج تسويقي يلائم هذه الحاجات والخصائص، وبالتالي تتجنب المصارف تقديم خدمات أو نقاط تمييز لا تلائم متطلبات وخصائص السوق المستهدف .

كما يشير العديد من الباحثين إلى أن بناء المكانة الذهنية المميزة عن المنافسين يتطلب من المصرف الملائمة ما بين خصائص ومواصفات الخدمة وطبيعة الزبائن من جهة، والموائمة بين خصائص ومواصفات الخدمات المنافسة وخصائص خدمات المصرف لتحقيق التميز عن المنافسين من جهة أخرى. إذ تحقق المكانة الذهنية المميزة ما يأتي : - (النمر، 2002: 235)

1. الوضوح: ويقصد به الوضوح في رؤية وتصورات الزبون لخدمات المصرف ومميزاتها مقارنة مع الخدمات المنافسة. والوضوح يساهم بإبراز صفة التميز في الخدمة المقدمة عن الخدمات الأخرى
2. الوقاية: أن تحقيق صورة مدركة مميزة يقدم للمصرف الدرع الواقية من تأثيرات المنافسين لدى الزبائن المستهدفين ولكن بشرط التعزيز المستمر للصورة المتحققة لدى الزبائن .
3. التنافسية: وتشير إلى تحقيق حصة سوقية مستهدفة، أي يفترض بالمكانة الذهنية التميز لرفع الأرباح والحصة السوقية للمصرف.
4. التأثير بالمرونة : المكانة الذهنية تعمل في بيئة واسعة لذلك على المصرف الاستجابة للمؤثرات والتغيرات التي تطرأ على العوامل المؤثرة في بناء الصورة المدركة.

### ثالثاً : خطوات تعزيز المكانة الذهنية :

يتطلب تحقيق صورة مميزة في ذهن الزبون تبني المصرف استراتيجية معينة تهدف إلى بناء مواقف وأراء لدى الزبون المستهدف تجاه منتجات المصرف وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من العناصر تتداخل فيما بينها لتشكيل الاستراتيجية المرجوة وكالاتي : ( اسحاق ، 2005 : 76)

#### 1- الهدف السوقي :

يتمثل الهدف السوقي ، بالزبائن الذين يعدون الأكثر احتمالاً لقبول الخدمة إذ يكون لديهم حاجات ورغبات وخصائص متشابهة ، يمكن تحفيز سلوكهم الشرائي من خلال نقاط تفضيل لديهم . و هكذا تعتمد صورة الخدمة بتركيز الجهود التسويقية على استقرار وتحليل ما يدور في ذهن الزبون عن الخدمة او المنتج لمعرفة المستويات المطلوبة التي تحقق الاشباع للزبون ، بالاعتماد على معايير الشراء لديه (الشورة، 1999: 7) .

وتعد فهم خصائص الهدف السوقي نقطة البداية في تحديد وبناء المكانة او الصورة الذهنية والمدركة لدى الزبون ،وذلك من خلال اختيار الخصائص الالهام والمتعلقة بالسلوك الشرائي من حيث المواقف، نمط الحياة ، السلوك النفسي ، الحاجات ، والدوافع .

من الملاحظ ان الغاية من تقسيم السوق واختيار الهدف السوقي هو تركيز جهود المصرف لخدمة قطاع معين وتحقيق الصورة او المكانة المستهدفة ، فهي تسهم بشكل كبير في تقديم نقاط تمييز فريدة وتكوين تصورات ومواقف ايجابية تجاه المنتجات .

## 2- المصارف المنافسة :

يتجه الزبون نحو المصارف المنافسة بعد فشل المصارف المنافسة بالايفاء بحاجات ومتطلبات الزبائن ، مما يتحم على المصرف تحديد طبيعة المنافسة ونقاط التميز لدى المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين في مقابل نقاط القوة والضعف لديها ، والسعي باستمرار لتقديم كل الخدمات بشكل مميز عن المنافسين وملامم لمتطلبات الزبائن ، بما يساعد على تشكيل الصورة الذهنية المستهدفة .

## 3- نقاط التميز :

هي منفعة خاصة ومختلفة عن المنافسين مقدمة الى الزبائن المستهدفين ، وتحديد نقاط التميز يرتبط بصورة مباشرة بخصائص ومواصفات البدائل من جهة ومتطلبات حاجات الزبائن من جهة ثانية . وقد تتمثل نقاط التميز بصفات مادية أو عاطفية أو شكلية ، ويتطلب بناء المكانة الذهنية وجود حملات اعلانية مميزة و الاعتماد على مظهر خارجي مميز واستخدام التكنولوجيا من اجل جذب انتباه الزبون النهائي .

ولكي تنجح العناصر اعلاه في تحقيق الصورة المستهدفة على ادارة المصارف اتخاذ الخطوات التالية : -

1- استخدام الاستخبارات التسويقية لتحديد طبيعة البيئة والقوى التنافسية وتحقيق الاستجابة السريعة للمؤثرات البيئية الخاصة بالاسواق والمنافسين .

2- دراسة وتحليل سلوك الزبون لتحديد دوافعه الشرائية ، ومحاولة التأثير عليها في المستقبل لبناء الصورة المستهدفة .

3- تحليل إمكانات المصرف الداخلية وتحديد الفجوة بين الطاقة المطلوبة والامكانيات المتاحة للايفاء بمتطلبات السوق وتحقيق صورة ذهنية مميزة .

4- الاعتماد على آليات التسويق الداخلي لنشر المكانة المستهدفة ، ما يسهل توحيد وتركيز الجهود نحو تحسين الخدمات وتجاوز نقاط الضعف في المصرف .

وبالرغم ما تحققه الصورة الذهنية المميزة لدى الزبائن المستهدفين، الا ان المصارف قد تواجه صعوبات كثيرة نتيجة عدم تحقيق الصورة المستهدفة . إذ تواجه المصارف الكثير من المخاطر نتيجة تحقيق مكانة غير مستهدفة وتتضمن : ( Kotler, 2000:300 )

1- الحصول على مكانة اقل من المستحق لعدم وجود معلومات كافية عن العلامة وجودتها مما يؤدي الى ضعف الصورة الذهنية بالرغم من وجود نقاط تميز لدى العلامة ، الا ان المصرف يفشل في تعريف الزبون بذلك .

2- الصورة الذهنية المشوشة نتيجة التغير في خصائص الخدمات المقدمة من قبل المصرف ، وكذلك التغير في أنشطة وإداء المصرف مما يؤدي الى تشويش ادراك الزبون عن الخدمات التي يقدمها المصرف .

3- الصورة المبهمة " غير المضمونة " نتيجة فشل المصرف في تقديم خدمات معينة ، ما يولد شعور لدى الزبائن المستهدفين باحتمال فشل المصرف في تقديم الخدمات الاخرى وبالتالي عدم الموثوقية في اداء المصارف بشكل عام .

أما الخطوات الرئيسية في عملية تحديد المكانة الذهنية فهي كآلاتي :- ( النمر ، 2002:238 )

1- تحديد مجموعة من الخصائص المستخدمة من قبل افراد قطاع معين عند اختيار خدمة مصرفية ( كالفروض مثلاً) والتي تمثل معايير الاختيار ويمكن تحديدها بالاتي :

- سرعة الحصول على القرض.
- مبلغ القرض .
- سعر الفائدة .
- الضمانات .

وقد عدت هذه الخصائص هي محددات رئيسة لاختيار الخدمة

2- تحديد الاهمية النسبية لكل معايير الاختيار ويتم ذلك عن طريق تعيين اوزان لهذه المعايير .

3- تحديد المكانة الذهنية التي يجب ان يأخذها المصرف في ذهن الزبون وهنا يجب ان تحدد الخصائص التي تشكل معياراً للمفاضلة .

➤ الجانب العملي للدراسة :

○ الوصف الاحصائي للدراسة :-

تقدم هذه الفقرة نتائج إجابات عينة الدراسة اتجاه فقرات مقاييس الدراسة التي تنقسم وكآلاتي:-

1- ممارسات التسويق الداخلي :

تقدم هذه الفقرة نتائج إجابات عينة الدراسة اتجاه ممارسات التسويق الداخلي من خلال ثلاث ابعاد رئيسة

هي ( ثقافة الخدمة ، التدريب الداخلي، الاتصالات) وكآلاتي:-

○ ثقافة الخدمة :-

يلاحظ من الجدول ( 5 ) أن معدل اجابات الخاصة لمتغير ثقافة الخدمة بلغ ( 3.01 ) وبانحراف عام بلغ ( 0.674 ) . فقد حصلت الفقرة ( 4 ) الخاصة ب ( تتفهم إدارة المصارف وتعطي أهمية كبيرة للعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن ) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار ( 4 ) وبإدنى انحراف معياري ( 0.49 ) ، في حين حصلت الفقرة ( 2 ) الخاصة ب(هناك المشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع الخطط والأهداف ) على أدنى متوسط حسابي ( 2.1 ) و بانحراف معياري بلغ ( 0.98 ) .

**الجدول ( 5 )**  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة الدراسة اتجاه  
ثقافة الخدمة

ت	العِبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوجه الإدارة نحو العمل لتقوية أو اصر العلاقة مع العاملين	3.08	0.66
2	هناك المشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع الخطط والأهداف	2.1	0.98
3	تدرك الإدارة الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة	3.4	0.34
4	تتفهم إدارة المصارف وتعطي أهمية كبيرة للعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن	4	0.49
5	تنظر الإدارة إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم التنظيمي	2.5	0.9
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.01</b>	<b>0.674</b>

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية .

ويلاحظ أيضاً من نتائج عينة الدراسة ان متوسط الحسابي لل فقرات الأخرى ضمن مدى معين ( 2.1-3.4 ) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين موافق الى غير موافق وهذا يدل وجود فجوة ثقافية لدى عينة الدراسة في اتجاهاتهم الخدمية التي ينطلقون منها في التعامل مع الزبون.

#### ○ التدريب الداخلي :

تشير نتائج الدراسة ان معدل إجابات الخاصة لمتغير التدريب الداخلي بلغ ( 2.85 ) وبانحراف عام بلغ ( 0.77 ) . فقد حصلت الفقرة ( 4 ) الخاصة بـ (يستخدم المصرف الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار ( 3.1 ) وبانحراف معياري ( 0.49 ) ، في حين حصلت الفقرة ( 5 ) الخاصة بـ(تؤكد إدارة المصرف على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين) على أدنى متوسط حسابي ( 2.74 ) و بانحراف معياري بلغ ( 0.94 ) . انظر الجدول (6)

#### الجدول ( 6 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة الدراسة اتجاه

التدريب الداخلي .

ت	العِبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد في المصرف برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين	2.79	0.73
2	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة العاملين	3.06	0.86
3	توجد لدى إدارة المصرف خطة تحوي أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل العمل المصرفي	2.6	0.88
4	يستخدم المصرف الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية	3.1	0.49

		التدريب	
0.92	2.74	تؤكد إدارة المصرف على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين	5
0.77	2.85	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية .

ويلاحظ أيضا من نتائج عينة الدراسة ان متوسط الحسابي للفقرات الاخرى ضمن مدى معين ( 3.06- 2.6) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (likert) بين محايد الى غير موافق وهذا يدل على عدم وجود برامج تدريبية كافية تؤهل العينة الدراسة لتحمل مسؤولياتهم التسويقية او الادارية التي تصب في مجال الخدمة .

#### ○ الاتصالات :

من خلال مسح اجابات عينة الدراسة عن توجه الادارة نحو تقديم معلومات تسويقية ونشرها بين الاقسام في المصرف اتضح أن معدل الاجابات بلغ ( 2.63 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.81 ) . فقد حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ(تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للافادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم)على اعلى متوسط حسابي بمقدار (3.1) وبأنحراف معياري (0.76) ، في حين حصلت الفقرة ( 5 ) الخاصة بـ (يتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها) على ادنى متوسط حسابي(2.5) وبانحراف معياري بلغ ( 0.84 ) . كما في الجدول (7)

#### الجدول ( 7 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة الدراسة اتجاه الاتصالات

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم إدارة المصرف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للافادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم.	3.1	0.76
2	تتظر إدارة المصرف إلى العاملين على انهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على الزبائن	2.68	0.89
3	تستخدم إدارة المصرف أساليب تقنية للاتصال بالعاملين .	2.86	0.55
4	تقوم إدارة المصرف بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.	3.05	1.04



0.84	2.5	5 يتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.
0.81	2.63	المعدل العام

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية .

## 2- المكانة الذهنية :

يلاحظ في الجدول (8) أن معدل الاجابات الخاصة لهذا المتغير بلغ ( 3 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.76 ) . حصلت الفقرة ( 5 ) الخاصة بـ(علاقتي مع الزبون تعزز ادراك الزبون لصورة الخدمة المصرفية) على اعلى متوسط حسابي بمقدار ( 3.66 ) وبانحراف معياري ( 0.91 ) ، في حين حصلت الفقرة ( 2 ) الخاصة بـ (يسهم عملاء المصرف في جذب زبائن جدد من خلال سرد القصص عن تاريخ المصرف) على ادنى متوسط حسابي ( 2.17 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.80 ) .

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة الدراسة اتجاه المكانة الذهنية للمصرف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.78	3.1	1- يدرك الزبائن خدمات المصرف من خلال التمييز باسمه و علامته التجارية.
0.80	2.17	2- يسهم عملاء المصرف في جذب زبائن جدد من خلال سرد القصص عن تاريخ المصرف .
0.66	2.98	3- الكثير من الزبائن يستمر في التعامل مع المصرف ،بما يقدمه المصرف من اتصالات تسويقية متكاملة .
0.65	3.13	4- يكون المصرف انطباع جيد عن جودة الخدمة المقدمة من المصرف .
0.91	3.66	5- علاقتي مع الزبون تعزز ادراك الزبون لصورة الخدمة المصرفية
0.76	3	الوسط الحسابي العام

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة الدراسة ان متوسط الحسابي لل فقرات الاخرى ضمن مدى معين (-2.95- 3.13) اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (LIKERT) بين موافق الى محايد وهذا يدل على مدى مقبول لتصورات زبائن المصرف عن طبيعة الخدمة المقدمة من قبل عينة الدراسة .

## ❖ اختبار فرضيات الدراسة :

### • اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

وتسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة ، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات، ويلاحظ من الجدول ( 9 ) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية ( 0.01 ) بين ممارسات التسويق الداخلي وتعزيز المكانة الذهنية ، وبلغت قيمتها ( 0.703 ) لعينة الدراسة ، وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين ، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية والتي تنص على (امكانية تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي)، ويؤكد إن توجه ادارات المصارف نحو تطبيق ممارسات الالتسويق الداخلي ممكن يعزز من مكانة المصرف في ذهن الزبون .

### جدول ( 9 ) يوضح نتائج الارتباط بين ممارسات التسويق الداخلي وتعزيز المكانة الذهنية

الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.703 **	المكانة الذهنية	ممارسات التسويق الداخلي

- \*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( 0.01 )، ودرجة حرية ( 70 ) ولتحديد علاقة الارتباط بين تعزيز المكانة الذهنية وممارسات التسويق الداخلي ، فقد تم دراسة هذه العلاقة بصيغة فرضيات فرعية ، والجدول (10) يوضح علاقة الارتباط ممارسات التسويق الداخلي وتعزيز المكانة الذهنية ، إذ يظهر الجدول المذكور النتائج الآتية :
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبه عند مستوى معنوية ( 0.01) بين تعزيز المكانة الذهنية للخدمة مع ثقافة الخدمة إذ بلغت ( 0.714 ) ، مما يؤكد ان عمل الادارة على بناء عامل يمتلك ثقافة الخدمة يعمل على تعزيز المكانة الذهنية.
  - كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى ( 0.01) بين التدريب الداخلي مع المكانة الذهنية بلغت ( 0.540 ) ، مما يشير ان تدريب العاملين وتطوير السلوكيات الايجابية من شأنه ان يعزز المكانة الذهنية ، وهذا يؤيد قبول الفرضية الفرعية والتي تنص على (تؤثر ممارسات التدريب التي تقدمها ادارة المصرف للعاملين في المكانة الذهنية ، وبالعلاقة ذات دلالة معنوية) .
  - واشارت نتائج الارتباط الى وجود علاقة بين نشر المعلومات التسويقية والاتصالات التي تقدمها الادارة بشكل مستمر الى العاملين مع المكانة الذهنية لخدمة ، وكانت العلاقة معنوية بمستوى ( 0.01 ) وبلغت ( 0.64 ) .
  - ويظهر من الجدول ( ) أن معامل الارتباط الأقوى لتعزيز المكانة الذهنية مع ثقافة الخدمة بلغ (0.714)، وثم مع التدريب الداخلي وبلغت ( 0.540)، وأخيراً مع الاتصالات وبلغ(0.643).

## جدول (10)

يبين نتائج الارتباط بين المكانة الذهنية ( متغير معتمد ) وممارسات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة )

المتغيرات	ثقافة الخدمة	التدريب الداخلي	الاتصالات
المكانة الذهنية	** 0.714	** 0.54	** 0.64

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ( 0.01 )، ودرجة حرية (70)

## • علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ولدراسة تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد بناءً على معنوية علاقة الارتباط وتحديد مقدار تأثير هذه المتغيرات مجتمعة فقد تم استخدام الأنحدار المتعدد بالشكل الوارد في الجدول ( 11 ) الخاص بتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة ( ثقافة الخدمة ، التدريب الداخلي، الاتصالات ) على المتغير المعتمد (المكانة الذهنية ) ، إذ أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد كانت علاقة ذات تأثير معنوية ، لأن قيمة (F) المحسوبة ( 20.93 ) أكبر من قيمة (F) الجدولية ( 2.53 ) ، ويتضح من معامل التحديد ان متغيرات (التسويق الداخلي) تفسر وتسهم ما نسبته ( 55.6 % ) من المكانة الذهنية للخدمة ، وقد كان نموذج الانحدار المتعدد كالاتي :

$$Y = 0.587 + 0.354X1 + 0.243X2 + 0.163X3$$

أي أن زيادة وحدة واحدة من متغيرات (ثقافة الخدمة X1 ، التدريب الداخلي X2 ، X3الاتصالات) يؤدي الى زيادة بمقدار ( 35.4 % ، 24.3 % ، 16.3 % ) على التوالي في المكانة الذهنية ( Y ) ، علماً ان هذا النموذج مقبول احصائياً بدرجة ثقة ( 95 % ) ، مما يدل على أن هناك تأثيراً ايجابياً لهذه المتغيرات المستقلة على المكانة الذهنية .

## جدول (11)

يوضح نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة التأثيرية بين متغيرات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة ) و المكانة الذهنية ( متغير معتمد )

المتغير المعتمد	الدلالة
الحد الثابت	0.587
الميل الحدي (ثقافة الخدمة )	0.354
الميل الحدي (التدريب الداخلي )	0.243
الميل الحدي (الاتصالات)	0.163
معامل التحديد (R2)	55.6%
قيمة (F) المحسوبة	20.93

قيمة (F) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ، ودرجة حرية (3,67)=(2.53)

ومن ملاحظة الجدول (9) ، نجد أن نسبة التأثير الإيجابي لتعزيز ثقافة الخدمة في تشكيل صورة ذهنية مميزة بلغت ( 46.57 % ) \* ، وكذلك نسبة التأثير الإيجابي للتدريب الداخلي في رسم صورة ذهنية المميزة التي بلغت ( 31.97 % ) \*\* ، في حين بلغت نسبة التأثير الإيجابي للاتصالات ونشر المعلومات التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للخدمة ( 21.44 % ) \*\*\* . ويظهر مما سبق ذكره من نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد، أن نسبة تأثير الأثري كانت لتقافة الخدمة . وهذا يبين ان ممارسة الإدارة في غرس ثقافة الخدمة لدى العاملين ممكن ان يعزز من مكانة الخدمة في ذهن الزبون ، بالاعتماد على تطوير قدرات العاملين في التعامل مع الزبون وتطبيق مفهوم الزبون هو السيد وانه دائما على حق ومحاولة تلبية حاجاته ورغباته بشكل مستمر .

### ➤ الإستنتاجات والتوصيات :

#### ➤ الإستنتاجات

بناءً على ماتوصلت اليه الدراسة من نتائج احصائية لاجابات عينة الدراسة ، فان اهم استنتاجات الدراسة كالأتي :

- 1- المكانة الذهنية التي يحملها الزبون عن طبيعة الخدمات المصرفية في القطاع الخاص ، لاترقى الى مستوى الطموح الذي يمكن هذا القطاع من اداء دوره الحقيقي في تعزيز الصناعة المصرفية ، وقد اتضح ذلك من خلال مستوى الاجابات لعينة الدراسة والتي كانت منخفضة الى حد ما .
- 2- نقص في الاتصالات التسويقية المتكاملة الموجهة لزيائن المصرف ، وكذلك الفجوة المعرفية بين الزبون والمصرف ، مما ولد ضعف في معارف الزبون .
- 3- ارتفاع مستوى ثقافة الخدمة لدى عينة الدراسة ، قد تكون ناتجة عن مشاركة العاملين والتعويل عليهم في رسم ملامح جودة الخدمة المقدمة . وكذلك توجه المصارف لتعزيز العلاقة التفاعلية بين الإدارة والعاملين من جهة ، وبين العاملين والزيائن من جهة اخرى .
- 4- ضعف اجراءات التدريب الداخلي في المصارف عينة الدراسة ، نتيجة لنقص الخطط الدروية المخصصة لتدريب العاملين بالكم والنوع المطلوب .
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وتعزيز المكانة الذهنية ، اما على مستوى العلاقة الفرعية فقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى :-

$$* \ 0.354 \setminus 0.163+0.243+0.354 \times (100\%) .$$

$$** \ 0.243 \setminus 0.163+0.243+0.354 \times (100\%)$$

$$*** \ 0.167 \setminus 0.163+0.243+0.354 \times (100\%) .$$

○ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبه بين تعزيز المكانة الذهنية للخدمة مع ثقافة الخدمة ، مما يؤكد ان عمل الادارة على بناء عامل يمتلك ثقافة الخدمة يعمل على تعزيز المكانة الذهنية.وقد كان معامل الارتباط الأقوى لتعزيز المكانة الذهنية .

○ كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين التدريب الداخلي مع المكانة الذهنية ،مما يشير الى ان تدريب العاملين وتطوير السلوكيات الايجابية من شأنه ان يعزز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية

○ اشارت نتائج الارتباط الى وجود علاقة بين نشر المعلومات التسويقية والاتصالات التي تقدمها الادارة بشكل مستمر الى العاملين مع المكانة الذهنية لخدمة .

**6-** أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة(ممارسات التسويق الداخلي) والمتغير المعتمد (المكانة الذهنية) كانت علاقة ذات تأثير معنوية ،و أن نسبة تأثير الأقوى كانت لثقافة الخدمة . وهذا يبين ان عمل الادارة على غرس ثقافة الخدمة لدى العاملين ممكن ان يعزز من مكانة الخدمة في ذهن الزبون.

### ➤ التوصيات

اعتماداً على مجموعة الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الى ادارات المصارف عينة الدراسة ، وكما يأتي :-

**1-** العمل على تعزيز ثقافة الخدمة من غرس ثقافة موجهة نحو الزبون ، ورفع شعار الزبون هو السيد وانه دائماً على حق . بحيث تكون الادارة اول المبادرين الى تطبيق هذا الشعار وصولاً الى نمط جديد من القيادة التي تقوم على وفق فلسفة القيادة الخادمة وليست المخدومة .

**2-** تكثيف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين ، وتزويدهم بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة العاملين ، واستخدام الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب ، ولا يتم ذلك الا بتأكيد الادارة على الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب .

**3-** السعي المستمر على نشر المعلومات التسويقية وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للافادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم.ولا سيما المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة، بأعتماد أساليب تقنية للاتصال بالعاملين .

**4-** العمل على تعزيز العلاقة بين الملاك الوظيفي الزبائن وتطبيق آليات ادارة علاقات الزبون للاستفادة منها في تعزيز مكانة المصرف لدى الزبائن المحتملين ، وهذا يتطلب خدمة ذات جودة عالية ، واتصالات تسويقية متكاملة ترسم صورة واضحة عن طبيعة عمل المصرف .

## ❖ المصادر

### - المصادر العربية

- 1- اسحاق ، اثير حسو ، (2005)"بناء المكانة الذهنية وتعزيزها من خلال اعتبارات التعبئة والتغليف وعلى منتجات مختارة في مدينة الموصل " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- 2- البرنوطي ، سعاد نائف ، ( 2001 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
- 3- الدرادكة ، مأمون وأخرون ، 2001 ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار مفاز للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 4- الشورة ، محمد سليم خلف ، (1999) ، تقسيم السوق وفق اعتبار المكانة الذهنية للسائح : دراسة في سوق الخدمات السياحية الاردنية " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الموصل .
- 5- عبيدات ، محمد ، (2002)" سلوك المستهلك - مدخل سلوكي " ، طبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 6- العجارمة ، تيسير محمد شحاتة ،(2005) " التسويق المصرفي " الطبعة الثانية ، دار الوراق ، عمان ، الاردن .
- 7- الغزاوي ، محمد عبد الوهاب محمد ، (2002) ، " ابعاد الجودة وتطوير المنتج واثرها في تعزيز مكانة الاطار في ذهن المستهلك العراقي " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 8- المقاطي ، سفران بن سفر ،(2008)" العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية عن المؤسسات السعودية القائمة على الحج " ،مجلة كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة ام القرى ، م 20 ، ع 1 .
- 9- النمر ، درمان سليمان و نجلة يونس ، (2002)" تسويق الخدمة المصرفية " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة ، الموصل .

### Foreign Reference:-

- 1- Berry L., 1981 Aconceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research ,Journal of Marketing, (Vol.49, NO. 3, ), pp. 41-50.
- 2- Anna Gudmundsor & christine Candbery , ( 2000 ) , Internal Marketing : Away For Improving Services Quality .
- 3- Dawn . Oetjen , & Timothy Rotarius , ( 2002 ) , Internal Marketing : The prescription for Dialysis Center Saccsess.
- 4- George T . Milkovich & John W . Boudreau , ( 1991 ) , Haman Resource Management , 7th ed , R . R Donnelly & Sons Company.
- 5- George T . Milkovich & John W . Boudreau , ( 1994 ) , Haman Resource Management , 7th ed , R . R Donnelly & Sons Company.
- 6- George T . Milkovich & John W . Boudreau , ( 1994 ) , Haman Resource Management , 7th ed , R . R Donnelly & Sons Company .

- 7- Gronross C., , 1990, Relationship Approach to Marketing and Organizational Behavior Interface , Journal of Business Research , (Vol.20, No. 3), pp. 3-11.
- 8- Johnson E.M , Scheuing E.E. and Gaida K.A. ( 1986 ) , Profitable Services Marketing , Home Wood Down-Jones Irwin
- 9- Kotler, Philip & Keven , L. Keller, 2009 "Marketing Management "Pearson Education ,Inc., New Jersey,
- 10- Kotler, Philip & Armstrong, Gray,(2000) "Principles of marketing", 8th, ed., Prentice-Hall, International, Inc.,
- 11- Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- 12- Schneider , B & Bowen, D.E.(1985) , Employee and Customer perceptions of Service in Banks , in Journal of Academy of marketing Sciences , Vo1.70(No.3)
- 13- Susan, K. Foreman, 1995, Internal Marketing; concepts, measurement and applications Journal of marketing management, (VOL. 3, NO. 11), PP.755-768.
- 14- Susanne Gillemo & Marieke Rijksen , ( 2008 ) , Saab Versus Internal marketing.  
<http://www.handels.gu.se/epc/archive/0000/966/01/Gilleme-2000-5.pdf> .