

## قياس تأثير إستراتيجية التوجه بالسوق بالبنوك السعودية على مستوى الأداء اعتماداً على رضا العاملين والعملاء

د. حمادة فوزي ثابت أبو زيد<sup>(\*)</sup>

### المخلص

تهدف الدراسة إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه بالسوق على مستوى الأداء في ظل تأثير رضا العاملين والعملاء كمتغيرين يتوسطان العلاقة ، حيث تم تطبيق الدراسة على عدد من البنوك في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية والمدرجة بالسوق المالي السعودي . حيث تم أخذ عينة بلغت (٦٦ مفردة) من المديرين بالبنوك ، تم استجابة (٥١ مفردة) وبنسبة بلغت (٧٧%) ، وعينة من العاملين بالبنوك ذاتها بلغت (٢٥٣ مفردة) ، تم استجابة (٢٠١ مفردة) وبنسبة بلغت (٧٩.٤%) ، وعينة من عملاء تلك البنوك بلغت (٢٨٨ مفردة) تم استجابة (٢٦٥) وبنسبة بلغت (٩٢%) . وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للحزمة الإحصائية لبرنامجي

(SPSS & Amos)

توصل الباحث إلى عدة نتائج ومنها :

- ١- التوجه بالسوق يؤثر بشكل ايجابي ومباشر على مستوى أداء البنك مع تفاوت قوة التأثير وفقاً لنوع الأداء (مالي / تشغيلي / وظيفي) .
- ٢- أكدت النتائج على وجود التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرين (رضا العملاء والعاملين) واللذين يتوسطان العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء .
- ٣- تم تحديد مسارات التأثير بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء في ظل المتغيرين (رضا العملاء والعاملين) .

### الكلمات الدالة.

التوجه بالسوق ، مستوى الأداء ، رضا العاملين ، رضا العملاء

(\*) مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بنها

[dr-hamadaeg@hotmail.com](mailto:dr-hamadaeg@hotmail.com)

## المقدمة

تسعى الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية داخل الأسواق بالاعتماد على الأداء الأفضل لعملياتها، ولكي تتمكن من الاستدامة في ذلك فإن عليها أن تتبنى استراتيجية التوجه بالسوق. فتحقيق الميزة التنافسية يحتاج إلى توافر مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في الشركات التي تسعى إلى الريادة والتميز ومنها : القوة السوقية، والتركيز على احتياجات العاملين، وتقديم الخدمات التي تم الوعود بها إلى العملاء (Slater and Narver, 94). وتكمن القوة الحقيقية في هذه الشركات إلى تبني إستراتيجية التوجه بالسوق ، والبحث عن الاحتياجات الكامنة ( Latent ) إلى Needs لعملائها ، وتقديم الحلول الأفضل لهذه الاحتياجات ( Slater and Narver, 99).

فاستراتيجية التوجه بالسوق تعتبر ثقافة تنظيمية تساعد في تقديم أفضل قيمة للعملاء، واستمرارية أداء أفضل للأعمال (Zabal, 2003). وهنا يرى الباحث أن الثقافة تظهر في الممارسات وليست في القيم والمعايير فقط. وعندما يتم النظر إلى تطبيق التوجه بالسوق على أنه ثقافة فإن ذلك يجب أن يظهر في ممارسات الاهتمام بالعملاء ، وتلبية احتياجات العملاء الصريحة والكامنة، ويجعل العملاء أساس ومحور عمليات التطوير والتحسين (Voice Of Customer) بما يساهم في تقديم خدمات أو سلع ذات قيمة عالية.

كما تسعى إستراتيجية التوجه بالسوق إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين وذلك من خلال الاستخبارات ، ونشر الاستخبارات، والاستجابة للمعلومات الاستخباراتية كما حددها (Kohlia and Jawarski, 99). فالتوجه بالسوق يساند التوجه بالعاملين ويدعمه من خلال نشر رؤية وأهداف المنظمة بين العاملين، وتحديد أدوارهم بدقة ، وتحسين بيئة العمل بما يؤدي إلى زيادة درجة رضا العاملين. فالعاملون الراضون يساهمون بقوة في تحقيق النجاح التنظيمي بالاعتماد على تطبيق مدخل مركزية العميل في الأعمال (Customer-Centric Approach). فالعاملون الموجهون بالعمل يستجيبون لاحتياجات العملاء بالطريقة التي تتوافق مع توجه الشركة بالسوق. ومن ثم فإن توجه الشركة بالسوق يساهم في تقديم قيمة أعلى لموظفيها بالمثل كما لعملائها والتي تقود بشكل جوهري إلى أداء أفضل (Schnceider, 99).

من هنا يسعى البحث- في ظل الاستنتاجات والنتائج التي أظهرت تأثير التوجه بالسوق على أداء الأعمال سواء بشكل مباشر أو غير مباشر - إلى إيجاد وتحديد دور رضا العاملين و العملاء كمتغيرات تتوسط العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التوجه بالسوق وتحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية.

### مشكلة البحث

إن ما يشهده القطاع المصرفي اليوم من تطور سريع في التطبيقات التكنولوجية والخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات المصرفية ، وزيادة حدة المتغيرات داخل الأسواق المالية محلياً وإقليمياً وعالمياً ، وكذلك تنوع المؤثرات داخل المؤسسات المصرفية عامة والبنوك خاصة، يزيد من شدة المنافسة بالقطاع . ويرى الباحث أنه لكي تتمكن البنوك من تحقيق التميز في خدمة عملائها والنجاح في مجال أعمالها فإن تبني إستراتيجية التوجه بالسوق يعتبر جزءاً متكاملأ مع الإدارة الإستراتيجية داخل تلك المؤسسات لتحقيق ذلك.

ويمكن تلخيص المشكلة من خلال الدراسة الاستطلاعية النظرية لمراجعة مؤشرات أداء البنوك السعودية في " تعاني بعض البنوك السعودية من تدني واضح في ربحيتها وتحول العملاء بين البنوك بشكل واضح نتيجة تغير الاستراتيجيات والتوجهات تجاه العملاء وسياسات تعامل البنوك من مشكلات واحتياجات هؤلاء العملاء ". وبالتالي يمكن صياغة المشكلة في الأسئلة التالية :

- ١- ما هو تأثير تطبيق البنوك لإستراتيجية التوجه بالسوق على مستوى الأداء؟
- ٢- ما هو تأثير استخدام إستراتيجية التوجه بالسوق على رضا العاملين ؟
- ٣- ما هي طبيعة تأثير رضا العاملون على تحقيق رضا العملاء ؟
- ٤- ما هي طبيعة العلاقات بين تحقيق رضا العاملين والعملاء على مستوى الأداء؟

### أهداف البحث

هنا اعتمد بناء البحث على تفسير وتوضيح دور التوجه بالسوق في تحسين أداء تلك المؤسسات المالية ( البنوك ). ويهدف الباحث إلى اختبار نموذج يوضح طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين التوجه بالسوق والأداء ، وإظهار دور رضا العملاء والعاملين في هذه العلاقة .

**ويمكن تحديد أهداف البحث في النقاط التالية:**

- ١- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين التوجه بالسوق وتحسين مستوى الأداء في قطاع البنوك .
- ٢- تحديد طبيعة التأثير بين التوجه بالسوق ورضا العاملين والعملاء.
- ٣- تحديد وتفسير العلاقة بين رضا العاملين و رضا العملاء .
- ٤- تحديد وتفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء في ظل توسط المتغيران - رضا العاملين ورضا العملاء.

**فروض البحث**

يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

**الفرض الأول:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التوجه بالسوق وتحسين مستوى الأداء.

**الفرض الثاني:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التوجه بالسوق وتحقيق رضا العاملين ورضا العملاء.

**الفرض الثالث:**

لا يتوسط متغير رضا العاملين العلاقة بين التوجه بالسوق ورضا العملاء .

**الفرض الرابع:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على توسط المتغيرين - رضا العاملين والعملاء- العلاقة بين التوجه بالسوق وتحسين مستوى الأداء .

**التأصيل الفكري لأبعاد البحث والدراسات السابقة****التوجه بالسوق:**

تعتبر استراتيجية التوجه بالسوق عن رؤية الشركة لأعمالها، والتي تضع العميل محوراً لعملياتها الأساسية (Hair et al.,2006) . ويوجد العديد من التعريفات التي حددها الباحثون في هذا المجال ، فالبعض عرفها بأنها ثقافة تنظيمية تحتوي على مجموعة من القيم المشتركة من المعتقدات بشأن وضع العميل أولاً عند

التخطيط للأعمال (Lings et al.,2005, Deshp and Webster.1993). كما  
 وضع كل من (Sharma and. J.k., 2007, Harter et al., 2002) أن توجه  
 الشركات بالسوق لا يكون بالتركيز على العملاء فقط ولكن على المنافسين كذلك ،  
 حيث يرون أن توجه الأعمال بالسوق يعتمد على ثقافة تبنى على الالتزام والنظامية  
 في القيام بالأعمال والاستمرارية في تقديم قيمة أفضل للعملاء.  
 كما فسر بعض الباحثين التوجه بالسوق على أنه يظهر في مفهوم التوجه  
 بالعمل (Deshp and Farley,99) ، حيث يعتبر العميل هنا الركيزة الرئيسة  
 لتطبيق استراتيجية التوجه بالسوق. كما يعتمد تحقيق رضا العملاء الخارجيين على  
 تحقق رضا العميل الداخلي أولاً وبما يظهر مدى إمكانية دراسة التوجه بالسوق من  
 خلال وجهتي نظر مرتبطين ببعض وهما التوجه بالسوق الداخلي، والتوجه بالسوق  
 الخارجي.

#### مستوى الأداء :

إن السبب الرئيسي وراء سعي المنظمات إلى تطوير وتحسين عملياتها يكمن  
 في رغبتها في تحسين مستوى الأداء بشكل عام ، ومن خلال مجموعة من الأنشطة  
 والعمليات التي تعبر عن مستوى أداء الأعمال ينتج عنها مزيج من السلع والخدمات  
 تظهر نتائج الأعمال . وتحسين الأداء يعتمد على إحداث التغيير والذي لا بد وأن  
 يكون إيجابياً وموجهاً تجاه تحقيق النتائج المرغوبة ، ويمد العميل بالخدمة ويحقق  
 رضاه ويزيد من الأرباح. وبالتالي فإن تحسين مستوى الأداء لا يمكن أن يتحقق  
 بمعزل عن فهو يتطلب حدوث نوع من التكامل مع الأنظمة ، والعمليات، والأفراد ،  
 والعملاء ، والشركات ، والحكومات. لذلك فهو مزيج لأداء تشغيلي ، ومالي، ووظيفي  
 (Corbett et al.,2005) . ويظهر مستوى الأداء التشغيلي في جودة المخرجات  
 وتحقيق عوائد داخلية مثل تعزيز الإنتاجية، ونمو الحصة السوقية ، وتقليل شكوى  
 العملاء. أما الأداء المالي فيترجم في شكل نمو الأرباح ، وزيادة الربحية، وزيادة قيمة  
 المبيعات. وأخيراً الأداء الوظيفي والذي يترجم في عدة مؤشرات منها : مستوى  
 الرضا ، معدل الغياب، معدل دوران الوظيفة، درجة المشاركة، الكفاءة (Boles et  
 al.,2001).

رضاء العاملين هو تعبير عن شعور الشركة بأهمية وفائدة موظفيها. فإذا تحقق رضا العاملين داخل المنظمة وسوف ينعكس ذلك على قدرتهم في تحقيق رغبات العملاء و إشباع حاجاتهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة. و لقد لاحظ (Okland, 2005) أن الجودة تبدأ بفهم احتياجات العملاء وتنتهي عندما يتم إشباع هذه الاحتياجات.

### العلاقة بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء:

يعد التوجه بالسوق جزءاً أساسياً من مكونات الثقافة التنظيمية ، والذي يمكن اعتباره الأكثر فاعلية لتحديد السلوكيات ذات الأداء الأفضل بالمنظمة ، والتي تدعم (kaynak and kara, 2004) تقديم أفضل قيمة للعملاء أو المشتريين بشكل مستمر . وتحدد العلاقة بين اتباع التوجه بالسوق والأداء التنظيمي من خلال بناء القيمة (Chadam) وتقدمها عن طريق البائعين واستقبالها عن طريق المشتريين أو العملاء . ويتم بناء القيمة للعملاء بطريقتين: زيادة العوائد المقدمة (Matsuno and Pastuzak, 2005) للعملاء أو المشتريين ، أو عن طريق تخفيض التكلفة للخدمات أو السلع المقدمة للعملاء. وتم قياس تأثير التوجه بالسوق على الأداء التنظيمي في العديد من الدراسات ومنها: (Harter et al., 2002, Matsuno and Mentzer, 2000, Houburg and Stack, 2004, lim et al., 2006, Bunic and Z. , 2007)

### التوجه بالسوق ورضا العملاء

إن وسائل التأثير لتطبيق التوجه بالعمل تظهر في قوة المبيعات . والدليل على توقع قوة البيع تأتي من اتباع سلوك الاستجابة إلى احتياجات العميل، والذي يعتمد على توجه الشركة بالسوق ، وتأثير التوجه بالسوق على رضا العملاء كما جاء بدراسة (yukse, 2010) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق وإشباع حاجات العملاء ، وذلك يتوافق مع ما تم تحديده من الفروض.

### التوجه بالسوق ورضا العاملون.

إن الشركة التي تتبنى استراتيجية التوجه بالسوق تكون أكثر إدراكاً لحاجات ومتطلبات العملاء الخارجيين والداخليين ، وهنا تتعامل الشركة مع الموظفين كعملاء

داخليين (Regroso and Moores, 1995). بالإضافة إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجية التوجه بالسوق تسعى إلى توصيل رؤيتها وأهدافها إلى العاملين لديها، وتقوم بتحديد دور العاملين في تحقيقها. كما تسعى إلى تحسين بيئة العمل لديها بما يساهم في زيادة درجة رضا العاملين لديها (Arbore, 2009 , Lings et al., 1994). وبذلك يشعر العاملون بأنهم جزء من المكون الرئيسي للشركة لتحقيق ودعم الأهداف التنظيمية.

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن توجه الشركة بالسوق يمتلك التأثير القوي على التوجه بالمستهلك والعاملين بها على حد سواء ، والمساهمة القوية في تحقيق نجاح المنظمة من خلال تطبيق ذلك التوجه. فهؤلاء العاملون يطبقون مدخل المستهلك هو مركز الأعمال وهو محور التطوير والتحسين .

#### • علاقة التوجه بالسوق وأداء الأعمال: مدخل تحقيق رضا

##### العملاء والعاملين

قامت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين تطبيق التوجه بالسوق والأداء التنظيمي حيث وجد بعض الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بينهم (Coviello et al., 2006, Haugh and Mckee, 2004 Mccarton- Quinn and Carson. 2003) ، بينما البعض الآخر مثل (Harris, 2001) لم يستطيع إيجاد علاقة مباشرة بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء التنظيمية المختلفة ، حيث استنتج (Harris, 2001) أن التوجه بالسوق لا يمتلك تأثيراً مباشراً على الأداء في كل الثقافات المختلفة التي تمت عليها الدراسة.

كما أن كلاً من (Diamanto Poulos and Hart, 2000, Han et al, 98) لم يجدوا علاقة مباشرة بين التوجه بالسوق وأداء الشركة. وأكد بعض المؤلفين على وجود علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق وأداء الشركة في العديد من مجالات الأعمال (Ukko et al., 2007 , kumar et at., 98). وذلك يقوي بحثنا عند تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق التوجه بالسوق وأداء الأعمال سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كما يعد اختيار قطاع البنوك من القطاعات القليلة جداً التي يقل بها دراسة مدى تأثير تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق على الأداء المالي بالمؤسسات المصرفية العربية

## ٢/٤ الدراسات السابقة

## • دراسة (Yuksel and Fisum,2011)

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير رضا العميل و ادراكته وعلاقتها بالولاء والإدراك الفعال . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً بين تحقيق المنظمة لمستويات مرتفعة من رضا العميل ، وبما يساهم في تحقيق درجة عالية من ولاء المستهلك /العميل للمنتجات من خلال إدراكه لهذه العلاقة .

## • دراسة (Yukse A , 2010)

هدفت الدراسة إلي البحث عن تأثير التوجه بالسوق على رضا العميل . وجاءت النتائج تؤكد على وجود علاقة ايجابية بين تطبيق المنظمة للتوجه بالسوق وتحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء بما يساهم في تحقيق رضا العملاء بالشركات الصناعية محل الدراسة .

## • دراسة (Arbe ,2009)

هدفت الدراسة إلي تحديد تأثير حالة رضا / أو عدم رضا العميل على الاتجاهات والأداء بقطاع البنوك المصرفية . وتوصلت الدراسة لضرورة توصيل المؤسسة لرؤيتها وأهدافها إلى العاملين لديها ، وتحديد دور العاملين لتحقيق تلك الأهداف . كما أكدت على ضرورة سعيها إلي تحسين بيئة العمل بما يساهم في زيادة رضا العاملين لديها ، ولكنها لم تتمكن من تحديد طبيعة العلاقة بين رضا العاملين ورضا العملاء بشكل محدد .

## • دراسة (Bunic and Z,2007)

هدفت الدراسة إلي قياس تأثير التوجه بالسوق على الأداء التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية . وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير غير مباشر بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي للمؤسسات عن طريق تعزيز القدرات وتقديم خدمات

## • دراسة (Fuentes et al.,2006)

هدفت الدراسة إلي قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية الاسبانية ، حيث توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي ، وذلك من خلال توسط متغير التوجه الاستراتيجي للعلاقة .



• دراسة (Sharma R.and Joti,J,2006)

هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد وآليات الرضا الوظيفي بالاعتماد على مبدأ التوجه بالسوق ، والتي توصلت إلى أن التوجه بالسوق لا يعني التركيز على العملاء فقط، ولكن يتم عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي أولاً. ولكن الدراسة لم تقدم الدليل على تحقيق هذه العلاقة .

• دراسة (Corbett et al.,2005)

هدفت الدراسة إلى تحديد التأثيرات المالية للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ في الولايات المتحدة . حيث توصلت الدراسة إلى أن تحسين مستوى الأداء المالي يعتمد على حدوث التكامل بين الأنظمة ، والعمليات ، والأفراد ، والعملاء ، والشركات . وقسمت الأداء إلى أداء تشغيلي يظهر في عدة مؤشرات منها جودة المخرجات ، والإنتاجية ، والحصة السوقية ، وتقليل الشكاوى للعملاء ، والأداء الوظيفي يظهر في عدة مؤشرات منها مستوى الرضا ، ومعدل الغياب ، ومعدلات دوران الوظيفة ، ودرجة المشاركة والكفاءة ، وأداء مالي يترجم في نمو الأرباح ، وزيادة الربحية ، وقيمة المبيعات

• دراسة (Lings and Greenley , 2005)

هدفت الدراسة إلى قياس التوجه بالسوق الداخلي وعلاقته بالثقافة التنظيمية . وتوصلت إلى أن عملية وضع العميل أولاً عند التخطيط للأعمال تعتمد على القيم والمعتقدات المرتبطة بالثقافة التنظيمية للشركة ، وبما يحقق أهداف وآليات التوجه بالسوق .

• دراسة (Okland ,2005)

حاولت الدراسة تأصيل الفكر الإداري للتحويل من الجودة إلى الامتياز في القرن الحادي والعشرين ، والذي حدد أن تحقيق رضا العاملين يعتبر أهم آليات شعور الشركة بأهمية موظفيها ، كما أن رضا العاملين ينعكس في قدرة الموظفين على إشباع حاجات العملاء بشكل أفضل وأكثر كفاءة . كما أن الجودة تبدأ بفهم حاجات ورغبات العملاء وتنتهي بإشباعها .

• دراسة (Kaynak E. and Kara A.,2004)

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التوجه بالسوق بمكونات الثقافة التنظيمية ، والتي توصلت إلى أن التوجه بالسوق كاستراتيجية يمكن اعتباره الأسلوب الأكثر فاعلية في تحديد السلوكيات المفضلة للمنظمة ودعمها في تحقيق مستوى أداء أفضل .

## • دراسة (Harter et al., 2002)

هدفت الدراسة إلي قياس العلاقة بين رضا العاملين وارتباطهم بمخرجات الأعمال . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ايجابية وطردية بين درجة تحقيق الإدارات (الوحدات ) لرضا العاملين بها ومدى ارتباطهم بوحداتهم لتحقيق مخرجات أعمال ذات مستوى عالي من الأداء .

## التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والفجوة البحثية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- أكدت جميع الدراسات السابقة على الدور الإيجابي لإستراتيجية التوجه بالسوق على رضا العملاء</li> <li>- أكدت الدراسات السابقة على وجود التوافق بين إستراتيجية التوجه بالسوق وتحقيق رضا العاملين</li> <li>- أكدت الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين إستراتيجية التوجه بالسوق وتحقيق ولاء العملاء</li> </ul>	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك اختلاف بين تحديد درجة تأثير إستراتيجية التوجه بالسوق وتحقيق التأثير على العملاء</li> <li>- قياس التأثير المباشر لإستراتيجية التوجه بالسوق ورضا العملاء عن طريق العاملين</li> </ul>	أوجه الاختلاف
<b>الفجوة البحثية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لم تبحث الدراسات السابقة في التأثير المباشر وغير مباشر لإستراتيجية التوجه بالسوق على رضا العملاء</li> <li>- لم تبحث الدراسات السابقة في التأثير المباشر وغير مباشر لإستراتيجية التوجه بالسوق على تحقيق رضا العاملين</li> <li>- لم تبحث الدراسات السابقة في تحديد تأثير إستراتيجية التوجه بالسوق على مستوى الأداء في ظل رضا العاملين والعملاء</li> </ul>	

## منهجية البحث

اعتمد البحث على استخدام المنهج الاستدلالي لتحديد طبيعة العلاقة النظرية بين استراتيجية التوجه بالسوق وقياس مستوى الأداء بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال تداخل المتغيرين اللذين يتوسطان العلاقة وهما رضا العملاء والعاملين. في

ضوء ذلك تم تصميم قائمة الاستقصاء التي تتكون من أربعة أقسام تتألف من (٤٩) جملة قياس وذلك كما يلي :-

القسم الأول:	التوجه بالسوق	ويشتمل على	١٧ عنصراً
القسم الثاني:	رضا العاملين	ويشتمل على	٩ عناصر
القسم الثالث:	رضا العملاء	ويشتمل على	١٠ عناصر
القسم الرابع:	مستوى الأداء	ويشتمل على	١٣ عنصراً

كما أن الباحث اعتمد على عدد من الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية عند تصميم الاستمارة وبما يحقق أهداف القياس وذلك بالجدول التالي رقم (١) . حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من موافق تماماً بقيمة (٥) وموافق (٤) ومحايد (٣) وغير موافق (٢) وغير موافق على الإطلاق (١) على النحو الآتي

#### جدول رقم (١)

الدراسات السابقة المرتبطة بعناصر البحث\*

الأبعاد	الدراسات ذات الصلة
١- التوجه بالسوق	- Yam et al.,2005 - Hair et al.,2005
٢- رضا العاملين	- Fuentes et al., 2007 - Harter et al, 2002
٣- رضا العملاء	- Arbore , 2009
٤- مستوى الأداء	- Fuentes et al.,2007 -Yuksel and Fisum,2011 -Coviello et al.,2006

\*المصدر: من إعداد الباحث

#### مجتمع البحث ووحدة المعاينة:

يتمثل مجتمع البحث في قطاع البنوك المصرفية بالمملكة العربية السعودية ، حيث تم التطبيق على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي والتي يبلغ عددها (١١ بنكاً) وفق تقرير نتائج القطاع المصرفي السعودي حتى نهاية الربع الرابع من عام ٢٠١٢.

أما فيما يخص وحدة المعاينة بالبحث فقد شملت :

١- المديرين التنفيذيين بالبنوك.

٢- العاملين بالبنوك.

٣- العملاء.

حيث بلغ حجم عينة المديرين التنفيذيين بالبنوك حوالي (٦٦ مفردة) تم استجابة (عدد ٥١) منهم بنسبة ٧٧% وبلغ حجم عينة العاملين (٢٥٣ مفردة) تم استجابة (٢٠١) بنسبة ٧٩.٤% ، أما العملاء فقد بلغ عددهم (٢٨٨) مفردة تم استجابة (٢٦٥) بنسبة ٩٢% .

وقد اعتمد الباحث على المعادلة التالية لحساب حجم العينة:

$$n = no * N / no + (N - 1)$$

حيث:

$$no = (Z\alpha/2)^2 * (S.D)^2 / (E)^2$$

حيث:

$$(Z\alpha/2) = 1.96$$

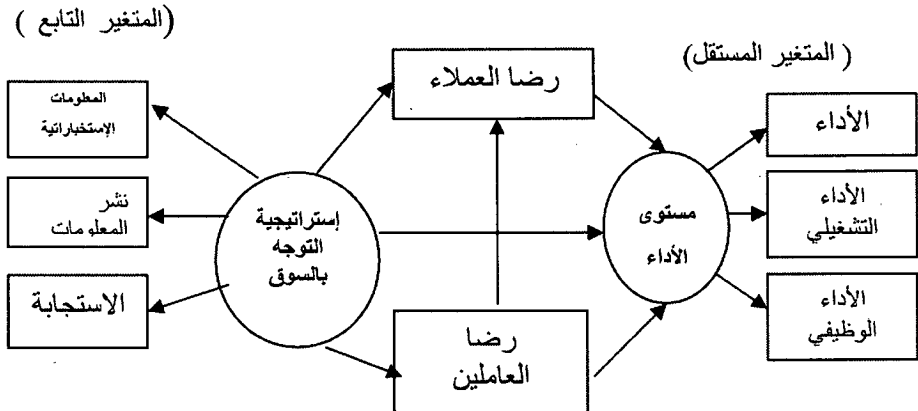
$$(S.D) = \text{الانحراف المعياري}$$

$$E = \text{الخطأ المعياري للعينة}$$

### شكل رقم (١)

### نموذج الدراسة

(المتغيرات الوسيطة)



## جدول رقم (٢)

## بيان بالبنوك السعودية المدرجة بسوق المال السعودي\*

البنك	قطاع الأفراد	قطاع الشركات	النمو في دخل العمليات	النمو في مصاريف العمليات	ربحية السهم	العائد على السهم
- الرياض	٢٦.٥%	٤٩.٧%	٧.٣%	٨٩%	١.٧٧	٢.٢٩
- الجزيرة	-	٣٧.٤%	٣٣.٥%	١٩.٩%	١.٣٤	١.٧١
الإستثمار	٣١.٥%	٢٨.٥%	٣.١%	-٢٥.٣%	١.٢١	١.٤٨
-الهولندي	٣.٥%	٥٢.٠٣%	١٠.٣%	١٦.١%	٢.٣٧	٢.٩٥
-الفرنسي	١٢.٥%	٥٧.١%	٤٨%	٣٧.١%	٢.٤٤	٣.١٧
-حساب	١٦.٦%	٤٨.٢%	٩.٦%	١٦.٧%	٢.٤٢	٣.٠٥
-العربي	٢٩.٠%	٣٤.٤%	٣.٦%	١.٧%	٢.٢٩	٢.٧٢
-سامبا	٢٥.٠%	٣٥.٠%	-١.١%	-٧.٦%	٣.٨٥	٤.٩٠
-الراجحي	٦٨.٤%	٩.٥%	١٤.٠%	٤٠.٩%	٣.٩٨	٥.٢٥
- البلاد	٢٥.٠%	١١.٣%	٢٩.٥%	٢٦.١%	٢.٦٢	٢.٩٧
-الإتماء	-	١٠.٥%	٣٨.٢%	٢٥.١%	٠.٣٥	٠.٤٤

\*المصدر: تقرير نتائج ومؤشرات القطاع المصرفي للبنوك السعودية حتى نهاية الربع الرابع من عام ٢٠١٢م

## أدوات التحليل الإحصائي للبيانات

تم التحليل الإحصائي باستخدام نوعين من البرمجيات الإحصائية (Spss.20, Amos.18) والذي اشتمل على الأدوات التالية:

١- تم استخدام التحليل العاملي التأكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis لقياس مدى تناسب بيانات النموذج المقترح ، وفهم الفروق المشتركة بين المتغيرات التي يتم قياسها.

٢- استخدام القياسات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين ، وتحليل القيم المحايدة (Eigen Values) والتي تظهر قوة العامل المستخدم ) .

٣- قياس درجة الصدق والثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha)

٤- قياس (K.M.O) لتحديد مدى كفاية العينة المختارة (Scales Kasier\_ Meyer- Olkin) وتعد العينة كافية بدءاً من قيمة (0.50)

٥- لتفسير العلاقة بين المتغيرات المتعددة تم استخدام تحليل المعادلة الهيكلية المنمذجة Structural Equation Modeling حيث تم استخدام :

- اختبار مدى تناسب المتغيرات باستخدام Not Close Fit
- قياس المتبقيات من النموذج Model Residuals
- قياس دلالات النموذج المستخدم باستخدام (RMSEA)  
(The Root- Mean Square Error of Approximation)
- قياس اختبار مدى دلالة النموذج (x2) Significance Test

### نتائج تحليل البيانات

#### - قياس الصدق والثبات

قام الباحث باختبار درجة ثبات وصدق المقاييس والذي يشير إلى مدى دقته واتساقه مع ما أعد له باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويظهر الجدول رقم (٣) معاملات الثبات لمقاييس متغيرات البحث

جدول رقم (٣)  
نتائج اختبار درجة الثبات\*

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات العام	مدى معامل الثبات للمتغير	الجزر التربيعي لمعامل الثبات
١- التوجه بالسوق	17	0.921	0.92-0.83	0.971
٢- مستوى الأداء	13	0.872	0.87-0.79	0.931
٣- رضا العملاء	10	0.935	—	0.931
٤- رضا العاملين	9	0.901	—	0.940

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليلات الإحصائية عند مستوى معنوية (٥%)

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث بالقائمة ، حيث تجاوزت الحد الأدنى لقبول معامل ( $\alpha$ ) وهي (0.70). وذلك يشير إلى ثبات وصدق أداة جمع البيانات المستخدمة في البحث وصلاحيه استخدامها لقياس العلاقة بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء والمتغيرات الوسيطة. كما تم قياس درجة الصدق الذاتي للمقاييس عن طريق إيجاد الجزر التربيعي لمعامل الثبات لكل مقياس والتي أخذت قيمة عالية تراوحت من 0.931 الي 0.971 .

## نتائج التحليل العاملي للمتغيرات (EFA)

## أولاً : قياس التوجه بالسوق

اشتمل هذا المتغير المستقل على ثلاثة أبعاد شملت : المعلومات الاستخباراتية المتولدة ، ونشر المعلومات ، ودرجة الاستجابة . ويوضح الجدول رقم (٤) معامل ألفا لكل عامل ، والقيم المحايدة التي تظهر قوة العامل المستخدم ، ودرجة كفاية العينة المختارة لقياس ذلك البعد والتباين بين النتائج . ومن خلال هذا القياس تم تحديد العبارات والقياسات التي تتناسب مع طبيعة المتغير المراد قياسه (التوجه بالسوق).

## جدول رقم (٤)

## نتائج التحليلات الإحصائية عن قياس التوجه بالسوق\*

العوامل	الوسط الحسابي (MEAN)	الانحراف المعياري (SD)	معامل ألفا (alpha)	القيم المحايدة Eigen (value)	كفاية العينة (KMO)	التباين (VE)
- المعلومات الاستخباراتية	5.89	0.616	0.92	7.01	0.701	15.12
- نشر الاستخبارات	5.40	0.710	0.83	6.00	-	25.61
- الاستجابة	5.70	1.20	0.89	5.40	-	20.91
الوسط والتباين الإجمالي	5.65					64.64

\*المصدر : الباحث من نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٥%)

ويظهر بالجدول رقم السابق أن الأبعاد الثلاثة المكونة لمتغير التوجه بالسوق أخذت قيمة مرتفعة بمتوسط عام (٥.٦٥) ، وبلغت قيمة درجة كفاية العينة لهذا المتغير (٠.٧٠) . وجاء ترتيب الأبعاد وفق قيم المتوسط الحسابي : المعلومات الاستخباراتية ، والاستجابة ، ونشر الاستخبارات .

## ثانياً : قياس مستوى الأداء

اشتمل قياس مستوى الأداء ( المتغير التابع ) على ثلاثة أنواع من العوامل وهي: الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء الوظيفي . حيث تم قياسها كما سبق توضيحية بالمتغير الأول وذلك كما يظهر بالجدول التالي رقم (٥).

## جدول رقم (٥)

## نتائج التحليلات الإحصائية عن قياس مستوى الأداء

العوامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا	القيم المحايدة	كفاية العينة	التباين
- الأداء المالي	5.79	0.777	0.87	2.79	0.759	29.70
- الأداء التشغيلي	5.71	0.2621	0.79	4.39	-	16.90
- الأداء الوظيفي	5.45	0.591	0.84	7.41	-	15.44
الوسط والتباين الإجمالي	5.70					62.04

\*المصدر: الباحث من نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية (٥%)

وكما يظهر بالجدول السابق الأداء المالي بمتوسط (٥,٧٩) ومعامل ثبات (٠,٨٧)،  
 ويليهِ الأداء التشغيلي بمتوسط (٥,٧١) ومعامل ثبات (٠,٧٩) ، ويليهِ الأداء  
 الوظيفي بمتوسط (٥,٤٥) ومعامل ثبات (٠,٨٤) . وجاءت قيمة مقياس كفاية  
 العينة لهذا البعد (٠,٧٥٩).

ثالثاً : قياس رضا العاملين

اشتمل قياس رضا العاملين على (٩) عبارات بقائمة الاستقصاء كمتغير وسيط بين  
 التوجه بالسوق ومستوى الأداء . حيث جاءت نتائج كفاية العينة جيدة بقيمة (0.88)  
 ، وحققت الأبعاد درجة ثبات عالية بقيمة (0.90) والتي تظهر صلاحية المتغير ،  
 وكذلك أظهرت النتائج قوة العامل بتباين قدره (0.70) وبمتوسط عام (5.75)،  
 وأظهرت قوة العامل المستخدم بمقدار (11.561) .

رابعاً : قياس رضا العملاء

تم قياس درجة رضا العملاء باستخدام (١٠) عبارات بقائمة الاستقصاء كمتغير  
 وسيط بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء. وجاءت نتائج التحليلات الإحصائية لذلك  
 المتغير بمتوسط حسابي عام (5.88) وانحراف معياري قدره (0.77) ومعامل ثبات  
 (0.93) وكذلك حققت كفاية العينة المختارة بقيمة (0.79) وقوة العامل المستخدم  
 (7.86) وتباين قدره (60.70) .



## نتائج قياس جودة النموذج

تم قياس جودة النموذج في ضوء علاقات السبب والنتيجة ، وكذلك العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية والوسيط ، حيث جاءت نتائج جودة التوافق بقيم عالية، وحققت جميع قيم المؤشرات في حدود أو بقيم أعلى من الحدود المقبولة لتحقيق جودة النموذج. وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٦).

## النتائج

### التوجه بالسوق Market Orientation

أوضحت نتائج التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من المستقصى منهم (وحدة المعاينة) بالبنوك العاملة في القطاع المصرفي السعودي ، وذلك فيما يخص تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق حيث جاءت تفضيلات المديرين لترتيب أبعاد تطبيق التوجه بالسوق وفق أهمية كل بعد كما يأتي : أولاً: أهمية الاستجابة للمعلومات التي يتم تجميعها من البيئة الداخلية والخارجية للبنك . ثانياً : المعلومات الاستخباراتية ، وثالثاً عملية نشر المعلومات داخلياً وخارجياً .

### جدول رقم (٦)

#### نتائج قياس جودة المقاييس المقترحة

CFI*	NFI*	RMR*	GFI*	X <sup>2</sup> *	الأبعاد
0.98	0.92	0.02	0.97	70	التوجه بالسوق
0.99	0.96	0.01	0.94	22.21	مستوى الأداء
1.00	0.92	0.04	0.93	12.40	رضا العاملين
1.00	0.98	0.03	0.98	17.45	رضا العملاء

\*GFI=Goodness of Fit Index

\*CFI= Comparative Fit Index

\*NFI= Normed Fit Index

\*RMR= Root Mean Squared Error

وعلى الرغم من تباين النتائج مع ما أكدته الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتوجه بالسوق على أن يأتي نشر المعلومات الاستخباراتية أولاً ، ثم باقي العناصر (Gronroos,2006, Sharma and J.k 2007, Yuksel and Fisum, 2011) ، حيث أكد المديرين والرؤساء التنفيذيون بالبنوك على ضرورة الحاجة إلى تحقيق

السرية ولو لبعض الوقت على المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالقطاع المصرفي بشكل عام والبنوك بشكل خاص. ثم يتم نشرها في حينه .

## مستوى الأداء Business Performance

للقيام بتحليل مستوى أداء البنوك في القطاع المصرفي السعودي تم الاعتماد على عدة تقارير منها: تقرير نشرته شركة البلاد للاستثمار في نهاية الربع الأخير لعام ٢٠١٢م ، وتقارير هيئة سوق المال السعودي حتى نهاية عام ٢٠١٢م للقطاع المصرفي السعودي. حيث حقق بنك البلاد نمواً في الأرباح بمقدار ٢٥.٧% عام ٢٠١٢م مقارنة بعام ٢٠١١م محققاً بذلك ربحية سهم بلغت ٢.٦٢ ريال سعودي. يليه بنك الجزيرة بنمو في الأرباح بلغ ١٠.٩١% لعام ٢٠١٢م بالمقارنة بعام ٢٠١١م محققاً ربحية سهم بلغت ١.٣٤ ريال سعودي.

وبالنظر إلى تقسيم القطاعات التي تتعامل معها البنوك وهي: قطاع الأفراد، وقطاع الشركات، وقطاع الخزينة ، وقطاع خدمات الاستثمار والوساطة المالية ، ونظراً لارتباط مجال البحث بقطاع الأفراد واشتمال البحث على قياس آراء عينة من عملاء ذلك القطاع المصرفي ووفق عينة البحث المختارة ، وتحليل البيانات المالية المتعلقة بقطاع الأفراد التي تمثل ٣٢.٤% من أرباح القطاع المصرفي. نجد أن بنك البلاد حقق أعلى نمو بمقدار ١٣٠.٩% ، يليه بنك الرياض بـ ٣٥.١% ، ثم بنك الجزيرة بـ ١٤.٩% ، وكذلك حقق بنك الجزيرة نمواً في دخل العمليات بلغ ٣٣.٥٠% لعام ٢٠١٢م ، يليه بنك البلاد بـ ٢٩.٨%. كما حقق نمو الودائع للعملاء لبنك البلاد نمواً قدره ٣١.١% عن عام ٢٠١٢م ، ثم الجزيرة بـ ٢٨.٨%. وبمراجعة المؤشرات المالية التي تعكس الأداء المالي والتشغيلي للبنوك محل الدراسة نجد أن البنوك التي حققت أداءً متميزاً سعت خلال الفترة الماضية إلى تحسين علاقتها بالعملاء والعمل على تقليل شكاوى العملاء، وكذلك رغبتها في تقليل تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ، والعمل على تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

أما فيما يخص الأداء الوظيفي لهذه البنوك فقد انعكس مستوى الأداء الوظيفي لهذه البنوك على تحقيق مستوى عالٍ من المشاركة ، والكفاءة المهنية ، وانخفاض معدلات الغياب، وانخفاض معدل ترك العمل (دوران الوظيفة) ، وذلك يشير إلى

تحقيق درجة من رضا العاملين بهذه المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية.

### Employee Satisfaction رضا العاملين

يشير مفهوم رضا العاملون إلى وصف حالة العاملين ، والتعبير عن مدى كونهم سعداء وتسودهم حالة من الاقتناع بالعمل وقدرته على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم . ويعبر مصطلح رضا العاملون عن عامل للتحفيز وتحقيق معنويات إيجابية في الوظيفة . وأوضحت التحليلات الإحصائية أن رضا العاملون جاء بمتوسط عام مرتفع وصل إلى (5.75). حيث تمثلت أهم العوامل التي تساهم في تحقيق تلك الحالة من الرضا في درجة تنوع الحوافز خصوصاً النقدية منها، والحرية في طريقة أداء العمل، والتعامل مع تظلمات وشكاوى العاملين ثم طريقة معاملة الإدارة بالبنك مع العاملين ومدى إظهار تقديرها لقيمة وأهمية هؤلاء العاملين على كافة المستويات.

### Customers Satisfaction رضا العملاء

يعد فهم احتياجات وتوقعات العملاء اليوم من جوهر متطلبات النجاح في قطاع الأعمال. فالمؤسسات التي تتمكن من فهم احتياجات العملاء بالشكل الصحيح ، وتقدم لهم الخدمة التي تقابل تلك الاحتياجات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية داخل الأسواق ، ووفق نتائج التحليل الإحصائي لقياس درجة رضا العملاء عن المؤسسات المصرفية (البنوك السعودية ) والذي حقق متوسط عام (5.66) . ويظهر هذا المتوسط أهمية تحقيق هذا العامل الذي توسط العلاقة بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء، حيث أكد عملاء البنوك على : أهمية حصولهم على الخدمة المالية بشكل صحيح ، وقيام البنك باستخدام نماذج لمراجعة عمليات إتمام الخدمة ، وانخفاض تكلفة أداء الخدمات المالية ، وطريقة تعامل موظفي البنك مع العملاء، وطريقة تعامل إدارة البنك مع شكاوي العملاء واستفساراتهم.

وذكر العديد من العملاء الذين تراوحت نسبتهم ما بين ٧٥-٨٥% من المستقصى منهم بأن البنك يجرى تحليلات واستبيانات من وقت لآخر لقياس درجة رضائهم عن الخدمات المقدمة من البنك، وطريقة تعامل الموظفين معهم ، ومدة إنهاء الخدمة المقدمة إليهم، ومدى تقبلهم للخدمات التي يقدمها البنك بشكل عام ، ومقترحاتهم لتطويرها .

العلاقات بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء في ظل المتغيرات الوسيطة (رضا العملاء والعاملين)

هدف البحث إلى تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق ومستوى الأداء في ظل وجود متغيرين وسيطين هما رضا العاملين والعملاء . وباستعراض نتائج التحليل الإحصائي لتحديد طبيعة العلاقات بالنموذج المقترح عن طريق قياس جودة مؤشرات النموذج كما تم توضيحه بأدوات القياس فيما سبق ، جاءت جميع نتائج مؤشرات قياس جودة النموذج وفق الحدود المقبولة والتي تؤكد جودة التناسب، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٦).

تم تحديد ثمانية مسارات تحدد طبيعة العلاقات عند مستوى معنوية (0.05) كما يظهر في الجدول رقم (٧) ، والذي يوضح نتائج تحليل المسارات المحددة العلاقات بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء في ظل رضا العملاء والعاملين .  
فالمسار الأول : الذي يظهر العلاقة المباشرة بين التوجه بالسوق و مستوى الأداء على أنها ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05,  $\beta=0.79$ ) وذلك يؤكد صحة الفرض الأول.

وتظهر أهمية تأثير التوجه بالسوق على مستوى الأداء عن طريق القيمة التي يتحصل عليها العملاء عبر حزمة الخدمات التي يقدمها البنك ، و بما يساعد في بناء مصادر تحقيق الميزة التنافسية . فالبنوك الموجهة بالسوق سوف تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المالية لعملائها وفق احتياجاتهم ورغباتهم بما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للبنك.

- المسار الثاني : يظهر العلاقة المباشرة بين التوجه بالسوق وتحقيق رضا العاملين حيث جاءت العلاقة ذات دلالة معنوية عن مستوى (0.05,  $\beta=0.37$ ) ويوضح ذلك صحة الفرض الثاني ، فالتوجه بالسوق يهتم بتحقيق رضا العاملون وكلما زاد الاهتمام به تحقق رضا أعلى للعاملين.

- المسار الثالث : يوضح العلاقة المباشرة بين التوجه بالسوق وتحقيق رضا العملاء والتي جاءت إيجابية عند مستوى (0.05,  $\beta=0.59$ )

ويظهر ذلك صحة الفرضية الثانية. فالبنوك الموجهة بالسوق تصبح أكثر توجهاً بالعملاء ، وتركز على قياس احتياجات ورغبات عملائها وتحقيقها بالشكل المطلوب ، ووفق المعلومات الاستخباراتية التي يجمعها البنك ويحللها .

### جدول رقم (٧)

نتائج تحليل المسارات الداخلية بين التوجه بالسوق ومستوى الأداء

في ظل رضا العملاء والعاملين

نوع العلاقة	المسار	المعامل	المعنوية
١- علاقة مباشرة	التوجه بالسوق —> مستوى الأداء	0.791	**0.000
٢- علاقة مباشرة	التوجه بالسوق —> رضا العاملين	0.373	**0.011
٣- علاقة مباشرة	رضا العاملون —> مستوى الأداء	0.525	**0.000
٤- علاقة مباشرة	رضا العاملون —> رضا العملاء	0.621	**0.000
٥- علاقة مباشرة	التوجه بالسوق —> رضا العملاء	0.591	**0.000
٦- علاقة مباشرة	رضا العملاء —> مستوى الأداء	0.667	**0.000
٧- علاقة غير مباشرة	التوجه بالسوق —> رضا العملاء —> مستوى الأداء	0.449	**0.000
٨- علاقة غير مباشرة	التوجه بالسوق —> رضا العاملين —> مستوى الأداء	0.232	**0.000

\*\* المسار ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

- **المسار الرابع** : يوضح العلاقة المباشرة بين رضا العاملين ومستوى الأداء والتي

جاءت إيجابية عند مستوى ( $\beta = 0.52, p < 0.05$ )

فالعلاقة بين تحقيق مستوى أداء أفضل يرتبط هنا بشكل مباشر برضا العاملين بالبنوك ، وذلك لما له من تأثير هام وقوى لتحقيق التميز التنافسي للبنك .

- **المسار الخامس** : يوضح العلاقة المباشرة بين رضا العاملين رضا العملاء

والتي جاءت إيجابية عند مستوى ( $\beta = 0.62, p < 0.05$ )

فالعلاقة بين تحقيق رضا العملاء يرتبط هنا بشكل مباشر بتحقيق رضا العاملين بالبنوك ، وذلك لما له من تأثير هام وقوى انعكاس حالة الرضا التي تسيطر على أداء الموظف في تعامله مع العملاء وتحت أي ظروف .

- المسار السادس : يوضح العلاقة المباشرة بين رضا العملاء ومستوى الأداء والتي جاءت إيجابية عند مستوى ( $\beta = 0.86, p < 0.05$ )

فالعلاقة بين تحقيق مستوى أداء أفضل يرتبط هنا بشكل مباشر برضا عملاء البنوك ، حيث يظهر تأثير رضا العملاء عن البنك في شكل مؤشرات تتمثل في : ربحية السهم ، وزيادة نمو الأرباح السنوية للبنك . فالبنوك (داخل العينة بالبحث) ذات التوجه بالسوق حققت نمواً أعلى من مثيلاتها في معدل الأرباح السنوية . وذلك يوضح ظهور تأثير رضا العملاء كمؤشر قوي بل اقوي المؤثرات على مستوى الأداء

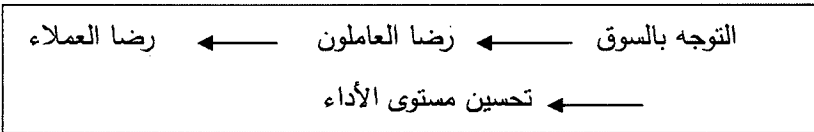
- المسار السابع : يوضح العلاقة غير المباشرة بين التوجه بالسوق من خلال رضا العاملين ومستوى الأداء والتي جاءت إيجابية عند مستوى ( $\beta < 0.05$ )  $p = 0.23$

فالعلاقة بين تطبيق التوجه بالسوق وتحسين الأداء في ظل توسط رضا العاملين حققت معامل تأثير قيمته ( $0.231 = 0.373 * 0.521$ ) مما يدل على تحقق التأثير الغير مباشر للعلاقة ، ويثبت صحة الفرضية الرابعة .

- المسار الثامن : يوضح العلاقة غير المباشرة بين التوجه بالسوق ومن خلال رضا العملاء ومستوى الأداء والتي جاءت إيجابية عند مستوى ( $\beta < 0.05$ )  $p = 0.45$

فالعلاقة بين تطبيق التوجه بالسوق وتحسين الأداء في ظل توسط رضا العملاء حققت معامل تأثير قيمته ( $0.449 = 0.292 * 0.861$ ) مما يدل على تحقق التأثير غير المباشر للعلاقة .

وأخيراً يتضح لنا توسط المتغيرين (رضا العاملين - ورضا العملاء) للعلاقة بين التوجه بالسوق وتحسين مستوى الأداء وذلك يثبت الفرضية الرابعة .  
ويؤكد ذلك قيمة معامل التأثير بقيمة ( $0.197 = 0.86 * 0.62 * 0.37$ ) ليكون المسار النهائي على النحو الآتي:

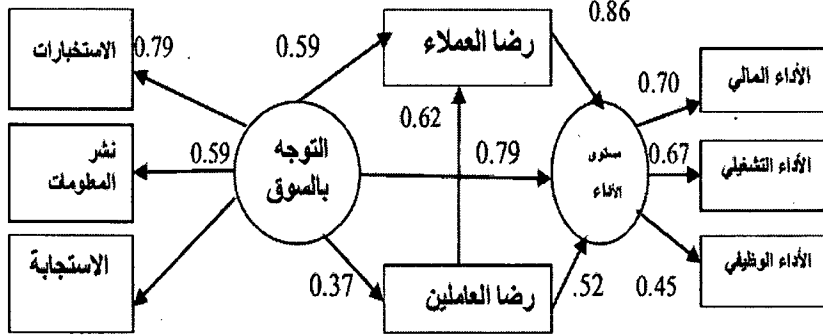


ويظهر الشكل التالي رقم (٢) مسارات النموذج وقيم معاملاتهما كما جاءت بنتائج

التحليلات الإحصائية

## الشكل رقم (٢)

## مسارات نموذج الدراسة



## التوصيات والاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن تحديد أهم التوصيات

## والاستنتاجات التالية:

١- وفقاً لما أشارت إليه نتائج البحث من أن التوجه بالسوق يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء البنوك في المملكة العربية السعودية . وهذا الاستنتاج يتوافق مع عدد من الدراسات الأجنبية توصلت لهذه النتيجة مثل (Arbore,A.,2009, Yuksel and Fisum,2011)

## لذلك يجب على البنوك إتباع الآتي:-

- ١/١: أهمية تبني البنوك لاستراتيجية التوجه بالسوق لما لها من تأثير مباشر وإيجابي على الأداء سواء من الناحية المالية، والتشغيلية، و الوظيفية.
- ٢/١: تطبيق البنوك لإستراتيجية التوجه بالسوق يضع أمام الإدارة أهمية توفير المعلومات داخلياً وخارجياً ، بما يساهم في اتخاذ قرارات تعتمد بشكل كبير على قدر من المعلومات ويجنبها عامل المخاطرة والتوقيت إلي حد ما.
- ٣/١: لا تقف إستراتيجية التوجه بالسوق عند الحد الذي يتم فيه توفير المعلومات فقط ، ولكن يجب العمل على نشر تلك المعلومات بما يساهم في بناء مناخ من الشفافية والوضوح في السياسات والقرارات سواء على مستوى العاملين أو العملاء.

٤/١: إن المعلومات المتاحة تساعد إدارة البنك في التعامل والاستجابة بفاعلية مع احتياجات ورغبات العملاء والعاملين وبما يحقق أهداف التوجه بالسوق .

٥/١: إن تبني البنوك لتطبيق التوجه بالسوق يعد من أهم متطلبات المنافسة الحالية في قطاع الخدمات المصرفية، ويظهر عدم فاعلية تبني التوجه بالمنتج المالي فقط لتحقيق المزايا التنافسية.

٢- إن الدور الذي يتوسطه المتغيران رضا العاملين ورضا العملاء أكد على أهمية التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر في تحقيق أهداف التوجه بالسوق ، ودعمهما لتحقيق مستوى أداء أفضل داخل المؤسسات البنكية حيث أكدت النتائج على الآتي:

١/٢: أن تطبيق استراتيجية التوجه بالسوق لا تعني الاهتمام بالعملاء فقط ، ولكن لكي تحقق الاستراتيجية أهدافها لا بد من تحقيق رضا العاملين ، وهنا حدد العاملون - في عينة البحث - مجموعة من العوامل التي إذا توافرت تحقق الرضا من وجهة نظرهم ، ومنها:

- أ- تنوع الحوافز التي تمنح للعاملين وعلى رأسها المكافآت المالية .
- ب- حرية أداء الموظفين لأعمالهم بالشكل الذي يحقق الهدف.
- ج - اهتمام إدارة البنك بمناقشة وحل تظلمات وشكاوى العاملين.
- د - تطبيق نظم وأدوات تقييم عادلة على جميع العاملين بالبنك.
- هـ- أهمية طريقة وأسلوب معاملة إدارة البنك مع العاملين ، والتي تشعرهم بقيمتهم وأهميتهم.

٢/٢: أوضحت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين تحقيق رضا العملاء بناءً على رضا العاملين. حيث أكد العاملون أنه كلما كان الموظف بالبنك راضياً عن وظيفته تعامل مع العملاء بشكل أفضل .

٣/٢: أوضحت الدراسة عدداً من العوامل التي بتطبيقها يتحقق رضا العملاء عن البنك ومنها:-

- أ- أهمية إتمام الخدمة المصرفية بالشكل الصحيح .
- ب- ضرورة متابعة إدارة البنك لعملية إتمام الخدمة .



ج- تحديد ساعات عمل مناسبة للحصول على الخدمات المصرفية بعد خروجهم من أعمالهم على الأقل، وذلك بتخصيص فرع واحد على الأقل بكل منطقة لتقديم خدماته في الفترة المسائية .

د- ضرورة الاهتمام بتوفير السيولة المالية بماكينات الصراف الآلي (ATM) ، نظراً لشكاوي بعض العملاء بأحد البنوك من عدم وجود أموال متوفرة بهذه الماكينات بشكل مستمر .

هـ- طريقة التعامل الفاعلة مع شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها بشكل فوري .

ز- أكد العملاء - داخل العينة - على أهمية تكلفة أداء الخدمة المصرفية كعامل هام في جذب العملاء داخل القطاع المصرفي .

٤/٢: أكدت الدراسة على وجود درجة للتأثير غير المباشر للتوجه بالسوق داخل المؤسسات البنكية من خلال رضا العاملين بلغت (19.5%) من خلال رضا العملاء بنسبة (45%) ، وبالرغم من وجود التأثير غير المباشر على مستوى أقل من التأثير المباشر ولكنه ليس ضعيفاً . ولكنه أوضح قوة تأثير رضا العملاء على مستوى الأداء بشكل مباشر وغير مباشر بدرجة أعلى من رضا العاملين على المستويين .

٣: اتضح من الدراسة قوة تأثير مستوى الأداء المالي بتطبيق التوجه بالسوق بنسبة (70%) ثم جاء الأداء التشغيلي بنسبة (67%) ، وأخيرا الأداء الوظيفي بنسبة (45%) .

ولارتباط الأداء التشغيلي بالأداء المالي بشكل كبير، حيث ظهر ذلك في النتائج المالية التي تم عرضها عن البنوك بالقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية . كما ظهر مستوى الأداء التشغيلي في عدد من المؤشرات منها: نسبة الربح التشغيلي ، الدخل الناتج من العمليات، نسبة نمو مصروفات التشغيل . وتمثلت مؤشرات مستوى الأداء الوظيفي في : معدلات الغياب للعاملين بالبنك ، ومعدل دوران الوظيفة (ترك العمل) ، ومتوسط مدة عمل العاملين الحاليين بالبنك

## المراجع

- Arbore, A. (2009). Customer Satisfaction and Dissatisfaction in Retail Banking: Exploring the asymmetric Impact of Attributes and Performances. **Journal of Retailing and Customer Services**, 16(4),PP.271-280
- Baker, William E., & Sinkula, James M. (1999). The synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the academy of marketing science**, PP.27(4),411-427
- Boles, J.S., Brashear T.G., & Brooks C. (2001). An examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**,4(3),PP.1-13
- Bunic,Z.(2007),Influence of market orientation on business performance, Case: Croatian manufacturing companies .16<sup>th</sup> EDAMBA Summer Academy- Sorezr, France-July.
- Chadam, J.,& Pastuszak, Z.(2005). Marketing Aspects of Knowledge Based Management in Groups of Companies: Case of Poland. **Industrial Management System**, 105,PP.459- 75.
- Corbett , C.J., Montes-Sancho, M.J., Kirsch, D.A., Song, C.X., Wu, H., Dai, Q., Irier, H.,& Upadhyay, A.K(2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis . **Management Science**, 51(7),pp1607-1616
- Corporate Executive Board. (2003). **Linking employee satisfaction with productivity, performance and customer satisfaction**  
Available at [http:// www.Corporateleadershipcouncil.com](http://www.Corporateleadershipcouncil.com)  
catalog No.CLC114T2FH
- Coviello, N., Winklhofer, H. & Hamilton, k. (2006). Marketing Practices and Performance of Small Service Firms: An

- examination in the Tourism Accommodation Sector. **Journal of Service Research** ,9(1),PP.38-58
- Egan, J. (2008) Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing London and Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
  - Demirbag, M., Koh, S.C., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). TQM and Market Orientation's Impact on SMEs' Performance. **Industrial Management and Systems**,10(8),pp.120
  - Farrell, M.A.(2000). Developing a market-oriented Learning organization. *Australian Journal of Management* , 25(2),pp. 201-223. - Felx , & Jacqueline , c. & Jiliav, S., (2005) "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship Whit Innovation, Human Resource Practice and Performance" ,**European Journal of Marketing**, V.39,N.11,12,pp.12-35
  - Fuentes, M., Javier, L.m. & luis, M.F.(2006). Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the case of Spanish Companies. **Journal of TotalQualityManagement**,17(3),PP.303-323
  - Fernandes, T.M. and Proenca, J.F. (2008) 'The Blind Spot of Relationships in Consumer Markets: The Consumer Proneness to Engage in Relationships', *Journal of Marketing Management* 24(1-2):pp. 153-68.
  - Gronroos, C. (2006).The marketing strategy continuum : Towards a marketing concept for the 1990. *Journal of Management Decision* b,29(1)
  - Gruca, Thomas S., & Rego, Lopo L. (2005).Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. **Journal of Marketing** , 69,pp115-130.
  - Hair , J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L.,& William, C.B. (2006). *Multivariate data analysis* UK Pearson Education
  - Harris, L.C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence From UK Companies. **Journal of Management Studies**,8,PP.17-43
  - Harter, J.K., Schmidt, F.L.H., & Hayes, T.L.(2002). Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction,

- Employee Engagement, and Business Outcomes: Ameta –Analysis .**Journal of Applied Psychology**,N. 87, PP.268-27
- Homburg, C., & Stock. R.M. (2004).The link Between Sales-People's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in A Business-to- Business Context: A dyadic Analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**,32(2),PP.144-158.
  - Haugh, H., & Mckee, L. (2004). The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management* ,24(4),pp.377-394
  - Kaur, Gurjeet, Sharma, R.D., & Seli, N.(2009). Internal Market Orientation in Indian Banking: An empirical Analysis *Managing Service Quality*,19(5),PP.595-627.
  - Kaynak E., & Kara, A. (2004). Market Orientation and Organizational Performance: A comparison of Iindustrial Versus Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale (MARKOR) **Journal of Small Business Management**,43(2),PP.105-118 .
  - Lim , Beng C., & Ployhart, R.E., (2006) Assessing the convergent and discrimininal validity of Goldbergs ' international personality item pool: A multi method examination. *Organizational Research Methods*,9(1)pp.29-54.
  - Lings, I.,& Greeley, G.E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. **Journal of Service Research**,7(3),PP.290-305
  - Matsuno, K., & Mentzer, J.T., (2000). The Effects of Strategy Type on The Market Orientation Performance Relationship. **Journal of Marketing**,N.64(4),PP.1-16
  - Malcolm, H.B., Mcdonald, Leslie de C., & Fiona, H.(2001)Corporatw marketing and service brands: Moving beyond the fast-moving consumer goods model.*Euroean Journal of Marketing* ,35(3-4),pp.335-352

- Mc Cartan, Q.D., & Carson .D.(2003).Issues Which Impact Upon Marketing in the Small Firms. **Small Business Economics**,21(21),pp.201-213
- Oakland, J. (2005). From Quality to Excellence in The 21st Century . **Journal of Total Quality Management**, N.16(8-9),pp.1053-1060
- Reed, R., Lemak, D., & Mero, N. (2000). Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Quality Managemen**,5(1), PP. 5-26
- Oakland, J.(2005).From quality to excellence in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Total quality Management*, 16(8-9),pp.1053-1060
- Reed ,R., Lemak, D.,& Mero, N.(2000).Total quality management and sustainable competitive advantage . **Journal of Quality management** , 5(1), pp.5-26
- Sharma, J.K. (2007). **Business Statistics** (2<sup>nd</sup> Ed.). New Delhi: Pearson's Education
- Sharma, R.D., & Jyoti, J. (2006). Job Satisfaction Among School Teachers. **IIMB Management Review**,N.18(4),PP.349-363
- Slater, S.F., and Narver, J.C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. **Business Horizons**,N.37(2),PP.22-28
- \_\_\_\_\_, (1999).Dos Competitive Environment Moderate the market Orientation - Performance Relationship ?.**Journal of Marketing**,N.58,PP.46-55. Ukko, J. Tenhunena, J., & Rantanen, H.(2007) .
- Performance . Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees **International Journal of Production Economics** . N.110(1-2),PP.39-51

- 
- Voss, Glenn B., &Zannie, G.V.(2000).Strategic Orientation and Firm Performance in an artistic Environment. **Journal of Marketing** ,N.64 (January), PP.676-83
  - Yam, R.C.M., Tam.Y.K., Tang, P.Y., & Mok, C.K.(2005). TQM: A Change Management Model for Market Orientation. **Journal of Total Quality Management** ,N.16(4),PP.439-461
  - Yukse, A. (2010). Effects of Customer Satisfaction on Customer Loyalty. **Journal of Marketing Management**,N.2(1),PP.274-284
  - Yuksel, A.,Y. Fisun. & Yasin. B. (2011). Destination Attachment: Effects on Customer Satisfaction and Cognitive, Affective and Cognitive Loyalty. **Journal of Tourism Management**,31,PP.274-284
  - Zebal, M.A.(2003). A synthesis Model of Market Orientation for A developing Country -The case of Bangladesh Doctoral Dissertation. **Melbourne: Victoria University of Technology.**
  - Sheila L.(2008) " Crating Passion to Engage Versrs Enrage Consumer Co- Creators With Agency Co- Conspirators : Unleashing Creativity" , **Journal of Consumer Marketing**, V.25,N.3,P.183