

Measure the dimensions of marketing culture in the banking organizations
Survey of the views of a sample of commercial banks eligibility workers

In the governorates of Kurdistan Region of Iraq

قياس أبعاد الثقافة التسويقية في المنظمات المصرفية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الأهلية
في محافظات إقليم كردستان العراق

د.درمان سليمان صادق
جامعة دهوك-العراق

المستخلص

الثقافة التسويقية في المصارف هي بناء متعدد الأبعاد تتألف من (مهام البيع، جودة الخدمة، والعلاقات بين الأفراد، والتنظيم، والاتصالات الداخلية والابتكار). هذه المكونات هامة في تحقيق العديد من المزايا للمصارف، وتمكينهم من تكوين والحفاظ على العلاقات مع الزبائن وتقوية القيم الثقافية الهامة لتوجيه علاقات موظفي الإدارة، وهو أمر ضروري لتحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم.

وقد تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في ضعف إدراك المبحوثين لأبعاد الثقافة التسويقية، مما جعل الباحث يضع هدفا رئيسا لبحثه وهو قياس أبعاد الثقافة التسويقية الفعلية في المصارف المبحوثة، وقد اعتمد الباحث في ذلك على استمارة الاستبيان والتي تكونت من ستة أبعاد رئيسية، بواقع (28) عبارة تمثل الأبعاد الخاصة بقياس الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية المنتشرة في محافظات إقليم كردستان العراق والتي يبلغ عددها (21) مصرفا أهليا.

وبعد أن تم توزيع استمارات الاستبيان على عدد من العاملين في المصارف المبحوثة بواقع (165) استمارة، تم جمع تلك الاستمارات وتفرغها باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS-12 وبعدها تم تحليل النتائج والتوصل من خلالها إلى أهم استنتاج تمثل في أن هناك ضعف في الرؤية لدى هؤلاء العاملين بأبعاد الثقافة التسويقية، مما أتاح للباحث وضع توصيات مهمة تجسدت أهمها أن المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان العراق بحاجة إلى تدعيم ونشر أبعاد الثقافة التسويقية بين الأقسام المختلفة للمصرف، بالشكل الذي يمكن العاملين من الاعتماد عليها في عكس صورة المصرف بالخارج وتكوين له صورة مميزة لدى الزبائن.

Abstract

Marketing culture in the banks is to build a multi-dimensional consists of (Selling Task, Service Quality, and Interpersonal Relationships, organization, and Internal Communications and Innovativeness). These components are important in achieving many advantages to banks and allow them to configure and maintain business relations with customers and strengthen the cultural values important to guide relations staff of the Department, which is essential for customer satisfaction and retention.

The problem has been the major search in the weak understanding of the subjects of the dimensions of culture, marketing, making the researcher to develop a prime target for the consideration of a measure of the dimensions of culture marketing actual banks researched, was adopted by a researcher at the questionnaire, which consisted of six dimensions of the President, by (28) words represent the dimensions of measurement of marketing culture in private banks deployed in the provinces of Kurdistan region of Iraq, which has a number (21) banks, civil strife.

Following the distribution of questionnaires on a number of workers in the banks researched by (165) form, was the collection of such forms and discharged by using the code statistical SPSS-12 and after the results were analyzed and the achievement of which the most important conclusion is that there is a weakness in the visibility of these workers dimensions of culture, marketing, allowing the researcher to make recommendations the task reflected the most important that the private banks in the governorates of Kurdistan Region of Iraq need to strengthen and spread the dimensions of culture marketing between sections of abandoned bank, as can workers rely on them to reverse the image of the bank abroad and the formation of a distinctive image with customers.

المقدمة

يعد تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي أحد ركائز إستراتيجية التطوير المأمولة لدعم كفاءة الأداء في الجهاز المصرفي ، حيث لم تعد المصارف في حاجة إلى موظفين تقليديين بل إلى بائعين محترفين للخدمات المصرفية ، ومن ثم تبرز الحاجة إلى تحول المصارف إلى كيان تسويقي يركز على رغبات الزبائن وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم . كما إن التسويق المصرفي يمثل ثقافة راقية في التعامل المصرفي بحيث يهدف إلى كسب رضا الزبون ويتطلع إلى ربح ولائه الدائم، وإن هذا الهدف ليس مبتغا سهلا، وتحقيقه يكون مرتبطا بمدى تشبع القائمين على إدارة النظام المصرفي في أي بلد بالمفاهيم التسويقية، وقد نجحت الكثير من الدول في تطوير منظماتها المصرفية باستعمال التقنيات التسويقية وما نتجته من فرص لخلق مبادرات جديدة تمكن من الحصول على سبق وحصص السوق الكبيرة، إن التسويق بصفة عامة يمثل ثقافة في الأداء ولا يتأتى إلا بتشبع العاملين والإداريين والمخططين بجذواه.

ونظرا للدور الحيوي الذي يقوم به التسويق في المصارف على مستوى دعم كيان المصرف وبقائه واستمراره، فقد أدركت الإدارة في المصارف أهمية هذا الدور، خاصة مع ما تتصف به الخدمات المصرفية من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى، حيث برزت نتيجة لذلك معطيات واعتبارات أثبتت الدراسات والأبحاث أنها تحكم اختيار الفرد للمصرف الذي يتعامل معه. وظهرت اعتبارات أخرى كجودة الخدمة ، وطريقة التعامل مع الجمهور وخدمات ما بعد البيع كمعايير هامة في اختيار الأفراد العاملين للمصرف وهذه بحد ذاتها تعد أبعاد للثقافة التسويقية في المصارف.

والثقافة التسويقية في المصارف هي بناء متعدد الأبعاد تتألف من (مهام البيع، جودة الخدمة ، والعلاقات بين الأفراد ، والتنظيم ، والاتصالات الداخلية والابتكار). هذه المكونات هامة في تحقيق العديد من المزايا للمصارف ، وتمكينهم من تكوين والحفاظ على العلاقات مع الزبائن وتقوية القيم الثقافية الهامة لتوجيه علاقات موظفي الإدارة ، وهو أمر ضروري لتحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم .

وتمثل المصارف في إقليم كردستان احد المرتكزات الأساسية في دعم اقتصاد الإقليم . إذ تمارس هذه المصارف دورا حيويا في بناء وتطوير البنية التحتية وتهيئة مستمدات النهوض بالاقتصاد وصولا إلى تأمين المستلزمات اللازمة لإدارة المجتمع في إقليم كردستان. وبلغ عدد المصارف التجارية المرخصة في إقليم كردستان حتى نهاية عام 2009 (21) مصرفا أهليا.(شهان، 2010، 26).

المحور الأول : منهجية البحث

يختص هذا المحور بعرض منهجية البحث التي اعتمد عليها الباحث في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته فضلا عن طبيعة البحث وحدوده وكالاتي:

أولا: مشكلة البحث

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في استبيان العاملين في المصارف التجارية الأهلية الموجودة في محافظات إقليم كردستان. وتبين للباحث أن هناك ضعف في الرؤية لدى هؤلاء العاملين بأبعاد الثقافة التسويقية . وبذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث الميدانية بضعف إدراك الثقافة التسويقية بأبعادها لدى المبحوثين في المصارف التجارية الأهلية في محافظات إقليم كردستان العراق.

ثانيا : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التسويقية لدى العاملين بتلك المصارف وبالتالي فإن أهمية البحث تتلخص فيما يلي :

أ - على المستوى الأكاديمي

- محاولة تقديم جهد علمي بسيط فيما يخص الثقافة التسويقية باعتبارها جزء مهم في فلسفة التسويق الحديث وخاصة فلسفة التوجه نحو السوق.

- إلقاء مزيد من الضوء على أبعاد الثقافة التسويقية والتي لها دور كبير على أداء المصارف التجارية .

ب - على مستوى المصارف التجارية : تتمثل أهمية البحث بالنسبة للمصارف التجارية الأهلية العاملة في إقليم كردستان فيما يلي :

- 1- مساعدة المسؤولين في المصارف التجارية الأهلية في تحديد المفاهيم المتعلقة بأبعاد الثقافة التسويقية .
- 2- مساعدة إدارة التسويق أو من يقوم بمهامها في المصارف التجارية الأهلية على وضع نظام عمل يهتم بالثقافة التسويقية وأبعادها.

ثالثا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. قياس أبعاد الثقافة التسويقية الفعلية في المصارف التجارية الأهلية المنتشرة في محافظات إقليم كردستان. أو بمعنى آخر تشخيص مدى قيام تلك المصارف بتطبيق أبعاد الثقافة التسويقية وإدراك العاملين لها.
2. إيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى "لا يمتلك المبحوثون في المصارف الأهلية رؤية واضحة ودقيقة حول أبعاد الثقافة التسويقية".
الفرضية الثانية: "توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف التجارية الأهلية المبحوثة".

خامساً: طبيعة البحث وحدوده

أ: طبيعة البحث

يعد هذا البحث أحد البحوث الاستطلاعية بالدرجة الأساس ويستمد مسوغات مضامينه من طبيعة مرتكزاته الفكرية التي يعبر عنها على النحو الآتي:

1. فلسفة إدارة التسويق : إذ تبني هذا البحث افتراضات فلسفية تسويقية في بناء الإطار الفكري و تفسير نتائجه.
2. الإطار الفكري لإدارة التسويق : توأصلاً مع الاستناد النظري الذي تبناه هذا البحث في إدارة التسويق فضلاً عن الأفكار التي تعكسها عملية ربط بين أبعاد الثقافة التسويقية , فهي تتفق مع افتراضات الرواد في مدخل الإطار الفكري بإدارة التسويق .

ب: حدود البحث

- يمكن توضيح ذلك في ضوء الحدود الزمانية والمكانية والبحثية للبحث على النحو الآتي:
- 1- الحدود الزمانية : بما إن هذا البحث يتسم بكونه استطلاعياً مستند إلى قياس الحالة الإدراكية الكامنة لدى المبحوثين المتمثلين لعينة البحث، فإن الحدود الزمانية لهذا البحث تتوقف عند الفترة الزمانية التي أجري فيها وهي الفترة الواقعة في عام 2010.
 - 2- الحدود المكانية : حددت البحث مكانياً بالمواقع التي تنتشر فيها المصارف التجارية الأهلية وهي جميعها تقع ضمن الحدود الإقليمية لإقليم كردستان.
 - 3- الحدود البحثية : تركزت الحدود البحثية للدراسة على تناول أبعاد الثقافة التسويقية ومدى تطبيقه على عدد من العاملين بالمصارف الأهلية التجارية في محافظات إقليم كردستان العراق وبلغ عددهم (165) عاملاً.
 - 4- الحدود البشرية للبحث: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالعاملين في المصارف التجارية الأهلية حصراً.

سادساً: أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات في إطارها النظري والميداني إذ تم الاعتماد في الإطار النظري على الكتب والدوريات المتوفرة في مكتبات جامعات الإقليم فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت، وفي الإطار الميداني تم الاعتماد على استمارة استبيان خصصت لهذا الغرض وبعدد من العبارات تقيس أبعاد الثقافة التسويقية وبعتماد مقياس ليكرت الثلاثي. واستناداً إلى طبيعة توجهات أهداف البحث الحالي ومضامين فرضياته، اعتمد الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية توجهها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- 2- معامل ارتباط (سبيرمان) لاختبار فرضيات الارتباط.

سابعاً : وصف الأفراد المبحوثين

انسجماً مع توجهات البحث قام الباحث بتوزيع استمارة استبانته على العاملين في المصارف التجارية الأهلية في محافظات إقليم كردستان العراق، حيث تم توزيع (179) استمارة وتم الحصول على (165) استمارة صالحة للتحليل والتي تشكل (92.17%) من مجموع الاستمارات الموزعة. وفيما يأتي وصف تفصيلي لعينة الدراسة وسيكتفي الباحث بالإشارة إلى النسب المئوية حصراً من حيث:-

1- وصف الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

يبين الجدول (1) إن ما نسبته (61.9%) من فئة الذكور هم من المبحوثين في المصارف الأهلية مقابل (38.1%) من فئة الإناث، وهذا ما يعني إن أغلب العاملين بالمصارف المبحوثة هم من الذكور وفي ذات الوقت هذا مؤشر على إن الفئة الغالبة في إدارة المصارف الأهلية هم من الذكور.

الجدول (1)
وصف الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	النسبة المئوية %
ذكر	61.9
أنثى	38.1
إجمالي	100

الجدول من إعداد الباحث

2- وصف الأفراد المبحوثين حسب العمر

يتبين من الجدول (2) إن الفئة العمرية أقل من 20 سنة تمثل نسبة ضئيلة في المصارف الأهلية (4.8%). ولكن بشكل عام نجد إن الفئة العمرية 46 سنة فأكثر كانت هي الفئة الغالبة في المصارف الأهلية المبحوثة ومثلت ما نسبته (33.3%) كما جاءت الفئة العمرية من (26-35 سنة) المرتبة الثانية ونسبة (23.8%) في المصارف الأهلية، وتباينت باقي النسب بين الفئات العمرية الأخرى والواردة في الجدول المذكور. وهذا يعطي لنا تصوراً على إن الأفراد المبحوثين هم من الفئات التي أصبح لديها خدمة في المصارف وبإمكانها الإجابة على الاستبيان بتصور ناضج نظراً لما يمتلكونه من خبرة بسبب فئاتهم العمرية.

الجدول (2)
وصف الأفراد المبحوثين حسب العمر

الفئات العمرية	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	4.8
من 21-25 سنة	4.8
من 26-30 سنة	23.8
من 31-35 سنة	23.8
من 36-40 سنة	-
من 41-45 سنة	9.5
46 فأكثر	33.3
الإجمالي	100

الجدول من إعداد الباحث

3- وصف الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي

يتضح من الجدول (3) إن حملة شهادة البكالوريوس هم الفئة الغالبة من العينة المبحوثة إذ مثلت ما نسبته (76.2%) في المصارف الأهلية، في حين جاء حملة شهادة الإعدادية في المرتبة الثانية للأفراد المبحوثين ومثلت ما نسبته (14.3%) للمصارف الأهلية، وهذه المعطيات تعطي لنا تصوراً بأن الغالبية هم من حملة شهادة البكالوريوس وبذلك يستطيع المستجوب أن يفهم ويدرك العبارات الواردة في الاستبيان بشكل جيد أكثر من غيره.

الجدول (3)
وصف الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	النسبة المئوية %
إعدادية	14.3
دبلوم	9.5
بكالوريوس	76.2
شهادة عليا	-
الإجمالي	100

الجدول من إعداد الباحث

4- وصف الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة بالمنصب الإداري الحالي

تكتسب سنوات الخدمة أهمية كبيرة بوصفها احد المؤشرات التي تدل على تراكم الخبرة وقد أتضح من الجدول (4) إن عدد سنوات الخدمة في المنصب الإداري الحالي من (1-5 سنة) كانت هي الفئة الغالبة إذ مثلت ما نسبته (71.4%) في المصارف الأهلية وتباينت باقي النسب على الفئات الأخرى وكما هي مبينة في الجدول (4). وهذا مؤشر مهم آخر للإجابة على أسئلة الاستبيان حيث أن الغالبية لديهم خدمة في المنصب الإداري الحالي كمديرين أو كعاملين أو من ينوب عنهم في العمل المصرفي.

الجدول (4)

وصف الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة بالمنصب الإداري

عدد سنوات الخدمة	النسبة المئوية %
من 1- 5 سنة	71.4
من 6- 10 سنة	14.3
من 11- 15 سنة	4.8
من 16- 20 سنة	4.8
21 سنة فأكثر	4.8
الإجمالي	100

الجدول من إعداد الباحث

5- وصف الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة الإجمالية بالمصرف

يتضح من الجدول (5) أن الفئة الغالبة للأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة الإجمالية في المصارف الأهلية كانت بمعدل (52.4%) من (1-5 سنة) وهذا مؤشر على إن المصارف الأهلية في محافظات الإقليم حديثة العهد.

الجدول (5)

وصف الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة الإجمالية بالمصرف

عدد سنوات الخدمة	النسبة المئوية %
من 1- 5 سنة	52.4
من 6- 10 سنة	14.3
من 11- 15 سنة	9.5
من 16- 20 سنة	4.8
21 سنة فأكثر	19.0
الإجمالي	100

الجدول من إعداد الباحث

6- وصف الأفراد المبحوثين حسب الدورات التدريبية

يبين الجدول (6) إن الأفراد المبحوثين من فئة (1-3) دورة في المصارف الأهلية هم من الفئة الغالبة وجاءت بمعدل (90.5%). وهذا مؤشر جيد للأفراد المبحوثين على دخولهم دورات تدريبية في مجالات العمل المصرفي وهذا ما يؤهلهم بشكل أفضل لفهم الاستبيان والإجابة عليه بشكل صحيح.

الجدول (6)

وصف الأفراد المبحوثين حسب الدورات التدريبية

عدد الدورات	النسبة المئوية %
لم يشارك	-
1-3 دورة	90.5
4-6 دورة	9.5
7 فأكثر	-
الإجمالي	100

الجدول من إعداد الباحث

المحور الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الثقافة التسويقية- الأسس والمبادئ

لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمنظمة، كالمرونة، الجودة الشاملة، ثقافة المنظمة، بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير، وتعدد تعاريفه ضل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي (سيزلاني، 1991، 463).

والثقافة هي طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها. (لطف، 1979، 75)

ويعرفها أوشي بأنها " تشير الى مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة . ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا ". (أوشي، 2000، 65)

ويرى الباحث إن ثقافة المنظمة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها. أما ما يخص الثقافة التسويقية باعتباره جزء من الثقافة المنظمة ، فيمكن التعرف على أهم المفاهيم والتعاريف الواردة بحقها من خلال الجدول(7):

الجدول(7) مفهوم وتعاريف الثقافة التسويقية

المؤلف	السنة والصفحة	المفهوم/التعريف
Hofstede, G	1980,96	عبارة عن البرمجة الجماعية القيمة في إطار المنظمات الخدمية لتنظيم الزبائن والقضايا ذات الصلة بالزبون.
Webster, C.	1990,113	عبارة عن نمط من القيم والمعتقدات المشتركة الذي يُساعد الأفراد على فهم الوظيفة التسويقية وتزويدهم بالمعايير السلوكية التي تخص المنظمة.
Kohli, A.K. & Jaworski, B.J.	1990,1	هي فلسفة لتسويق الأعمال التجارية من قبل العاملين في المنظمة والتي تضع الزبون في مركز الأنشطة العامة للمنظمة.
Narver, J. C. & Slater, S. F.	1990, 20	يعد التوجه نحو السوق هو المؤشر الرئيسي للثقافة التسويقية وتحدد الثقافة التسويقية بتوليفة من المواقف التسويقية المحددة ، والمعرفة الكامنة للمعتقدات والقيم والافتراضات ، و الممارسات التسويقية التي تؤدي إلى أداء عالي للخدمة .
Hatch, M. J.	1993,657	عبارة عن الافتراضات الرئيسية والقيم والوسائل والخبرة التي حصل عليها العاملون في المنظمة.
الهواري	1994, 51	عبارة عن أحد أوجه تطبيقات الثقافة التنظيمية في إدارة التسويق بالمنظمة.
Webster, C.	1995.21	هي نشاط مفاعي لتطوير ثقافة العاملين والتي تسمح لنقل وبيع الأفكار والأعمال الجديدة، بالإضافة إلى امتلاك نجاحات متعلقة بالمنظمة.
Sherrif, T. K. L.	1997,13	هي عبارة عن قيم ثقافية قوية وهامة لازمة لتوجيه الموظفين والعاملين لتحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم.
Conrad, C. A., & Brown, G.	1997,1	هي عبارة عن ثقافة وممارسات التسويق الموجهة نحو السوق.
Howcroft, J.B	1998,45	هي مفهوم متعدد الأبعاد في البيئة كمهام البيع، وتكوين العلاقات الشخصية الممتازة، تنظيم، اتصالات داخلية والإبداع ، هذه العناصر مهمة في ترويج الميزة التنافسية للمنظمة بحيث تمكنها من إيجاد والحفاظ على علاقات الزبائن. وان قيم الثقافة القوية هي مهمة لقيادة الموظفين وللحصول على رضا الزبون.
Ericksson, K., Majkgard, A., & Sharman,	1999,361	هي عبارة عن مسألة أساسية في خدمات التسويق نتيجة عمليات المشاركة في خدمة الزبائن في معظم المنظمات الربحية و الخدمية.
Seabrook, J.	2000.170	تعرف بأنها مجموعة القرارات غير المكتوبة و القواعد السلوكية التي يعمل بموجبها العاملين في المنظمة ، كما تم وصفها بأنها عبارة عن تكامل ثقافة القيم والمعتقدات والرموز التسويقية ، التي وضعت بعناية والتي تستخدم لتحديد ودعم وتعزيز المنتجات .
Vranesevic, T,	2002,364	هي نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد العاملين في المنظمة

Vignali, C and Vignali, D.		على فهم وظيفة التسويق من خلال توفير حزمة من القواعد السلوكية في المنظمة يسير عليها العاملين ، أي بتعبير مختصر تشير إلى الطرق التسويقية التي تتم في المنظمة.
Rajesh Singh.	2005,55	تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة في خدمات التسويق نتيجة المشاركة الفعالة بين الموظف والزبون والصلة الوثيقة بينهما من أجل خدمة الزبائن وجذبهم وتحقيق الربحية وبناء صورة ذهنية للمنظمة لدى الزبائن.
Peter B. Kaufman	2005,3	هي عبارة عن حزمة من القيم والمعتقدات والرموز والطقوس والمعرفة التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي تساعد الزبائن على زيادة الوعي والتفاعل في زيادة مشتريات الزبائن للمنتجات.
Howard Bratches,	2006,89	هي إطار جوهر المنظمات التسويقية المعاصرة لقيادة العاملين لسلوك المستهلك من خلال مجموعة القرارات المنظمة الدينامية والمتعلقة بقيمتها وتطوير أنشطتها بما تميزها تلك الثقافة التسويقية عن منظمات تسويقية أخرى.
Musiime.,A, and P. R. Datta	2007,234	نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد العاملين على الشعور في فهم روح التسويق وتوفير قواعد للسلوك داخل المنظمة.
Žostautienė, D.	2009,508	توصف بكونها مكوناً من مكونات الثقافة التنظيمية ، وتتألف من مجموعة من القيم السائدة والمعايير والوسائل والسلوك ، التي تميز شخصية المنظمة عن أخرى، كما إنها تعمل على تنظيم التفاعل بين العاملين في المنظمة مع الجهات الأخرى العاملة في السوق.
Fredrick M. Collison, Daniel L. Spears	2010,130	هي تعبير عن قيم المنظمة . وهي الخبرة أو التجربة التي يمتلكها الزبائن حينما يرغبون العمل مع المنظمة، فهي تذهب إلى أبعد من التصورات والتخيلات حول العلامة التجارية، أما على الصعيد الخارجي فالثقافة التسويقية هي تلك التي تعكسها في أسلوب نفوذك أو تأثيرك في عملية تسويقك للسلع والخدمات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر الواردة ضمن الجدول.

وتبين للباحث من خلال المفاهيم الواردة بصدد الثقافة التسويقية، بان الثقافة التسويقية هي ليست سلوك الأفراد العاملين في المنظمة فحسب بل هي أيضا الافتراضات الأساسية والمواقف التي تشكل سلوك هؤلاء الأفراد والتي تنعكس على تنفيذ المهام والأنشطة التسويقية في المنظمة.

إذا يضع الباحث هنا تعريفا إجرائيا للثقافة التسويقية بوصفها مجموعة من المواقف والمعتقدات والقيم والافتراضات التسويقية المحددة وممارسات تسويقية معينة تؤدي إلى أداء الخدمة المتفوقة من قبل المنظمة. أو إنها تشير إلى نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد العاملين في المنظمة على فهم وظيفة التسويق وتوفر بالتالي لهم قواعد للسلوك في تلك المنظمة. وبكل بساطة هي مفهوم حديث يقلب كافة المفاهيم في إدارة الأعمال، ويقوم على أساس إعادة هيكلة المنظمة ليكون التسويق هو محور العمليات، ولغة السوق هي اللغة السائدة والزبون هو في قمة الهرم الإداري، ولقد تراجعت مفاهيم مثل القيادة بالإنتاج والربحية والنمو من الداخل وأخلت الساحة لحنمية القيادة بالتسويق والزبون أولاً من خلال ما يطلبه ويفرضه السوق. وقد ظهر في ذلك أهمية فلسفة الثقافة التسويقية والتي تستند على ثلاثة اعتبارات: (Fredrick M.) Collison, Daniel L. Spears, 2010,130-142

- 1- حياة المنظمة تمتد بامتداد الفرص التسويقية.
 - 2- ربحية المنظمة تأتي من الزبون بل من عقله ومزاجه ورغباته، وبطبيعة الحال سلوكياته وولاءاته الخاصة.
 - 3- أصعب رقم في معادلة التسويق هو الزبون والسوق.
- ونحدث هنا عن الثقافة التسويقية ، نكتفي بذكر المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة التسويقية ليصبح التطبيق ممكناً ، إذ تقوم فلسفة الثقافة التسويقية على ثلاثة أسس راسخة هي: (Rajesh , Singh, 2010,87).
- 1- الزبون أولاً في كل شيء وعند كل الاختيارات والقرارات.
 - 2- كل العاملين في المنظمة فالعامل ينتج بحسب المعلومات القادمة من السوق، ومدير المالية ينظم أموره بحسب معادلات السوق الرياضية.
 - 3- الميزة التسويقية مفهوم شامل يغطي اعتبارات لها علاقة بالعمليات الداخلية للمنشأة وبالأبعاد الخارجية أو التسويقية للممارسات الإدارية والإنتاجية والتمويلية وغيرها.
- والثقافة التسويقية ترتبط بالميزة التسويقية وتصبها صباً في عقلية وشخصية ونظام المنظمة فيكون التفوق في السوق مبنياً على ميزة خاصة يمكن استخدامها لتمييز المنظمة ومنتجاتها وخدماتها في عقول الزبائن ونفسياتهم. وعليه تكون الثقافة التسويقية آلية بثلاثة أغراض أساسية وهي: (Andrew et al ,2009,618-620).

1. آلية للنجاح وللتفوق.
 2. آلية للتمييز.
 3. آلية لصياغة إستراتيجية المنظمة على المدى الطويل.
- وبشكل مختصر يمكن القول بأن الثقافة التسويقية ما هي إلا تعبير عن قيم المنظمة . وهي الخبرة أو التجربة التي يمتلكها العاملون في المنظمة، وبإمكان قسم التسويق أن يقوم بإدارة عملية تطوير الثقافة التسويقية للمنظمة. إلا أن الاهتمام و الحفاظ والرعاية لهذه الثقافة تبقى مسؤولية أي فرد في المنظمة ، لأن الثقافة السائدة في المنظمة تعكسها المواقف والقيم التنظيمية للعاملين في المنظمة سواء كانوا في موقع العمل أم لا . وهناك بعض المبادئ الأساسية لا بد للمصارف من الأخذ بها أو تطبيقها عند تبني الثقافة التسويقية وهي: (Fredrick M. Collison, Daniel L. Spears, 2010,130-142)
1. كل موظف في حقيقة الأمر يمثل المنظمة و كل واحد منهم يجب أن يعرف توجهات المنظمة . و حجم المسؤولية التي يقوم بها قسم التسويق لإيصال هذا التوجه إلى موظفي المنظمة . وكذلك إلى رؤساء الأقسام . والعناوين الوظيفية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، و أن أولى نقاط الاحتكاك أو الاتصال للزبون المحتمل قد تكون مع سكرتيرة المنظمة وعلى سلسلة الموظفين إن تعاملوا مع أية مكاملة هاتفية كأنها اتصال لإقامة منظمة تجارية أو مشروع تجاري محتمل جديد.
 2. إن الطريقة التي تتعامل فيها المنظمة مع موظفيها يجب أن تعكس الطريقة التي تعامل بها زبائننا . إذ أن كلا المجموعتين هي في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح المنظمة .
 3. حين تقوم بعرض أية تجربة أو خبرة منتظمة أو ممتعة ، يجب أن تلبى الحاجات أو تفوق توقعات الزبائن، لأنها سوف تشجع الزبون بالعمل والتواصل مع المنظمة والتواصل معها باستمرار.

ثانياً: بعض العناصر التي تساعد على بناء الثقافة التسويقية في المنظمة

إن هذه العناصر هي ليست الوحيدة التي يتم فيها بناء الثقافة التسويقية في المنظمة إلا أنها يمكن أن تكون الأساس أو الأرضية التي تبدأ منها ، وهذه العناصر هي:

(Webster Cynthia, 1990, 345-365) و (Singh, Rajesh, 2010, 245) و (Martha Sullivan, 2001, 1-4)

1. **خدمة الزبون-Customer service**
يجب أن تتبنى المنظمة سياسة واضحة لخدمة الزبون بدلاً من أن تعتمد على رد الفعل (أو أن تعتمد على حالة رد فعل) حينما يكون هناك ضغط عليها من قبل الزبائن وضرورة أن تعامل المنظمة زبائنهم كشركاء.
2. **أسلوب العمل (الإدارة)- Management style**
السؤال المطروح هنا من يمثل صوت أو لهجة المنظمة ، هل هو فرد أو مجموعة. و هل هناك نوع من الهرمية الجامدة في المنظمة أم مشاركة من قبل جميع الأفراد العاملين. و هل أن التزام الإدارة اتجاه الأفراد العاملين يعكس قيمه للولاء و إرادة أو رغبة قوية للموظفين لتكريس جل وقتهم و طاقاتهم في خدمة الزبائن.
3. **التنوع / الاختلاف - Diversity**
السؤال هنا هل هناك سياسة للمنظمة تقوم من خلالها بتشجيع الخبرات المتنوعة في ممارسة أعمالها ، أم انه لا زالت تستعين بالخبرات الخارجية والمكاتب الاستشارية لأداء تلك الأعمال. وهنا لا بد لتلك المنظمات لكي تبني ثقافتها التسويقية بالشكل الصحيح عليها أن تنوع الخبرات والثقافات في كافة مستوياتها الإدارية.
4. **التقنية-Technology**
من الطبيعي أن يقوم زبائن المنظمة بالتعامل مع أو استخدام التقنية الجديدة التي تمتلكها المنظمة . واليوم هناك وسائل اتصال نوعية للمنظمة لم تكن لديها في السابق أو على الأقل لم تكن معروفة لديها. وان الأنظمة الداخلية للمنظمة لتتبع الاتصالات والبريد الالكتروني وسريته و حماية الزبون أصبح أمراً في غاية الأهمية وعلى المنظمة إن تتبنى كلف جديدة و فعالة و تأمين الطرق أو الوسائل لإقامة المزيد من التعاون في المسائل أو القضايا الخاصة بين الطرفين (المنظمة والزبائن).
5. **التعويض-Compensation**
بالإضافة إلى الرواتب – العلاوات التي يستحقها الأفراد العاملون في المنظمة ، فإن الأمر يتطلب وفي حالة بناء الثقافة التسويقية وجود نظام واضح للمكافآت والحوافز يتمشى مع توقعات الأفراد العاملين فيها.
6. **الاحتفاظ-Retention**
حتى تقوم المنظمة ببناء الثقافة التسويقية بالشكل الصحيح عليها أن تمتلك سجل خاص بمتابعة حالة الاحتفاظ بالأفراد العاملين والزبائن.
وهل يقوم الأفراد العاملين باستغلال المنظمة للقيام ببناء المنظمة أم لبناء عملهم الوظيفي. بعض المنظمات قامت بتطوير وتشكيل اللجان لدراسة المشاكل المتعلقة بعملية الاحتفاظ من خلال الاستعداد لسماع شكاوهم ومطالبهم والعمل على الاستجابة لذلك. ويجب أن تعلم المنظمات الراغبة في بناء الثقافة التسويقية بان المال ليس هو الحل الوحيد لمعالجة المسائل الخاصة بعملية الاحتفاظ بالزبائن.
7. **التغير-Change**
من المعلوم وبسبب التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية أن هناك ضغوطات هائلة تمارس على قواعد وأعراف المنظمة لأجل تغيير طريقة مهامها وأداء وظائفها.

و هناك توقعات متزايدة بأن قوانين المنظمة تتوجه نحو جميع خدماتها وضع أسعارها طبقا لذلك . أما التوقعات الأخرى تقول بأنه سوف تمارس الضغط على المنظمة لتكون عملياتها مشابهة إلى حد كبير مع المنظمات الأخرى في مواقع التنفيذ فضلا عن ذلك فان واضعي قوانين المنظمة والمخططين لتغيير الأوضاع التنافسية فيها ، لا بد وان يضعوا ثقافة تنظيمية للمنظمة قادرة على مجاراة هذه التغييرات العنيفة في البيئة الخارجية وذلك من خلال مجموعة من القوانين المرنة ولها القدرة على التحسس أو توقع التغييرات التي تبقى المنظمة مستمرة ودائمة العمل في الأسواق.

والسؤال المطروح هنا ، هو حالما تنتهي من تحديد العناصر التي تبني من خلالها الثقافة التسويقية للمنظمة كيف تقوم بتعزيزها ؟ وللإجابة على ذلك تتبع الخطوات التالية: (Martha 2001, 1-4)

1. ضرورة وضع خطة تسويقية للمنظمة وبدعم من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
2. ضرورة إيصال أهداف وقيم المنظمة إلى كل فرد عامل فيها.
3. ضرورة وضع ورسم دورات تدريبية للأفراد العاملين تمكينهم من الأداء وتقديم الخدمات بطريقة تتماشى مع توقعات خدمة الزبون. فضلا عن أهمية اطلاع كل فرد عامل في المنظمة على تلك الدورات ومدى استفادتهم منها.
4. ضرورة قيام المنظمة بعمل استطلاع ودراسات تسويقية يجري فيها التحري عن الأسباب التي تمنع العاملين أو الزبائن للعمل أو التعامل مع المنظمة.
5. على المنظمة إن تعيد النظر في جميع أنواع اتصالاتها الداخلية أو الخارجية منها ، وتستشف من خلال ذلك ، هل إن توجهات المنظمة تتماشى أو تتناسب ونوع الثقافة التسويقية التي تحاول إيجادها؟ وهل إن وسائل الإعلان التي تستخدمها المنظمة يتوافق ويتطابق مع ما تبتغيه المنظمة؟.
6. ضرورة إيجاد ثقافة تسويقية تذهب إلى ابعاد من العلامة وان يبنى لها كيانا أو هوية خارجية (صورة ذهنية) للمنظمة ، تعبر عن أفكار و نمط و أسلوب المنظمة للقيام بالأعمال التجارية .
7. ضرورة أن تعلم المنظمة بان الهدف النهائي هو إن تقديم ثقافة تسويقية يفهمها العاملين في المنظمة و الزبائن . وضرورة أن يعلم الأفراد العاملين في المنظمة أن مشاركتهم هي في غاية الأهمية و إن مكافأتهم سوف يتم تقييمها أو تثمينها .

ثالثا: قياس أبعاد الثقافة التسويقية في المنظمات الخدمية

ثقافة المنظمات كما علمنا ، هي مجموعة غير مكتوبة من المعتقدات ، والطقوس ، والقيم المشتركة والقواعد التي تتخلل المنظمة وتحدد الطريقة التي تتم بها الأعمال . والأهم من ذلك ، القيم الثقافية تمارس تأثيرا هائلا على سلوك الموظفين وإنتاجية المنظمة حيث أن للقيم الثقافية القوية أهمية خاصة لتوجيه سلوك الموظف في منظمات الخدمة . وبالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تؤثر ثقافة المنظمة التسويقية على قدرة ونهج المنظمة ، بما في ذلك على التقنية والإجراءات الإدارية ، بالإضافة إلى التعامل مع البيئة الخارجية ، وأنشطة إدارة الجودة. وهنا نشير إلى أن الثقافة التسويقية يمكن أن تساعد الموظفين على فهم وظيفة التسويق بشكل أفضل من خلال الاستجابة لطلبات الزبائن من منظور التسويق ، وقد تسمح في النهاية بنجاح سلوكهم وذلك لتلبية حاجات الزبائن وقد تحتاج المنظمة إلى مزيد من الثقة والفعالية، ونشر عقلية التسويق في جميع أنحاء المنظمة وهذه هي إستراتيجية رئيسية لتعزيز جودة الخدمة (Hatch, M. J. 1993,45).

ويستخدم أحيانا مصطلح ثقافة الخدمة بدلا عن الثقافة التسويقية ، والمنظمات الخدمية الرائدة والفعالة في السوق تستخدم الثقافة التسويقية كوسيلة لكسب التزام الموظفين في خدمة الزبائن . وبالإضافة إلى ذلك ، تقوم تلك المنظمات بتعليم موظفي الخدمة وتدريبهم بشكل متميز ومن خلال دورات تدريبية خاصة حول كيفية التعامل مع الحاجات غير المتوقعة للزبائن. وقد يكون النهج الأفضل لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن هو تطوير الموظفين الذين يؤمنون إيمانا راسخا بقيم المنظمة. ويتعين عليهم القيام بكل ما هو ممكن للحفاظ على رضا الزبائن بحيث يتم تسليم الخدمة لهم وتقديمها بمستوى عالي من الجودة، حيث أن مثل هذا الأيمان هو مظهر من مظاهر الثقافة التسويقية. (Webster , 1993,111-131)

كما إن العلاقة بين الثقافة التسويقية وتسويق الخدمات الناجح يشير إلى ثقافة الخدمة لأنها بحد ذاتها تمثل تحدي جديد لتسويق الخدمات ، ومع ذلك فان الثقافة التسويقية هي نتيجة لتخطيط دقيق ينطوي على سلسلة من الأنشطة التدريبية المستمرة. وهذا هو شرط أساسي وفهم جيد لكل مكونات الثقافة التسويقية. واستنادا إلى ذلك يعد مفهوم الثقافة التسويقية في المنظمات الخدمية مفهوما غامضا ويحتاج أن تكون محددة تحديدا دقيقا. لذلك يفضل الباحثين في مجال الخدمات استخدام كلمة "الثقافة التسويقية" ، أو "مناخ الخدمة" أو "ثقافة الخدمة" بالتبادل للتعبير عنها. ولكن البعض من الرواد في مجال تسويق الخدمات وعلاقتها بالثقافة التسويقية قد فشل في تقديم تعريف عملي للثقافة التسويقية في منظمات الخدمة ، وقد اكتفوا فقط بالتعرف على الأبعاد الأساسية لها ومن خلال تلك الأبعاد تم تقديم تعريف عملي للثقافة التسويقية في المنظمات الخدمية. وهذه المكونات أو الأبعاد التي جاء بها (Webster , 1993,111-131) والتي تسمح بقياس الثقافة التسويقية في المنظمة .

إذ توصلت نتائج دراسة (Webster , 1993,111-131) أن هناك ست أبعاد Dimensions أساسية للثقافة التسويقية بمنظمات الخدمات تتمثل فيما يلي : (Margaret McNeil, Stephen Myers, Douglas Adam, 2001, 66-78)

1- التوجه بجودة الخدمة Service Quality

ويعني هذا البعد توفير الخدمات بجودة عالية ، أي أن المنظمة الخدمية تعمل على تحديد نوعية الخدمات التي تقدمها لزبائنهم ، فضلا عن تحديد الإجراءات التي تمكن العاملين في تلك المنظمة من تقديم تلك الخدمات بشكل جيد وعالي ومتميز عن المنظمات

المنافسة الأخرى العاملة ضمن نفس القطاع الخدمي ، وهذا يتطلب من المنظمة القيام بعملية قياس أداء العاملين وتقييمه بشكل دوري ومنتظم ، فضلا عن إدراك هؤلاء العاملين بأن سلوكه في المنظمة هو الذي يحدد سمعتها في الخارج ويبنى لها مكانة أو صورة في ذهن الزبائن ، حيث إن هؤلاء العاملين يدركون بأنهم يؤدون الأعمال في المنظمة بطريقة يعتقد هذا هو المطلوب منه من قبل منظمته لأن المنظمة أخذت في الحسبان مهارات الاتصال المطلوبة منه عند تعامله مع زبائن المنظمة.

2- العلاقات الشخصية Interpersonal Relationships

ويقصد بهذا البعد الطريقة أو الأسلوب التي تعامل فيها الإدارة أو المنظمة موظفيها أو عامليها. إذ أن المنظمة الخدمية الناجحة لا بد وأن تأخذ في الحسبان مشاعر وأحاسيس الأفراد العاملين لديها، وذلك من أجل أن يشعروا بالسعادة والارتياح خاصة عندما تأخذ المنظمة بأرائهم وأفكارهم ، وعندما يشعروا أيضا بأن تلك الآراء والأفكار قد وصلت الإدارة أو المنظمة، ويكون لها مكانة خاصة في قرارات المنظمة، وكذلك عندما يتم اللقاء بهم والاطلاع على ما لديهم من خلال استخدام سياسات وأساليب إدارية متعددة كسياسة الباب المفتوح أو الحوار المشترك المباشر ، وغيرها من الأساليب الإدارية الأخرى التي تعامل فيها المنظمة عامليها.

3- المهمة البيعية Selling Task

ويقصد بهذا البعد مساعدة المنظمة للأفراد العاملين على انتهاز التسويق في أداء مهامهم ووظائفهم. وتتحقق هذه المهمة عندما تقوم المنظمة الخدمية باختيار وتعيين اناسب الأفراد العاملين لديها ومن ذوي الاختصاص وأصحاب الخبرة، فضلا عن إدخالهم في دورات تدريبية تعمل على تنمية المهارات وخاصة مهارات مقدمي الخدمة وإمدادهم بالمعلومات التسويقية الكاملة عن الخدمة ونشرها لدى جميع الأفراد العاملين في المنظمة، لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على أداء هؤلاء العاملين ، وبالتالي فإن المنظمة تقدر وتحترم العاملين من ذوي الأداء والانجاز العالي قياسا بالمنظمات المنافسة، حيث إن المنظمة تعمل وباستمرار على مكافأة الذين يبحثون عن زبائن جدد ويهتمون بحرص على التعامل معهم بشكل جيد.

4- التنظيم Organization

ويتعلق هذا البعد بكيفية تنظيم الأفراد العاملين في المنظمة. وهنا لا بد من وجود هيكل تنظيمي واضح وخريطة تنظيمية واضحة أيضا، بحيث إن كل فرد عامل في تلك المنظمة يكون له مكانة السليم في التنظيم ، ويحدد من هو الرئيس ومن هو المرؤوس، وما هي خطوط السلطة والمسؤولية لجميع العاملين في المنظمة ، لأنه من خلال ذلك يستطيع العامل في المنظمة معرفة عمله وما هو مطلوب منه وانعكاس ذلك بشكل جيد على أدائه ، لأن مجال العمل محدد له بشكل واضح في المجال التنظيمي للمنظمة.

5- الاتصالات الداخلية internal communication

ويهتم هذا البعد بمدى إدراك العاملين لتوقعات الإدارة منهم بحيث يكون ضمن التوقع القياسي لها. وقد يتجسد هذا من خلال إدراك العاملين لإدارة وقتهم بشكل جيد أثناء أداء مهامهم التسويقية وتقديم الخدمات للزبائن بشكل جيد، وقد يتم ذلك عندما تقوم المنظمة بتحديد سياسات وإجراءات العمل المطلوبة ، وما هو مطلوب من العاملين بشكل دقيق ، والتي تكون متاحة لأي عامل في المنظمة عند الطلب أو الحاجة لها ، وهذه الأمور لا تتحقق إلا عندما يكون هناك إدراك ووعي كامل بقيم ومعتقدات المنظمة والإيمان الراسخ بأغراض وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

6- التجديد والابتكار والتغيير والابداع Innovativeness

ويتعلق هذا البعد بمدى قبول المنظمة والعاملين للتغيير. حيث أن الظروف البيئية وشدة المنافسة أثرت على الكثير من المنظمات وأجبرتها على مجاراتها وإحداث التغييرات الإدارية أو التقنية أو الهيكلية وغيرها من التغييرات الأخرى التي تجبر المنظمة على التكيف معها. وهذا يتطلب من جميع العاملين بالمنظمة القبول بفكرة التغيير وأن يكون لديهم الاستعداد الكامل والرغبة في تجربة وتطبيق الأفكار الجديدة في مجال أداء الخدمات أو تقديمها وأن تتقبل التغيير والتطوير في مجال الخدمات بشكل عام. وسوف يعتمد الباحث في الإطار الميداني من هذا البحث على الإبعاد الواردة آنفا في قياس أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان العراق.

المحور الثالث الإطار الميداني للبحث

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل المصارف الأهلية التجارية في إقليم كردستان أحد المراكز الأساسية في دعم اقتصاد الإقليم , إذ تمارس هذه المصارف دوراً حيوياً في بناء و تطوير البنية التحتية و تهيئة مستمدات النهوض بالاقتصاد وصولاً إلى تأمين المستلزمات اللازمة لإدارة المجتمع في إقليم كردستان.

استناداً إلى ذلك و نظراً لوضوح متغيرات البحث الحالية في المصارف أكثر من غيرها والبالغ عددها (21) مصرفاً أهلياً . وكما هي مبينة في الجدول (8) , فقد جاء الاختيار للمصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان والبالغ عددها (21) مصرفاً كعينة للبحث الحالي , ورغبة من الباحث لقياس أبعاد الثقافة التسويقية فيها كونها تمثل عدداً لا بأس به من مجتمع المصارف التجارية الأهلية المنتشرة في محافظات إقليم كردستان العراق. ويقوم الباحث بعرض نبذة مختصرة عن المصارف المبحوثة التي تمثل عينة البحث .

الجدول (8) وصف المصارف المبحوثة

عدد العاملين	عدد الأنشطة والخدمات	عدد الأقسام	سنة التأسيس	المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان
				محافظه السليمانية
40	6	11	1999	1- الوركاء للاستثمار والتمويل
13	6	9	2004	2- مصرف بغداد
69	6	6	2008	3- كردستان الدولي للاستثمار والتنمية
14	5	8	2001	4- مصرف الموصل
42	6	9	2005	5- مصرف الشمال
				محافظه أربيل
13	6	7	2005	6- مصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية
23	6	8	1999	7- مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل
16	6	5	2007	8- مصرف الموصل للاستثمار والتنمية/أربيل
18	5	5	2006	9- مصرف بغداد/أربيل
25	5	7	2002	10- مصرف الشمال للاستثمار والتنمية/أربيل
				محافظه دهوك
21	5	7	2003	11- مصرف الشمال للتمويل والاستثمار/دهوك
10	6	4	2008	12- مصرف بغداد/دهوك
10	6	5	1999	13- مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل/دهوك
78	5	6	2003	14- مصرف كردستان الدولي/دهوك
9	6	4	2009	15- مصرف الموصل للاستثمار والتنمية/دهوك
19	5	6	2001	16- مصرف اميرالد/دهوك
13	6	5	2009	17- مصرف البلاد الإسلامي/زاخو
20	5	3	1993	18- مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار/زاخو
				19- مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل/زاخو/ فرع خابور
				20- مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار /زاخو/ فرع
11	6	5	1999	بلند
				21- مصرف رزكاري /زاخو
14	4	5	1993	
73	6	8	1997	

المصدر : آميدي، 2009، إمكانية تطبيق و تبني التسويق الالكتروني (دراسة مقارنة في عينة من المصارف التجارية في إقليم كردستان)، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة دهوك-العراق.ص27.

ثانيا: وصف وتشخيص أبعاد الثقافة التسويقية

1. بينت إجابات المستجوبين ومن خلال الملحق (1) ، بان 66.1% منهم يؤكدون على تبني المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان لفلسفة التوجه بجودة الخدمة المصرفية مقابل 17.0% منهم محايدين و (19.48%) غير متفقين على ذلك ، وقد عزز هذه النتائج الإحصائية قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.48) وقيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.76). وكانت أفضل العناصر التي ساهمت في أغناء هذا البعد هو العنصر أو المتغير (الإجراءات بالمصرف تمكن العاملين من أداء الخدمة بمستوى جيد)، و(العامل يدرك أن سلوكه يعكس ويحدد سمعة وصورة المصرف لدى الغير) وجاء ذلك بمعدل اتفاق (67.3 %) لكل منهما على التوالي.
 2. أفرزت المعطيات الإحصائية بان (55.76%) من إجابات الأفراد المبحوثين تؤكد على أهمية العلاقات الشخصية في مجال الثقافة التنظيمية في المصارف المبحوثة ، مقابل (27.9%) يؤكدون عكس ذلك ، أما معدل الإجابات الحيدية فكانت (16.4%) ، وقد عززت النتائج الإحصائية قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذين بلغا على التوالي (2.27) و (0.83) على التوالي ، وكانت العناصر التي ساهمت في أغناء هذا البعد هما(العاملون يشعرون بالارتياح والسعادة إذا وصلت آراؤهم إلى الإدارة العليا في المصرف) و(المديرون يستخدمون سياسة الباب المفتوح مع مرؤسيهم) وبلغ معدل الاتفاق الايجابي لهذين العنصرين (67.3%) على التوالي .
 3. تدلل النتائج الإحصائية في الملحق (1) والخاصة بمهارات العاملين البيعية والتعويضات(المهمة البيعية) بان (44.25%) من إجابات المبحوثين تؤكد على أهمية هذا البعد في المصارف الأهلية المبحوثة في مجال قياس الثقافة التسويقية ، مقابل (39.1%) منهم غير متفقين على ذلك وبلغت نسبة الإجابات الحيدية (16.7%) . وقد عزز من قيمة النتائج الإحصائية هذه قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذين بلغا على التوالي (2.04) و (0.82) . وكانت أفضل المتغيرات التي ساهمت في أغناء وتعزيز هذا البعد هو(المصرف يهتم باختيار وتعيين عاملين من أنسب العناصر) و(المصرف يحترم ويقدر العاملين الذين يحققون انجازات عالية) وجاء ذلك بمعدل اتفاق ايجابي لكل منهما (67.3%) على التوالي.
 4. أفرزت النتائج الإحصائية والخاصة بقياس أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان والخاصة ببعد التنظيم بان (50.45%) من إجابات المبحوثين تؤكد على أهمية هذا البعد عند قياس الثقافة التسويقية مقابل (32.75%) لا تتفق مع عناصر هذا البعد وكان في الحيد إجابات بمعدل (16.85%) ، وعززت هذه النتائج الإحصائية قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.17) وقيمة الانحراف المعياري والبالغة (0.83). وكانت أفضل المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هي(مجال العمل لكل عامل محدد بوضوح ومتضمن في مجال التنظيم) وجاء ذلك بمعدل اتفاق ايجابي (67.3%).
 5. تبين النتائج الإحصائية الواردة في الملحق (1) والخاصة ببعد الاتصالات الداخلية لقياس الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان ، بان (66.37%) من إجابات الأفراد المبحوثين تؤكد على أهمية هذا البعد عند قياس الثقافة التسويقية وتتفق معه بشكل ايجابي ، مقابل (20.47%) لا تتفق نهائيا مع ذلك وبلغ معدل الحيد حول هذا البعد (13.2%) ، وعزز من قيمة هذه النتائج الإحصائية قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذين بلغا على التوالي (2.45) و (0.79) لكل منهما. وكانت أفضل المتغيرات التي عززت وساهمت في أغناء هذا البعد هي (كل عامل بالمصرف يدرك ويفهم أغراض وأهداف المصرف الذي يعمل فيه) ، وجاء ذلك بمعدل اتفاق (83.6%).
 6. أفرزت النتائج الإحصائية الخاصة ببعد الثقافة التسويقية السادس والخاص بالتجديد والابتكار والتغيير بان (36.36%) من إجابات الأفراد المبحوثين تؤكد على أهمية هذا البعد عند قياس الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية، مقابل (47.26%) غير متفقين مع ذلك تماما وبحياد نسبه بلغت (16.4%). وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغ (1.88) والانحراف المعياري والبالغة نسبته (0.87) . وكانت أفضل المتغيرات التي ساهمت في تعزيز قيمة هذا البعد هي (المصرف يهتم بتحفيز وتدريب العاملين لديه على التجديد والابتكار) و(المصرف يتقبل التغيير والتطوير في مجال خدماته المصرفية) وبلغ معدل الإجابة الايجابية لكل منهما (49.1%) على التوالي.
 7. أفرزت المعطيات الإحصائية إجمالا ولجميع أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية المبحوثة بان (53.21%) من إجابات الأفراد المبحوثين تؤكد على وجود أبعاد الثقافة التسويقية عند قياسها في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان، مقابل (30.74%) غير متفقين على ذلك وبحياد بلغ معدله (16.04%). وقد عزز من هذه النتائج الإحصائية قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.21) ، وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.81). وكانت أفضل الأبعاد التي عززت من قيمة البعد العام وحسب أهميتها، هي بعد(التوجه بجودة الخدمة المصرفية) وبمعدل اتفاق ايجابي (66.1%) وأيضا بعد (الاتصالات الداخلية) وجاء بمعدل اتفاق ايجابي (66.37%) ، ثم بعد العلاقات الشخصية وبمعدل اتفاق (55.76%) ، وبعد(التنظيم) وبمعدل اتفاق (50.45%) وبعد(مهارات العاملين البيعية) وبمعدل اتفاق (44.25%). وأخيرا جاء بعد (التجديد والابتكار والتغير وبمعدل اتفاق (36.36%).
- وتدلل النتائج الإحصائية أعلاه على قبول فرضية البحث الأولى والتي تنص على " لا يمتلك المبحوثين في المصارف الأهلية رؤية واضحة ودقيقة حول أبعاد الثقافة التسويقية".

يتضح من المعطيات الإحصائية أعلاه بان الاتصالات الداخلية احتلت أهمية نسبية عالية قياسا ببقية الأبعاد وجاء بعد التوجه بجودة الخدمة في المرتبة الثانية ثم بعد العلاقات الشخصية بالمرحلة الثالثة والتنظيم بالمرحلة الرابعة ومهارات العاملين البيعية في المرحلة الخامسة وأخيرا بعد التجديد والابتكار والتغيير في المرحلة السادسة والأخيرة.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التسويقية

من أجل تحقيق اختبار فرضيات البحث وجد الباحث ضرورة إيجاد علاقات الارتباط بين الأبعاد الخاصة بالثقافة التسويقية، وكانت نتائج الارتباط بين تلك الأبعاد كالآتي. جدول (9).

1. بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين بعد التوجه بجودة الخدمة المصرفية مع بقية الأبعاد الأخرى وعند مستوى معنوية (0.01) كالآتي:

أ. العلاقات الشخصية. (0.46,5)

ب. مهارات العاملين البيعية والتعويضات. (0.50,1)

ت. التنظيم - أسلوب الإدارة. (0.89,6)

ث. الاتصالات الداخلية. (0.45,2)

ج. التجديد والابتكار والتغيير. (0.70,4).

2. بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين بعد العلاقات الشخصية مع بقية الأبعاد الأخرى كالآتي:

أ. مهارات العاملين البيعية والتعويضات. (0.17,1) عند مستوى معنوية (0.05)

ب. التنظيم - أسلوب الإدارة. (0.54,8) عند مستوى معنوية (0.01)

ت. الاتصالات الداخلية. (0.45,3) عند مستوى معنوية (0.01)

3. بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين بعد مهارات العاملين البيعية والتعويضات مع بقية الأبعاد الأخرى عند مستوى معنوية (0.01) كالآتي:

أ. التنظيم - أسلوب الإدارة. (0.42,1)

ب. الاتصالات الداخلية. (0.86,6)

ت. التجديد والابتكار والتغيير. (0.90,4)

4. بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين بعد التنظيم - أسلوب الإدارة مع بقية الأبعاد الأخرى عند مستوى معنوية (0.01) كالآتي:

أ. الاتصالات الداخلية. (0.31,6)

ب. التجديد والابتكار والتغيير. (0.58,3)

5. بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين بعد الاتصالات الداخلية مع بعد التجديد والابتكار والتغيير (0.89,4) عند مستوى معنوية (0.01).

تدل قيم معاملات الارتباط أعلاه على وجود علاقات ارتباط معنوية جيدة بين أبعاد الثقافة التسويقية عند قياسها في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان وهذا دليل على ترابط هذه الأبعاد بشكل جيد واحتلالها أهمية جيدة في عقلية المبحوثين. وهذا دليل على قبول فرضية البحث الثانية والتي تنص على: "توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف التجارية الأهلية المبحوثة".

الجدول (9) قيم معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان - العراق
المصدر : مخرجات الحاسبة الالكترونية.

التجديد والابتكار والتغيير	الاتصالات الداخلية	التنظيم - أسلوب الإدارة	مهارات العاملين البيعية والتعويضات	العلاقات الشخصية	التوجه بجودة الخدمة	
					1.00	التوجه بجودة الخدمة
				1.00	0.465**	العلاقات الشخصية
			1.00	0.17*	0.501**	مهارات العاملين البيعية والتعويضات
		1.00	0.421**	0.548**	0.896**	التنظيم - أسلوب الإدارة
	1.00	0.316**	0.866**	0.453**	0.452**	الاتصالات الداخلية
1.00	0.894**	0.583**	0.904**	0.052	0.704**	التجديد والابتكار والتغيير

* مستوى معنوية 0.05 ** مستوى معنوية 0.01

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. الثقافة التسويقية تعتبر جزء من الثقافة التنظيمية ، لذلك فإن الثقافة التسويقية القائمة على التوفيق بين أهدافها وبين أهداف الزبائن و رغباتهم هي الأساس في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ومن ثم تحقيق مستوى أداء متميز للمنظمة في السوق وبناء سمعة طيبة (مكانة ذهنية).
2. للثقافة التسويقية القوية أهمية في زيادة فاعلية الاتصالات بزبائن المنظمة، وتقوية المركز التنافسي لها، وزيادة ولاء والتزام العاملين، والميل نحو التجديد والابتكار، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية .
3. أن بناء ثقافة تسويقية قوية يطلب التوجه بالسوق من خلال التحديد الدقيق لرغبات الزبائن وتوقعاتهم، ومراجعة ما يحدث بها من تطورات والالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي في التعامل، الأمر الذي يتطلب توافر قدر من المرونة في العلاقات التنظيمية الداخلية .
4. المصارف الأهلية بشكل عام لم تهتم بمكافأة العاملين لديهم أفضل مما هو عليه الحال في المصارف المنافسة فضلاً عن إن المعلومات بالمصرف غير متاحة لجميع العاملين فيه كما إن قبول فكرة التغيير لم تلاقي قبولا كبيرا لدى المبحوثين .
5. توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التسويقية وقد احتل بعد التوجه بجودة الخدمة علاقات ارتباط معنوية مع اغلب الأبعاد وقد تبين بقية الأبعاد الأخرى في ارتباطاتها .
6. هناك ضعف في الرؤية لدى هؤلاء المبحوثين بأبعاد الثقافة التسويقية والعناصر المكونة لهذه الأبعاد ، إذ تباينت الآراء والإجابات من قبلهم على كل عنصر وعلى كل بعد من تلك الأبعاد ، وقد يكون السبب في ذلك هو ضعف نشر ثقافة التسويقية للمصرف إلى جميع الأفراد العاملين.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تدعيم ونشر أبعاد الثقافة التسويقية بين الأقسام المخلفة للمصرف، بالشكل الذي يمكن العاملين من الاعتماد عليها في عكس صورة المصرف بالخارج وتكوين له صورة مميزة لدى الزبائن.
2. أن التجديد والابتكار والإبداع بين العاملين في المصارف التجارية الأهلية ضعيف ويحتاج إلى تدعيم لأبعاد الثقافة التسويقية المرتبطة به . وهذا يتطلب من إدارة المصارف الأهلية نشر ثقافة الابتكار والتجديد بين العاملين والعمل على مكافأة المتميزين والمبدعين منهم وإن يكون لديهم الاستعداد والرغبة في تجربة أو تطبيق الأفكار الجديدة في أداء الخدمات المصرفية.
3. العمل على تنمية مهارات العاملين البيعية ويكون ذلك من خلال قيام المصرف بتنمية مهارات مقدمي الخدمة عن طريق التدريب وتقديم المعلومات الكافية لهم عن الخدمة المصرفية. وإن يهتم بمكافأة العاملين لديه أفضل مما هو عليه الحال في المصارف المنافسة. فضلاً عن قيام إدارة المصرف بتقدير العاملين اللذين يقومون بالبحث عن زبائن جدد.
4. من المفضل أن تسعى المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان العراق إلى بناء ثقافة تسويقية قوية في أقسامها المختلفة وذلك من خلال اعتماد بعض العناصر التي تسهم في بناء تلك الثقافة مثل (خدمة الزبون- أسلوب العمل (الإدارة)- التنوع / الاختلاف- التقنية- التعويض- الاحتفاظ- التغيير)، إذ أن الالتزام بهذه العناصر يساعد المصارف الأهلية على بناء ثقافة تسويقية مميزة لها.
5. ضرورة إيصال أهداف وقيم المنظمة إلى كل فرد عامل فيها. وذلك من خلال جعل المعلومات المصرفية متاحة لجميع العاملين في المصرف وقت الحاجة لها.
6. العمل على إيجاد ثقافة تسويقية يفهمها العاملين في المصرف و الزبائن . وضرورة أن يعلم الأفراد العاملين في المصرف أن مشاركتهم هي في غاية الأهمية و إن مكافأتهم سوف يتم تقييمها أو تثمينها .

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الهنداوى ، محمد عبدالله محمد ، 2006 " تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق -دراسة تطبيقية مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 30. كلية التجارة بجامعة المنصورة، القاهرة.
2. سيزلاني , أندرو ، 1991 –السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر أبو القاسم الرياض معهد الإدارة العامة.
3. أميدي ، شفان نوزت صالح ، 2009، إمكانية تطبيق و تبني التسويق الالكتروني (دراسة مقارنة في عينة من المصارف التجارية في إقليم كردستان)، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة دهوك-العراق.
4. لطفي، عبد الحميد ، 1979، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة.
5. الهواري ، مبروك، 1994، معايير الثقافة التسويقية في منظمات الخدمات ومدى تطبيقها في شركتي الخطوط الجوية اليمنية ومصر للطيران (دراسة مقارنة) " ، مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين ، كلية التجارة – جامعة القاهرة ، العدد 46.
6. أوشي ، وليام - النموذج الياباني في الإدارة – نظرية Z ترجمة حسن محمد يس ، معهد الإدارة العامة، السعودية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

7. Andrew Musiime, Joseph Ntayi, Musigire Samuel, 2009, " Marketing Culture, Psychology Wellness, Ethical Climate, Service Performance and Loyalty", Repositioning African Business and Development for the 21st Century Simon Sigué (Ed.) Proceedings of the 10th Annual Conference 2009 IAABD .
8. Conrad, C. A., & Brown, G. (1997). Performance implications of the marketing culture – environment fit: a profile deviation analysis. Southwestern Marketing Proceedings..
9. Ericksson, K., Majkgard, A., & Sharman, D.D., (1999), Service quality by relationships in International Market, *Journal of Service Marketing*, Vol 13, No. 4/5, .
10. Fredrick M. Collison, Daniel L. Spears, 2010, "Marketing cultural and heritage tourism: the Marshall Islands", International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 4 Iss: 2,
11. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management. Review, Vol.18 No.(4)...
12. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
13. Howcroft, J.B. (1998), "The new retail banking revolution", *Journal of the Association of Professional Bankers*, Vol.8 No.4.
14. Howard Bratches, (1993) "MARKETING CULTURES AND PRE-CULTURES", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2 Iss: 3, .
15. Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April),.
16. Margaret McNeil, Stephen Myers, Douglas Adam, (2001) "The reliability of Webster's marketing culture instrument: some western Australian findings", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13 Iss: 4, .
17. Martha Sullivan, **Thornton** Marketing, 2001. **Developing a Marketing Culture** ".marthasullivan@earthlink.net
18. Musiime, A., and P. R. Datta (2007). Marketing Culture and Marketing Effectiveness: A Reflection in the Ugandan Telecommunication Industry, *Journal of Business & Retail Management Research* Vol.1, Issue.2, June
19. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol.54.No.(4), .
20. Peter B. Kaufman ,2005, " Marketing Culture in the Digital Age A Report on New Business Collaborations Between Libraries, Museums, Archives and Commercial Companies. <http://www.intelligenttelevision.com/marketingculture.htm>

- 21 .Rajesh Singh.2005," Marketing Culture of Finnish Research Libraries An Analysis of Marketing Attitude, Knowledge and Behavior" ABO Akademi University Press.
- 22.Rajesh , Singh, 2010 "Developing a Marketing Culture". Feliciter. FindArticles.com. 25 Jul.,
http://findarticles.com/p/articles/mi_7534/is_200705/ai_n32222459/
- 23.Seabrook, J. (2000). Nobrow: the culture of marketing – the marketing culture. New York: Alfred A. Knopf.
- 24.Sherif, T. K. L.(1997), An examination of the role of marketing culture in service quality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.. 9No..
- 25.Vranesevic, T, Vignali, C and Vignali, D. (2002). Culture in defining consumer satisfaction in marketing. *European Business Review*, Vol.14.No.(5),.
- 26.Webster Cynthia,1990, **Toward the measurement of the marketing culture of a service firm**", *Journal of Business Research*, Volume 21, Issue 4, December .
- 27.Webster, Cynthia (1991), "A Note on Cultural Consistency Within the Service Firm: The Effects of Employee Position on Attitudes Toward Marketing Culture,"
Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19.No. (4),.
- 28.Webster Cynthia ,1993," Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm " *Journal of Business Research* Volume 26, Issue 2, February .
- 29.Webster, C. (1995), Marketing Culture and marketing effectiveness in service firms, *Journal of Services Market*, Vol. 9 No.2.
- 30 .Žostautienė, D. (2009). Peculiarities of marketing culture elements' expression in companies operating in different activity fields. *Changes in Social and Business Environment : proceedings of the 3rd international conference*,.

الملاحق

ملحق (1) قياس أبعاد الثقافة التسويقية في المصارف الأهلية في محافظات إقليم كردستان-العراق

الأبعاد	العبارات	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً:التوجه بجودة الخدمة المصرفية	1. المصرف يحدد بدقة ماهية ونوعية الخدمات التي يقدمها لزمائنه.	65.5	16.4	18.2	2.47	0.78
	2. الإجراءات بالمصرف تمكن العاملين من أداء الخدمة بمستوى جيد.	67.3	16.4	16.4	2.5	0,76
	3. يقوم المصرف بالقياس المنتظم والدوري لأداء العاملين.	65.5	16.4	18.2	2.47	0.78
	4. العامل يدرك أن سلوكه يعكس ويحدد سمعة وصورة المصرف لدى الغير.	67.3	16.4	16.4	2.5	0.76
	5. العامل يؤدي ما يتوقعه ويطلبه المصرف منه.	65.5	18.2	16.4	2.49	0.76
	6. المصرف يأخذ في الحسبان مهارات الاتصال لدى العاملين فيه.	65.5	18.2	16.4	2.49	0.76
المعدل العام		66.1	17.0	17.0	2.48	076
ثانياً: العلاقات الشخصية	7. إدارة المصرف تأخذ في الحسبان مشاعر العاملين فيها .	32.7	16.4	50.9	1.81	0.89
	8.العاملون يشعرون بالارتياح والسعادة إذا وصلت آراؤهم إلي الإدارة العليا في المصرف.	67.3	16.4	16.4	2.5	0.76
	9.المديرون يستخدمون سياسة الباب المفتوح مع مرؤسيهم .	67.3	16.4	16.4	2.5	0.76
	المعدل العام		55.76	16.4	27.9	2.27
ثالثاً: مهارات العاملين البيعية والتعويضات	10 المصرف يهتم باختيار وتعيين عامله من أنسب العناصر .	67.3	16.4	16.4	2.5	0.76
	11.المصرف يقوم بتنمية مهارات مقدمي الخدمة عن طريق التدريب وتقديم المعلومات الكافية لهم عن الخدمة.	49.1	16.4	34.5	2.14	0.90
	12.المصرف يحترم ويقدر العاملين الذين يحققون انجازات عالية.	67.3	16.4	16.4	2.5	0.76
	13.العاملون يشعرون بالسعادة عندما يقومون بالبحث عن زبائن جدد.	32.7	16.4	50.9	1.81	0.89
	14.المصرف يهتم بمكافأة العاملين لديه أفضل مما هو عليه الحال في المصارف المنافسة.	32.7	18.2	49.1	1.83	0.89
	15.العاملون يتعاملون باهتمام وحرص مع الزبائن الجدد.	16.4	16.4	67.3	1.49	076
المعدل العام		44.25	16.7	39.1	2.04	082
رابعاً:التنظيم (أسلوب الإدارة)	16. كل عامل يجب أن يكون في مكانه السليم في التنظيم.	34.5	16.4	49.1	1.85	0.90
	17.كل عامل يجب أن يحدد له خطة واضحة لعمله الروتيني .	34.5	16.4	49.1	1.85	0.90
	18.كل عامل يهتم بعمله جيداً	65.5	18.2	16.4	2.49	0.76

0.76	2.5	16.4	16.4	67.3	19. مجال العمل لكل عامل محدد بوضوح ومتضمن في مجال التنظيم.	
083	2.17	32.75	16.85	50.45		المعدل العام
0.76	2.49	16.4	18.2	65.5	20. كل عامل يدير وقته في العمل بشكل جيد .	خامسا: الاتصالات الداخلية
0.89	2.18	32.7	16.4	50.9	21. المصرف يحدد سياسات وإجراءات العمل بحيث تكون متاحة لأي عامل عند الطلب.	
0.78	2.47	16.4	18.2	65.5	22. المدير يحدد بوضوح ما يريد من مرءوسيه .	
0.74	2.67	16.4	-	83.6	23. كل عامل بالمصرف يدرك ويفهم أغراض وأهداف المصرف الذي يعمل فيه.	
0.79	2.45	20.47	13.2	66.37		المعدل العام
076	1.49	67.3	16.4	16.4	24. المعلومات بالمصرف متاحة لجميع العاملين فيه .	سادسا: التجديد والابتكار والتغيير
0.90	2.14	34.5	16.4	49.1	25. المصرف يهتم بتحفيز وتدريب العاملين لديه على التجديد والابتكار.	
0.89	1.81	50.9	16.4	32.7	26. جميع العاملين بالمصرف يقبلون فكرة التغيير	
0.90	1.85	49.1	16.4	34.5	27. المصرف لديه الاستعداد والرغبة في تجربة أو تطبيق الأفكار الجديدة في أداء الخدمات المصرفية.	
0.90	2.14	34.5	16.4	49.1	28. المصرف يتقبل التغيير والتطوير في مجال خدماته المصرفية.	
087	1.88	47.26	16.4	36.36		المعدل العام
0.81	2.21	30.74	16.09	53.21		معدل أبعاد الثقافة التسويقية العام