

**التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل
والميزة التنافسية
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين بعض المصارف التجارية بالعراق**

أ.د. عبد الرضا فرج بدرأوى

جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم العلوم المالية والمصرفية

الطالب: محمد راشد حميد

جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم العلوم المالية والمصرفية

**Market orientation is variable and mediator in the
relationship between Holistic marketing and competitive
advantage**

(An analytical study of the views of a sample of some of the managers of
commercial banks in Iraq)

Prof. Dr. Abdul-Ridha Faraj Badrawi

Administration & Economic College

Mohammed Rashid Hameed

Administration & Economic College

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية)

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

أ.د. عبد الرضا فرج بدر اوي

محمد راشد حميد

المستخلص

يسعى هذا البحث الى تحديد دور التسويق الشامل بأبعاده المتمثلة ب (التسويق المتكامل, التسويق الداخلي, التسويق بالعلاقة, تسويق الاداء) بوصفه متغيراً مستقلاً, في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم, التكنولوجيا) بوصفها متغيراً معتمداً بوجود التوجه السوقي بأبعاده المتمثلة ب(التوجه نحو الزبون, التوجه نحو المنافس, التنسيق بين الوظائف). لاعتماد استراتيجيات تسويقية مناسبة تأخذ بنظر الاعتبار شدة المنافسة الحالية والمتوقعة في القطاع المصرفي, خاصة في ظل انفتاح العراق على العالم وتشجيع الدولة على تأسيس مصارف خاصة او فتح فروع لمصارف عالمية, وفي الوقت نفسه لتلبية حاجات واذواق الزبائن بتقديم افضل الخدمات وبميزة يتفوق بها المصرف على منافسيه. ومن هنا فان مشكلة البحث تجسدت في تساؤل جوهرى مفاده ((هل للتسويق الشامل بأبعاده دور في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها وبوجود التوجه السوقي كمتغير وسيط))

ولاختبار صحة فرضيات البحث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات نموذج البحث باعتماد استبانة أعدت لهذا الغرض، فضلاً عن أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية للمصارف, اذ شملت عينة البحث بصورة عشوائية حيث ضمت العينة مجموعة من مديري المصارف ومديري الاقسام والشعب, اذ بلغ الحجم الفعلي لعينة البحث (163) موزعه على (16) مصرفاً, بهدف دعم دقة بيانات أداة القياس وصحة تحليل النتائج, وقد توصل البحث إلى نتائج دعت الى رفض الفرضيات الرئيسية واختيار الفرضيات البديلة فرضيات الوجود, كما توصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها: يسهم التسويق الشامل بأبعاده في تعزيز قدرة المصارف على مواجهة التغيرات المتسارعة ومن ثم تدعيم مواقفها التنافسية من خلال تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها, وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد التسويق الشامل والميزة التنافسية والتوجه السوقي.

ABSTRACT

This study is intended to determine the role of the holistic marketing with its factors, (integrate marketing, internal marketing, marketing in relation and performance marketing) which is an independent variable in achieving the competitive advantage with its dimensions (cost, quality, flexibility, delivery and technology) which depends on the market orientation with its dimensions (customer orientation, competitive orientation and coordination of tasks). It is worth relying on appropriate marketing strategies that consider the intensity of the current and potential competition in banking sector. This is supported by the encouragement of the government of establishing private and international banks. The study also aims to satisfy the needs and tastes of customers by offering distinct competitive characteristic of the bank. Thus, the study matter has been embodied in a question as to does holistic marketing in its dimensions have a role in achieving the competitive advantage its dimensions with the existence of market orientation as a mean factor?

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

To examine the credibility of those propositions, data related to the study sample variables has been gathered according to a questionnaire, personal interviews. Field observation on banks. The study sample was conducted on a group of bank managers and bankers, and bosses. The study sample was given to (163) individuals in (16) bank in order to achieve measurement tool's data precision, finding analysis credibility. In addition the study reached findings that rejected the basic and secondary propositions and chose the alternative proposition for the existent propositions. It brought in some practical and theoretical inferences among which is the conclusion- that holistic marketing with its factors contribute to support the ability of banks to challenge the dramatic changes and thereafter stabilizing their competitive situation through achievement of the competitive advantage. There is also the existence of strong influential relationships of each of the inclusive marketing factors and the competitive advantage of the market orientation.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

المقدمة :

أصبح السوق في الوقت الحاضر يتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت اقتصادية ام اجتماعية ام سياسية ام ديموغرافية ام تكنولوجية, لذا يتطلب من المصارف ان تستجيب لها من خلال تصميم استراتيجية شاملة على المستوى الكلي واستراتيجية تسويقية وظيفية فعالة قادرة على التعامل مع هذه البيئة التي تواجهها. و يمثل التسويق احد اهم الاسس التي تتركز عليها منظمات الاعمال ومنها المصارف في تحقيق تفوقها وتميزها السوقي, لذلك عليها ان تدرك مدى اهمية تفعيل دور التسويق الشامل لتأثيره المباشرة في تعزيز الميزة التنافسية .

وتسعى المصارف في ظل التحولات الحالية الى تحقيق الهدف الجوهري الذي وجدت من أجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق والحصول على الارباح المرضية. وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن المهمين والوصول الى مفهوم " الزبون سيد السوق" اذ ان هذا لا يتم إلا من خلال وظيفة قائمة بذاتها هي وظيفة التسويق. كما أن حدة المنافسة تزداد يوماً بعد يوم في ظل العولمة والانفتاحات الاقتصادية, يستلزم من المصارف إتباع استراتيجيات تنافسية مناسبة تمكنها من البقاء والنمو في السوق وتحقيق ميزة تنافسية وإرضاء الزبون وسعادته. من بين هذه الاستراتيجيات هي التسويق الشامل بأبعاده الاربعة(التسويق المتكامل, التسويق الداخلي, التسويق بالعلاقة, تسويق الاداء).

وتظهر اهمية التسويق الشامل في انه فلسفة تستند الى تطوير وتصميم وتطبيق برامج عمليات, اذ يعد مدخل للعملية التسويقية التي تحاول تسويق كل الانشطة التي تسعى لخدمة الزبون, كما تعد فلسفة التوجه السوقي احد ابرز الفلسفات الادارية اذ تقوم على فكرة الاهتمام بالزبائن والعمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم بدرجة متميزة افضل من المنافسين, اذ ان التعقيدات وسرعة التطورات دعت الى الاهتمام بالتوجه السوقي للبحث عن حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيتها وبما ينسجم واهداف المصرف والزبون معا, من خلال ايجاد مزيج تسويقي متكامل يلبي التفوق على المنافسين بميزة تنافسية .

بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة ((التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية): دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية في العراق))

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث من اطلاع الباحث على عدد من الدراسات المتخصصة في مجال التسويق وواقع المصارف التجارية العراقية في بيئة الاعمال المتغيرة فوجد أهمية ربط التسويق الشامل بالميزة التنافسية للمصارف بوصفها من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر التسويقي خاصةً باستخدام المتغير الوسيط او الملطف المتمثل بالتوجه السوقي وفي ضوء هذه المعطيات النظرية قام الباحث بزيارات ميدانية لعينة من المصارف ولقائه بإدارتها ووجد حاجة ملحة لأجراء دراسة متخصصة لهذا الموضوع وخاصةً ان بعض هذه المصارف تفتقر لوجود ادارة متخصصة للتسويق او القيام بأنشطته تحت اي مسمى اخر مما يعني قصوراً في التوجه التسويقي لهذه المصارف واستخدامها للمفاهيم الحديثة التي اثبتت ايجابيتها في تعزيز الميزة التنافسية لها, وهذا شكل الاطار العام لمشكلة البحث التي من خلالها صاغ الباحث عددا من الاسئلة لتحديد ابعاد هذه المشكلة تتمثل بالاتي:

- 1- هل تعتمد ادارة المصارف استراتيجيات تسويقية محددة ومنها استراتيجية التسويق الشامل ؟
- 2- ما هي الميزة التنافسية التي تسعى الى تحقيقها مصارف عينة البحث ؟
- 3- هل هناك علاقة اثر وارتباط ما بين تبني التسويق الشامل وتحقيق الميزة التنافسية في مصارف عينة البحث ؟
- 4- هل هناك علاقة وتأثير ما بين اعتماد التسويق الشامل من خلال المتغير الوسيط التوجه السوقي ؟ وهل هذا يؤدي الى زيادة التأثير في الميزة التنافسية ؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- تتبع أهمية البحث من كونه يتناول ربط ثلاثة متغيرات حيوية في علاقة تفاعلية وتأثيرية متمثلة بالتسويق الشامل والتوجه السوقي والميزة التنافسية .
- 2- تمثل متغيرات الدراسة مواضيع حيوية في النشاط التسويقي لأنها تتألف من التسويق المتكامل والتسويق الداخلي والتسويق بالعلاقة وتسويق الاداء وهذا يعطي هذه الدراسة شمولية, التسويق وكل عنوان من العناوين المذكورة أنفا اذ تحتل مكانة بارزة في الفكر التسويقي.
- 3- التعرف على اهم الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبعها المصارف لتزويد من نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها .
- 4- تركيز الاهتمام على التوجه السوقي وتحديد وتطوير المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

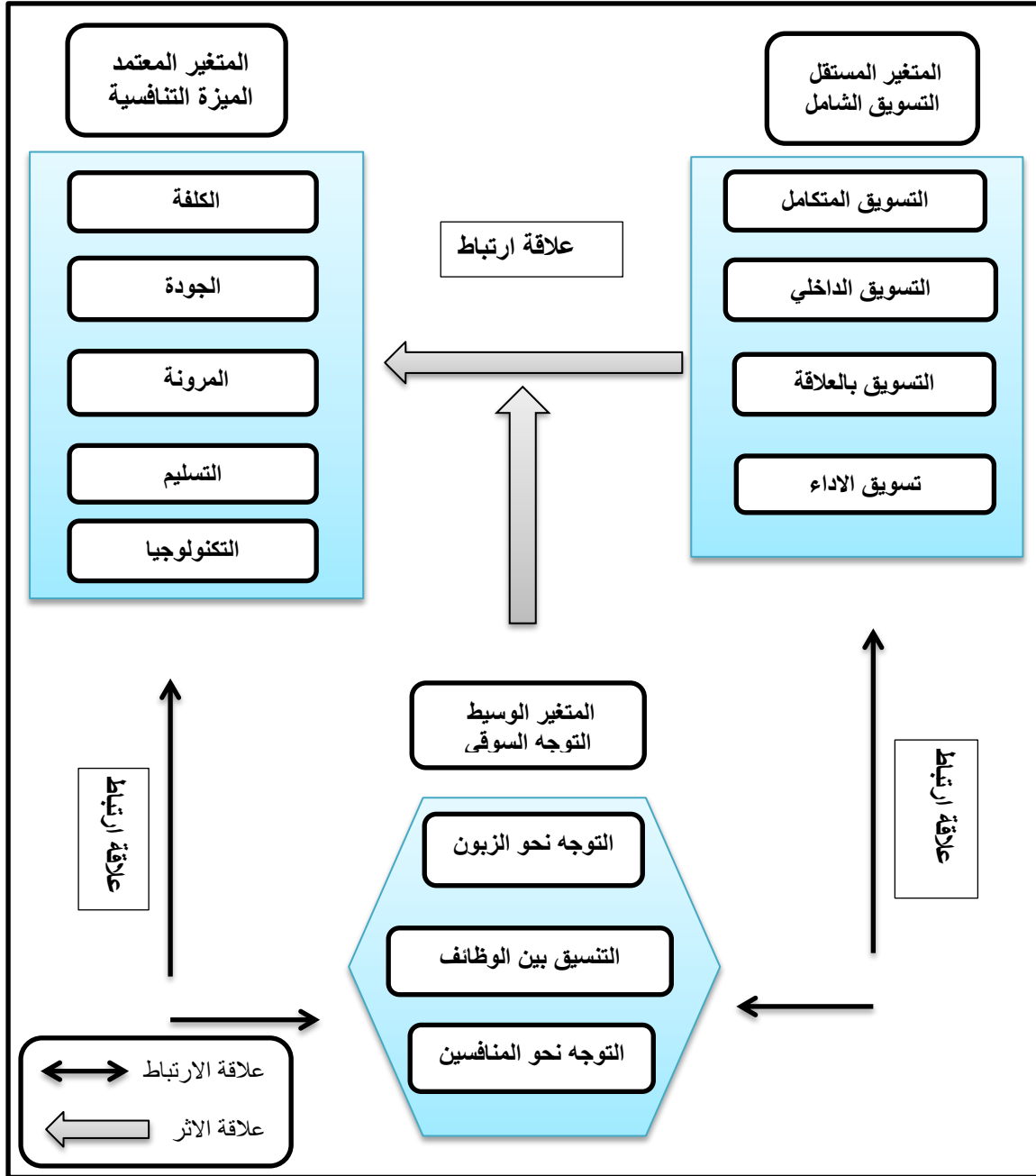
ثالثاً: اهداف البحث

- 1- معرفة مدى ادراك العاملين داخل المصارف عينة البحث للتسويق الشامل بأبعاده
- 2- تسليط الضوء على التسويق الشامل وامكانية تبنيه في المصارف عينة البحث .
- 3- تحديد الميزة التنافسية للمصارف عينة البحث .
- 4- تفعيل دور التسويق الشامل من خلال التوجه السوقي لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات التسويق الشامل والميزة التنافسية والتوجه السوقي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم تصميم مخطط البحث الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية لمتغيرات البحث ليكون شاملاً لجميع

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية
 متغيرات البحث الرئيسة والفرعية في صورته الاجمالية ومن ثم قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد او بصورة اجمالية . وكما موضّح في الشكل (1) والتي هي :



الشكل رقم (1)
 المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسة الاولى: لا توجد علاقة ارتباط واثر ذات دلالة احصائية بين التسويق الشامل والميزة التنافسية للمصارف عينة البحث.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط واث ذات دلالة احصائية بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط واث ذات دلالة احصائية بين التوجه السوقي بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها.

4- الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التسويق الشامل والميزة التنافسية بأبعادها وبوجود التوجه السوقي بعناصره كمتغير وسيط .

سادسا: اساليب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأساليب الآتية :

1- الجانب النظري: في سبيل الوصول الى اغناء الجانب النظري للبحث فقد أعتمد على اسهامات مجموعة من المؤلفات والكتب الاجنبية والعربية والدوريات والإطاريح الجامعية والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) إذ اتاحت للباحث احداث النتائج والاسهامات العلمية للبحث قيد البحث .

2- الجانب الميداني: أعتمد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من البحث هي :

أ-المقابلات الشخصية: قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث التي تضمنت مديري المصارف وأقسامها ووحداتها الادارية في المستويات العليا والوسطى، من أجل الاستفادة من آرائهم في تعزيز النتائج المستخرجة ايجاباً كانت أو سلباً، فضلاً عن توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تُطرح من قبل عينة البحث لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة على أسئلة الاستبانة.

ب-الاستبانة: لغرض اختبار فرضيات البحث فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة, لكونها الأنسب لتحقيق أهداف البحث إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد العينة عند وضع إجاباتهم الخاصّة بأسئلة الاستبانة، واعتمد البحث مقياس (Likert) الخماسي.

سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث

لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية، اذ ضمت العينة مجموعة من مديري المصارف ومديري الاقسام و الشعب والوحدات الادارية، وقد اكتفى الباحث بمستوى الادارات العليا والوسطى لكون معظم متغيرات البحث ذات صلة برؤية واستراتيجية المصارف، واعتمد الباحث الحصر الشامل للمديرين وكل المديرين في المصارف المبحوثة تشكل عينة لعموم المصارف التجارية العراقية، اذ ان وصف عينة المستجيبين تعطي صورة متكاملة عن خصائص عينة البحث, فالمستجيبون فقد اجابوا عن الاسئلة التي تتعلق بـ(الجنس, الفئة العمرية, سنوات الخدمة, التحصيل الدراسي) التي تسهم في اعطاء المعلومات المطلوبة لغرض وصف عينة البحث, وبلغ الحجم الفعلي لعينة البحث (163) موزعه على (16) مصرفاً . ويعرض الجدولان (1) و(2) وصفاً تفصيلاً لعينة ومجتمع البحث.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

الجدول (1)

يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على مصارف عينة البحث

اسم المصرف	عدد الاستثمارات	اسم المصرف	عدد الاستثمارات
مصرف بغداد	11	مصرف الائتمان العراقي	10
المصرف التجاري العراقي	11	مصرف سومر التجاري	9
مصرف الشرق الاوسط	10	مصرف الخليج التجاري	11
مصرف الاستثمار العراقي	10	مصرف الشمال	11
مصرف المتحد	10	مصرف الاتحاد للاستثمار	8
مصرف دار السلام	10	مصرف اشور الدولي	12
مصرف بابل	10	مصرف المنصور	10
المصرف الاهلي العراقي	10	مصرف عبر العراق	10

المصدر : من اعداد الباحث

الجدول (2)

وصف عينة البحث

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	111	68%
	انثى	52	32%
المجموع الكلي		163	100%
الفئة العمرية	20-29	13	8%
	30-39	56	34%
	40-49	53	33%
	50- فاكث	41	25%
المجموع الكلي		163	100%
سنوات الخدمة	1-5	17	10%
	6-10	18	11%
	11-15	46	28%
	16-20	50	31%
	21-25	13	8%
	26- فاكث	19	12%
المجموع الكلي		163	100%
التحصيل الدراسي	اعدادية فاقل	-	-
	دبلوم	24	15%
	بكالوريوس	126	77%
	دبلوم عالي	11	7%
	ماجستير	2	1%
	دكتوراه	-	-
المجموع الكلي		163	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثامناً: اختبار صدق المقاييس Validity Test

يعد اختبار صدق المقاييس واحداً من المؤشرات التي يجب توافرها في اداة المقياس المعتمد في قياس اي من الصفات والظواهر قيد البحث ويعني صدق اداة الاختبار انها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات ومضمونها متفق مع الغرض الذي صممت اداة القياس من اجله لذلك تم عرضها على مجموعة من المتخصصين من اجل

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

الاستفادة من وجهات نظرهم بشأن التوافق والتناسق لمضمون كل فقرة مع المقياس، فضلاً عن اختبار الصدق الظاهري وصدق البناء واختبار الالتصاق الداخلي الفا (Cronbach Alpha).

أ- الصدق الظاهري Face Validity: بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث تم اختبار الصدق الظاهري ل فقرات الاستبانة بعد إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم الإدارية ومن لديهم خبرة في هذا المجال للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث ومن خلال الملاحظات ثم إجراء التعديلات والإضافات. وتم اختبار قياس الشمولية في ضوء طرح العديد من الأسئلة على السادة الخبراء عن شمولية أبعاد وعوامل الاستبانة وفي ضوء ذلك تم إضافة بعض الأسئلة وحذف بعضها وتصحيح وصياغة بعض العبارات لتكون أكثر ملائمة.

ب- اختبار ثبات المقاييس Reliability Test : بهدف اختبار محتوى الاستبانة استخدام اختبار الاتساق الداخلي لقياس ثبات المقياس، تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعيرة عن كل متغير باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وكما موضح في الجدول (16) وباستخدام الدليل التفسيري (Cohen, 2007: 506)، إذ ذكر بان (معامل الفا α) الذي يقل عن (0.60) فانه يعبر عن اتساق (ثبات) ضعيف، في حين اذا وقعت قيمة المعامل ضمن المدى (0.60-0.69) فان المقياس قليل الثبات، في حين يتصف المقياس بالثبات المتوسط اذ تراوحت قيمة المعامل ضمن المدى (0.70-0.79) اما اذا تراوحت قيمة معامل الفا في المدى (0.80-0.90) فانه يدل على الثبات العالي، اما اذا تجاوز (0.90) فانه يدل على الثبات العالي جداً، وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3)

نتائج اختبار ثبات اداة المقياس

المتغير الرئيس	الابعاد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التسويق الشامل HM	التسويق المتكامل (T)	14	0.833
	التسويق الداخلي (TS)	4	0.831
	التسويق بالعلاقة (AL)	4	0.827
	تسويق الاداء (ADA)	4	0.838
التوجه السوقي MO	التوجه نحو الزبون (Z)	3	0.827
	التوجه نحو المنافس (MN)	3	0.832
	التنسيق بين الوظائف (WTH)	3	0.828
الميزة التنافسية CA	الكلفة (K)	4	0.831
	الجودة (J)	4	0.828
	المرونة (MR)	4	0.833
	التسليم (S)	4	0.826
	التكنولوجيا (TK)	4	0.825

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول (16) ان قيم معامل كرونباخ الفا لجميع الفقرات ضمن المدى (0.80-0.90)، وهذا مؤشر لمستوى الثبات العالي لحالة الاتساق الداخلي، وبالتالي صلاحية المقياس لإجراء التحليلات الاحصائية الاخرى.

المبحث الثاني // الجانب النظري

اولاً: التسويق الشامل شهدت البيئة المعاصرة تغيرات عدة وتحولات واسعة واصبح السوق يتأثر بشكل كبير بهذه المتغيرات، سواء كانت اقتصادية ام اجتماعية ام سياسية ام ديمغرافية ام تكنولوجية، وتزايدت الاعتراضات على

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل والميزة التنافسية

الممارسات التسويقية من الزبائن خصوصاً في نهاية الستينات من القرن الماضي، الذي أدى الى ظهور عدد من حركات ومؤسسات اجتماعية ومدنية تطالب بتحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وخاصة المصارف منها، مما جعل العديد من الباحثين يعد المفهوم التسويقي مفهوماً قاصراً ويعاني من نواقص كثيرة، وهذا بدوره ساعد على ظهور فلسفة التسويق الشمولي التي تركز على "تسويق كل الاشياء" اذ حققت الكثير من الايجابيات التي افترقت اليها الفلسفات السابقة وكانت نتائج الاخذ بهذه الفلسفة في الممارسات والتطبيقات ايجابية وبشكل كبير (Spellings, 2014: 4).

يتطلب التسويق إعادة التفكير في كيفية التعامل مع السوق، والواقع الجديد، أوسع وأكثر تماسكاً، والتسويق الشامل هو الذي يهتم بكل شيء في مجال التسويق، وهو إنشاء فريق حقيقي بين المصرف و الزبائن من أجل توفير أفضل الأسواق المستهدفة، ولعلّ التحدي الأكبر يتمثل بأنشاء نوع جديد من التنظيم بين المصرف والزبائن (Lazar, 2011: 248).

يركز هذا التسويق على الشمولية التي تعطي الاولوية لتسويق كل الاشياء، وبما يعني ان التسويق الشامل وضع وتنفيذ برامج وعمليات واجراءات مع مجموعة واسعة ومتراصة فيما بينها. يقوم التسويق الشامل بتطوير رؤية استراتيجية بامتداد زمني طويل نسبياً للمصارف مع جميع شركائها وزبائنها والعملاء، عن طريق التكامل بين ادارة المصرف والعاملين، وكذلك عن طريق مكونات المزيج التسويقي المصرفي الشاملة (Nicolae et al, 2009: 808) سنستعرض عدد من اراء واسهامات الباحثين في تحديد مفهوم التسويق الشامل وكما موضح في الجدول (4)

الجدول (4)

اسهامات بعض الباحثين لمفهوم التسويق الشامل

ت	اسم الباحث و المصدر	المفهوم
1	(Govindarajan, 2009: 10)	مدخل للعملية التسويقية التي تحاول تسويق كل الانشطة من خلال مداخل تسويقية تسعى الى تحقيق مفهوم اوسع لخدمة الزبون.
2	(Lazar, 2011: 248)	يهتم بكل شيء في مجال التسويق، وهو ليس بحاجة الى شراكة حقيقية بين المصرف والعملاء. وخلق فريق حقيقي لتوفير أفضل الأسواق المستهدفة وانشاء نوع جديد من التنظيم بين المصرف والعملاء.
3	(Kotler & kerller, 2012: 88)	فلسفة تستند الى تطوير وتصميم وتطبيق برامج عمليات، ونشاطات التسويق في ضوء ادراك عمق العلاقة بين المصرف وبيئته لتحقيق قيمة متفوقة لأصحاب المصالح.
4	(Adam, 2015: 37)	تطوير وتصميم وتطبيق برامج و عمليات السوق و معرفة المنتجات المعروضة و المرتبطة بها، وتبني المنظور الشامل للسوق وان المصارف تحتاج إلى تفكير متقدم حول كيف الإدارة والمنافسة في البيئة الجديدة للسوق

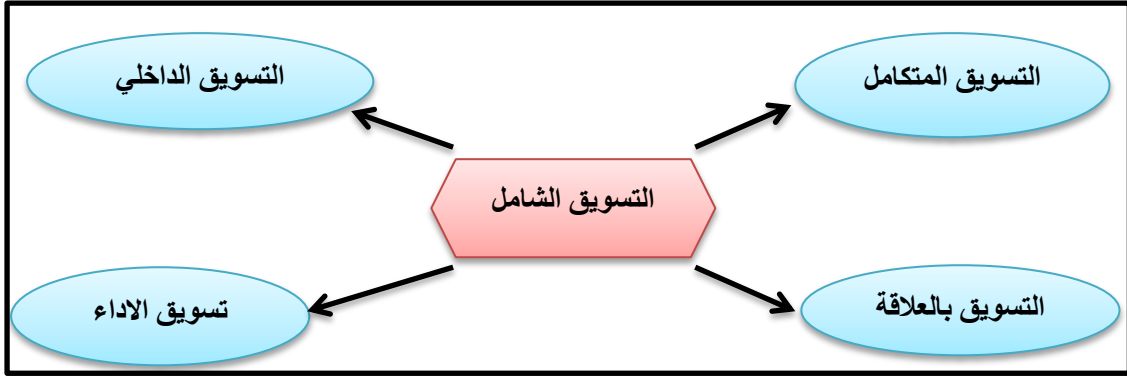
من مراجعة المفاهيم الواردة في الجدول المذكور انفا تبرز مجموعة من الخصائص يمكن تأشيرها كدعامات لاستيعاب وفهم مدلولات التسويق الشامل:

1. بناء علاقة استراتيجية مرضية ومتبادلة وطويلة المدى مع الزبائن و العملاء.
2. يسعى التسويق الشامل تسويق جميع الانشطة من خلال اتباع استراتيجيات تسويقية متعددة تصب في مصلحة المصرف واصحاب المصالح .
3. اعتماد بحوث التسويق لتقديم خدمات مصرفية جديدة خارجة عن نطاق التقليد التي تنظر الى الزبون بكونه سيد السوق.
4. تكامل الجهود التسويقية للتأثير في الزبون، وان الارباح تتحقق من خلال العلاقة طويلة الامد مع الزبائن بخلق القيمة والرضا لهم.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل والميزة التنافسية

ثانياً: ابعاد التسويق الشامل

تتألف مكونات التسويق الشامل من اربعة ابعاد وهي التسويق المتكامل إذ تعمل المصارف على بناء مزيج تسويقي يناسب السوق المصرفية المستهدفة و التسويق الداخلي يدعو الى ان يكون التسويق غير مرتبط بإدارة بل بجميع العاملين في المصرف الذين يعملون كمسوقين و تسويق العلاقة يرتبط بالمصرف بعلاقات جيدة مع الزبائن و المصارف الاخرى المنافسة واخيراً تسويق الاداء, وهكذا يعد التسويق الشامل مدخلاً للعمليات التسويقية التي تحاول تسويق جميع الأنشطة على وفق ادوات ومدخلات متعددة (Kotler & Keller, 2012: 41). والشكل (2) يوضح ابعاد التسويق الشامل.



الشكل (2) ابعاد التسويق الشامل

source :Kotler, Philip & Keller, K. Lane, (2012). Marketing Management, 14th edition, prentice Hall. P:41

ويمكن تفصيل هذه الابعاد كما يلي:

1- التسويق المتكامل:

عندما تكون أقسام المصرف كافة تعمل معا لخدمة مصالح العملاء، والذي نعني بهذا أن تساعد الإدارات الأخرى إدارة التسويق في تسهيل مهمتها. والتسويق المتكامل يتم على مستويين. أولاً: ان تعمل مع الوظائف التسويقية المختلفة على سبيل المثال لا الحصر من وظائف البيع والإعلان وخدمة العملاء، وإدارة المنتجات وبحوث التسويق. كل من هذه الوظائف لا بد أن تكون منسقة وتعمل بشكل جماعي ومتكامل من وجهة نظر الزبائن . ثانياً: على الإدارات الأخرى في المصرف أن تتبنى مفهوم التسويق الشامل بنفس توجه إدارة التسويق ومن وجهة نظر الزبائن. (Stewart & Saren, 2014: 16)

ومن أجل تحقيق التسويق المتكامل فإن ذلك يحدث من خلال التفاعل المشترك لعناصر المزيج التسويقي لتحقيق أقصى النتائج، ويمكن الدلالة على هذا المفهوم بالمزيج التسويقي للخدمة، وبذلك يشكل المزيج التسويقي مجموعة ادوات او عناصر التسويق المتكامل التي يمكن التحكم بها إذ تعمل منظمات الاعمال ومنها المصارف على مزج هذه العناصر مع بعضها لتحقيق الاستجابة التي ترغبها في السوق المستهدف. يشير المزيج التسويقي الى عدد من المتغيرات التي تقع تحت سيطرة المصرف ويمزج بواسطتها تلك العناصر التي ستمزج بعضها مع بعض لتصميم المزيج التسويقي الملائم لحالة السوق، إذ يتعين على الإدارة التسويقية تحديدها بشكل يجعل هذا المزيج في مستوى عال من الفعالية باهتمام الزبائن واقناعهم للاستجابة الموجبة التي تستهدفها الإدارة التسويقية. وقد ادى تحديد مكونات المزيج التسويقي، الى اثاره الجدل. فقد حدد (بوردين) مبدئياً اثني عشر عنصراً لمزيج مجلة العلوم الاقتصادية

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية
تسويق الشركات المصنعة والذي نشر مقالته بعنوان مفهوم المزيج التسويقي على الرغم من تبسيطها في فترة لاحقة
من قبل عدد من الكتاب (4: 2008, Robert).

وفيما يأتي عرض لاستراتيجيات المزيج التسويقي للخدمة
أ-استراتيجية الخدمة (المنتج) لمفهوم تسويق الخدمات خصوصية مميزة، حيث كان يغلب على كُتّاب التسويق
اعتقاد مفاده ان عملية تسويق السلع والخدمات متشابهة دون التمييز بينهما، وقد انطوى على هذا القبول
الضمني ان سلوك الزبون لا يختلف عند شرائه السلعة او الخدمة ويمكن للبائع نتيجة لذلك ان يستخدم الاسلوب
التسويقي نفسه في كل من الحالتين. ويمكن تعريف الخدمة بانها تلك الأنشطة القابلة للتحديد وغير الملموسة
والتي تكون الغرض الأساسي من المعاملة التي يتم تصميمها لغرض إشباع رغبات الزبائن (Ravichandran et al, 2010:18).

ب- استراتيجية التسعير يعرف بأنه السعر أو كلفة الخدمة مستوى المقابل النقدي الذي يطالبه المصرف لقاء
خدماته. ويعرف السعر المصرفي بانه معدل الفوائد او العمولات المصرفية التي يحصل عليها المصرف مقابل
الخدمات التي يقدمها (Marsh, 1992: 101). ويعد السعر من اكثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي مرونة
والاكثر من ذلك تتصف الخدمة المصرفية بدرجة عالية من حساسيتها للسعر إذان السعر من اكثر العناصر تأثيرا
في المبيعات والربحية كما يعد العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يحقق عائداً للمصرف (Bingham & Gomes, 2001: 163), وتعد استراتيجية التسعير واحدة من استراتيجيات المزيج التسويقي ذات التأثير الكبير
في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية.

ج- استراتيجية الترويج الترويج احد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي, ولا غنى عن الترويج كي يتظافر مع بقية
عناصر المزيج التسويقي الاخرى للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للأنشطة التسويقية التي هي تسهيل
ايصال الخدمات الى من يحتاجها من الزبائن. ويعرف kotler الترويج بانه التنسيق بين جهود البائعين في اقامة
منافذ للمعلومات, وفي تسهيل عملية بيع المنتج, وهو شكل من اشكال الاتصال وعرفه بشكل اكثر شمولية بانه
نشاط يتم في اطار الجهود التسويقية على عملية اتصال اقناعي" (Kotler & Armstrong, 2014: 77).
د- التوزيع إن من بين المهام الرئيسية لوظيفة تسويق الخدمات هي إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك
النهائي أو الزبائن بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الكفاية، أو بمعنى آخر تضيق الفجوة بين منتج الخدمة و
عملائه و يقوم بهذه المهمة عنصر التوزيع الذي يمثل أحد عناصر المزيج التسويقي. ويعرف التوزيع بأنه
النشاطات التي تجعل الخدمات متاحة للزبائن في الزمان والمكان الذي يرغبونه عند الحصول على الخدمة (Pride & Ferrell, 2006, 351).

هـ - الافراد يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر في مكونات الخدمة المصرفية, يُعرف الأفراد في
المزيج التسويقي بأنهم " العاملون في المصرف والذين يؤدون دورا إنتاجيا و جزءا مهما من الخدمة المصرفية,
كما إن عملهم مزدوج، إذ يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها فضلاً عن دورهم في بيع الخدمة. أن إدارة وتخطيط
الافراد في قطاع الخدمات، يحتل أهمية كبيرة جدا في المصارف في أن يكون ملاكها ذا مستوى اتصال عالٍ مع
الزبون بتحديد ما هو متوقع من العاملين في تعاملهم معهم من خلال معيار محدّد كالتوظيف، والتدريب،
والتحفيز، والمكافأة (Mamoun, 2011: 124).

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

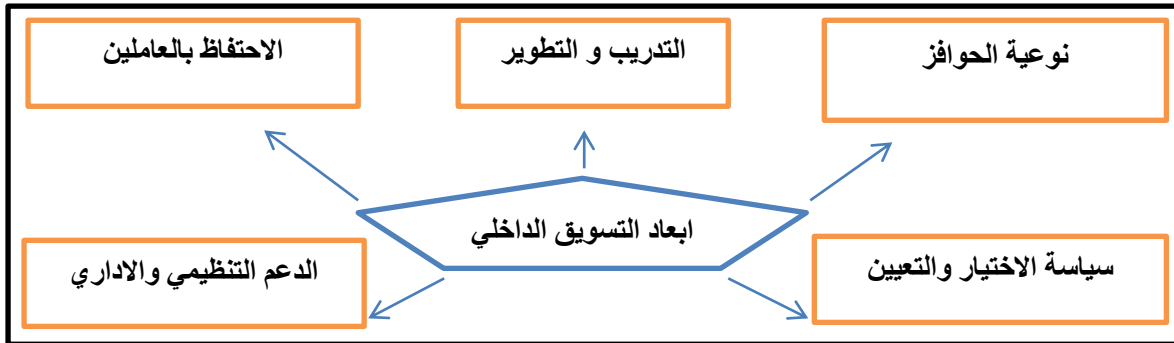
2- التسويق الداخلي يعد التسويق الداخلي من أنواع التسويق الشامل التي تبرز أهميتها في المنظمات الخدمية، إذ أن عمليات التبادل التي تتم بين المصرف والزبون والتي ركز عليها التسويق من الناحية التقليدية لا تكفي لوحدها بل لا بد من الاهتمام بالعاملين، فالدور الذي يؤديه العاملون في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه الأنظار إلى شكل آخر من التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المصرف والعامل، لذا ظهر مفهوم تسويقي يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينات بواسطة مديرة الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية. وعلى المصرف تركيز اهتماماته على العاملين ويحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي يضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشكلات تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا (Kotler et al, 2009: 770). ويبين الجدول (5) بعض المفاهيم الخاصة بالتسويق الداخلي

الجدول (5)

اسهامات بعض الباحثين لمفهوم التسويق الداخلي

ت	الاسم و المصدر	المفهوم
1	(Kotler, 2002, 203)	العمل على تدريب وتحفيز الموظفين لخدمة العملاء بشكل جيد. أن أهم مساهمة لقسم التسويق يمكن أن تكون ذكية للغاية في الحصول على شخص آخر في المصرف لممارسة التسويق.
2	(Mudie & Pirrie, 2006: 152)	بأنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب، وتحفيز كل من موظفي الخطوط الامامية والخطوط الخلفية بوصفهم فريق عمل، كما هو عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المصرف والعاملين فيه لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المصرف وزبائنه، كما يمثل العاملون في المصرف الزبائن الداخليين له.
3	(Stewart & Saren, 2014: 249)	هو عملية للتواصل مع العاملين وكأنهم هم الزبائن، وبالتالي تمكينهم من فهم دورهم في برنامج التسويق.
	(Kotler&Armstrong, 2014: 240)	توجيه وتحفيز العاملين للقيام بأعمالهم على اوجه صوره، ودعم خدمة الزبائن للعمل كفريق واحد لتوفير رضا الزبائن.

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العامل كونه يشكل احد عناصر المزيج التسويقي في المصارف، وتتمثل في العناصر والتي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية و عدهم زبائن داخليين. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد وكما في الشكل(3):



الشكل (3) ابعاد التسويق الداخلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في ابعاد التسويق الداخلي

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

أ- التدريب والتطوير: يعرف بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف اكتساب معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة الزبون. ولا شك أن أهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بدقه عالية فان مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة وأنها لذلك بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يستجد في عملهم (Tsai & Tang, 2008:1119).

ب- الاحتفاظ بالعاملين: تقوم المصارف بتوظيف العاملين الجيدين وتبذل جهداً كبيراً في تدريبهم وتطويرهم وتوفير لهم الدعم اللازم بما يضمن مستوى عاليًا من جودة الخدمة الداخلية، يجب على هذه المنظمات أن تبذل جهوداً أكبر لأجل المحافظة عليهم، خاصة وان ترك العامل للمصرف في هذه الحالة سوف يكون مكلفاً له بشكل كبير لأنه استثمر به الكثير من الجهد والاموال للوصول به الى هذه الحالة (Rydberg & Lyttinen, 2005: 3).

ج- الحوافز: تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون احد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، إذ أن العديد من العاملين يتركون العمل في بعض المصارف لأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز، لذا فان المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء أكانت حوافزاً فردية أم حوافزاً جماعية مادية أم معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل (Hwang & Chi, 2005: 285-288).

د- سياسة الاختيار والتعيين: تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المصرف والتي من بينها النشاطات التسويقية، لذا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح المصارف والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين (Opoku et al, 2009:11).

هـ- الدعم التنظيمي والاداري: ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange وقد أسهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد العاملين تجاه الإدارة المصرفية، لان هذه النظرية تفسر العلاقة بين المصرف والموظفين العاملين فيه، إذ يبنون إدراكات عامة عن نوايا المصرف واتجاهاته نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المصارف التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك (Ussahawanitchaki, 2009: 26).

3- التسويق بالعلاقة اصبح مفهوم تسويق العلاقة شائع الاستخدام على نطاق واسع في مجال التسويق، وبعد واحداً من أكثر الأمور المثيرة للاهتمام حول مجموعة المعارف التي باتت تعرف باسم علاقة التسويق هو أنه ظهر في نهاية 1970 في المجالات البحثية المختلفة وفي عدة دول مختلفة بشكل مستقل. (Baker, 2003: 34). و يعرف تسويق العلاقة: بأنه فلسفة أداء العمل فضلاً عن أنه توجه استراتيجي للمصارف يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

الزبائن الجدد بشكل مستمر (Hunt et al, 2006: 72-87), في حين يعرف آخرون بأنه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعد أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد (Hollensen & Opresnik, 2010: 7).

4-تسويق الاداء يعد تسويق الاداء البعد الرابع من ابعاد التسويق الشامل, وتسويق الاداء يضم بين طياته نشاطات واسعة لتسويق البرامج الاجتماعية والقانونية والبيئية والاخلاقية, يتطلب تسويق الاداء فهم العوائد المالية وغير المالية لقطاع المصارف والمجتمع من أنشطة وبرامج التسويق (Kotler & Keller, 2012: 21), ان مفهوم تسويق الاداء يتطابق مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمصارف وتدعو المسؤولية الاجتماعية الى التزام المصارف تجاه المجتمع, لذا أصبح من الضروري أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة الزبون والمصرف, إذ إن إهمال مصالح الزبائن واهتماماتهم والمصالح المجتمعية بعيدة الأمد يعد إساءة للمستهلكين والمجتمع (Bhattacharya & Korschun, 2008: 114).

ثالثاً: التوجه السوقي

تعددت الآراء المرتبطة بمفهوم التوجه السوقي إذ وضع الباحثون مجموعة مختلفة من المقاييس للتوجه السوقي, فمنهم من ربطها بأنشطة التسويق, ومنهم من ربطها بالاستراتيجية التنظيمية. وجرى تفسير مفهوم التوجه السوقي بطرائق مختلفة, فبعض الكتاب استخدم مصطلحاً مرادفاً وهو التوجه بالزبون وبعضهم الاخر استخدم مصطلح التوجه السوقي و التوجه نحو السوق (Armario et al, 2008: 488). ان التوجه السوقي هو واحد من العناصر الحيوية في تحديد نجاح المصرف, وهو أكثر من مجرد "الاقتراب من العملاء". فالمصرف يمكنه القيام بالتوجه السوقي فقط اذا تفهم سوقه بشكل كامل. كما يجب ان تكون المعلومات عن العملاء تتجاوز مهام البحث والترويج لتتخلل كل وظيفة تنظيمية في المصرف. يعد التوجه السوقي بصفة عامة تنفيذاً "لمفهوم التسويق". يوضح الجدول (6) عدد من مفاهيم التوجه السوقي التي تطرق اليها عدد من الباحثين.

الجدول (6)

يوضح اسهامات بعض الباحثين لمفهوم التوجه السوقي

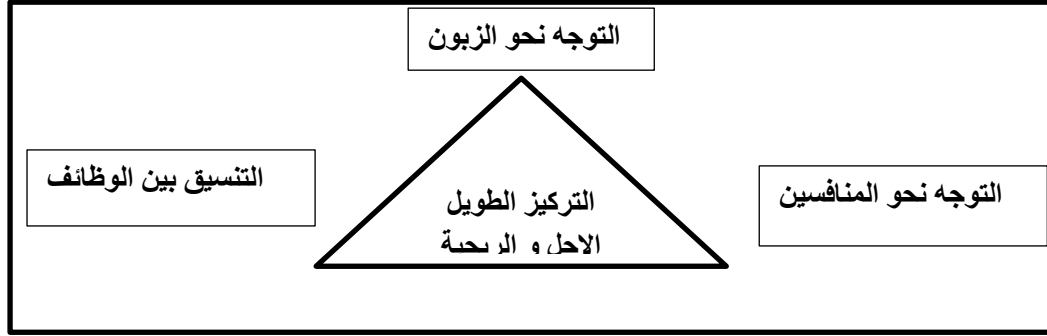
ت	الاسم والمصدر	المفهوم
1	(Narver & Slater, 1990: 21)	الثقافة التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية التي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمه عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل وتحقيق رسالة المصرف.
2	(Kohli & Jaworski, 1990: 6)	قيام وحدات التنظيم بتجميع معلومات عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادلها ونشرها بين الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها.
3	(Farrell, 2002: 2)	وهو مجموعة من المكونات السلوكية التي تنطوي على فهم اراء ورغبات الزبائن على مر الزمن من اجل خلق قيمة متفوقة للعملاء والحصول على المعلومات من المنافسين الحاليين والمحتملين وفهم نقاط القوى والضعف على المدى القصير والطويل على حدأ سواء.
4	(بدر اوي وموسى, 2015: 198)	فلسفة العمل المستندة الى الثقافة التنظيمية التي تركز على سلوكيات توليد ونشر وتبادل المعلومات الاستخباراتية عن احتياجات الزبائن والاستراتيجيات الحالية و المحتملة للمنافسين, والقوى الاخرى في السوق, واستجابة المصرف الفاعلة و الكفوة في توظيف هذه المعلومات لبناء قيمة اعلى للزبون وكسب الميزة التنافسية.

رابعاً: ابعاد التوجه السوقي ان مفهوم التوجه السوقي قد قسمه المتخصصون في مجال التسويق الى أسلوبين اساسيين, هما كل من التوجه السوقي الثقافي و التوجه السوقي السلوكي, وان غالبية البحوث تدرسه من وجهتي نظر ثقافية او سلوكية او الاثنين معا و الباحث سيعتمد على التوجه السوقي الثقافي.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

التوجه السوقي الثقافي

يعرف بتوجه المصارف نحو زبائنه ومنافسيه والتكامل الوظيفي بين إداراتها. كما أنه يمثل الثقافة التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل وتحقيق رسالة المصرف، و افترض أن التوجه السوقي يتكون من ثلاثة عناصر وهي: التوجه بالزبائن و التوجه بالمنافس، والتنسيق بين الوظائف فضلاً عن وجود معيارين لاتخاذ القرارات وهما التركيز الطويل والتركيز على الربحية(Narver & Slater, 1990:22). الشكل (4) يوضح البعد الثقافي للتوجه السوقي.



الشكل (4)

ابعاد التوجه السوقي الثقافي

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability ", Journal of Marketing, Vol. 54, October, pp.20-35

1- **التوجه نحو الزبون:** الذي ينطوي على استهداف الزبائن من فهم على نحو فعال بمهارات وموارد المصرف لتلبية طلبات الزبائن من خلال خلق قيمة مضافة أعلى(Mahmoud, 2011:243). او هو تلك التصرفات والإجراءات التي تهدف إلى فهم العميل لخلق قيمة مرتفعة له وتضع مصلحة العميل أولاً (Narver & Slater 1990: 22). فيجب على المصرف أن يحدد المنافع التي يبحث عنها الزبون وترجمتها إلى خدمات بشكل أفضل من المنافسين مع المحافظة على اقامة علاقات طويلة الأجل مع المنافسين، ويتم قياس المتغيرات مثل رضا العملاء ومعرفة وفهم حاجات العملاء وخلق قيمة مضافة للعميل ومعرفة رد فعله تجاه خدمات ما بعد الحصول على الخدمة(Ojenike et at, 2015: 23).

2- **التوجه نحو المنافسين:** هو عملية فهم لنقاط القوة والضعف للمنافس في الأجل القصير والطويل وقدراته واستراتيجياته الحالية والمستقبلية من اجل اكتساب مزايا تنافسية(Narver & Slater 1990). فالزبون لا يتخذ قراره بالحصول على الخدمة إلا بعد المقارنة بين الخدمات المتنافسة ليشبع احتياجاته بشكل أفضل. التوجه بالمنافس يمكن أن يعزز قدرة المصرف بالتكنولوجيا العالية للتحليل والرد على استراتيجية المنافس، الأمر الذي يتيح له تقديم خدمات مبتكرة تختلف عن منافسيه، وعلاوة على ذلك يمكن الاستفادة من الخدمات المبتكرة للمنافسين إذ يمكن إدراج هذه المعلومات في استراتيجية مبتكرة في تحديد توقيت الخدمة المبتكرة من دخول السوق. وهكذا، من دون معرفة المنافس. فضلا عن الاستجابة لأنشطة المنافسين وذلك لان التوجه بالمنافسين يساعد على تحسين أداء المصرف فيجب على المصرف الاخذ بعين الاعتبار(Wang, 2015: 79).

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

3- التنسيق بين الوظائف: التنسيق هو تحقيق التكامل والترابط بين الإدارات داخل المصرف كافة من خلال نشر المعلومات عن السوق على كل الإدارات وليس ادارة التسويق فقط فالتوجه بالسوق، ثقافة تجعل جميع العاملين داخل المصرف ذوي عقلية تسويقية وليس العاملون بقسم التسويق فقط من خلال تقييم مشاركة الإدارات في نقل المعلومات والتكامل الوظيفي لاستراتيجيات المصرف وذلك من خلال توجيه العاملين في جميع الإدارات في وحدة الأعمال إلى فهم التوجه السوقي من خلال فهم كل من التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين، فنقل المعلومات عن السوق في مسارها الصحيح يؤدي للاستجابة السريعة لهذه المعلومات وتحقيق المنافع للعملاء، إن مثل هذا التوجه يساعد في خلق قيمه مضافة للعميل وبالتالي التفوق في الأداء (Jaiyeoba, 2016: 17).

خامساً: الميزة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، ويرى اخرون أول ظهور لها كان خلال المدة 1987- 1981 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات من القرن العشرين كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصادات السوق (Perry, 1995 : 105). الميزة التنافسية للمصرف تعتمد على قدرة صناعاته في الابتكار والتطوير، وتكتسب المصارف ميزة ضد أفضل المنافسين الاخرين بسبب الضغط والتحدي، ويمكن أن تستفيد من وجود منافسين اقوياء، يتم إنشاء ميزة تنافسية من خلال عملية متكاملة تنظيمية، والثقافة التنظيمية والهيكل الاقتصادية هذه تسهم بشدة في نجاح الميزة التنافسية (Nehme, 2014: 221).

على المصارف الاستجابة بكفاءة وفعالية للتغيرات في بيئة الأعمال، وواحدة من أقوى التحديات التي تواجه المصارف هي ان تكتسب وتطور الميزة التنافسية، التي تعرف بانها مدى قدرة المصرف على خلق والحفاظ على موقع متقدم مقارنة بغيره من المنافسين. وايضا هي عدم التماثل أو التفاضل في أي خاصية أو العوامل التي تسمح للمصرف في تقديم الخدمة لزيائنها بشكل أكثر فعالية مقارنة بخدمات المنافسين، وبالتالي خلق قيمة أفضل للزيائن وتحقيق الأداء المتفوق (Awwad, 2013: 69). ولقد وردت مفاهيم عديدة للميزة التنافسية من وجهة نظر الكثير من الباحثين، كما في الجدول (7)

الجدول (7)

بعض المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية

ت	الاسم والمصدر	المفهوم
1	(Thompson & Strickland, 2003: 185)	هي الميزة التي يتم الحصول عليها من خلال خلق استراتيجية يصعب اختراقها، إبداعية لا يمكن أن تهدد من قبل المنافسين من خلال خلق قيمة للزيائن وتحقيق اهداف المصرف.
2	(Peng, 2006: 77)	قدرة المصرف على توزيع الموارد بشكل ديناميكي، وهي تشير بشكل حاسم إلى التمييز بين الموارد والقدرات لتحقيق الميزة تنافسية مستدامه يصعب خرقها.
3	(Carpenter & Standers, 2009: 77)	تشير إلى مهارات المنظمة في استخدام موارده الملموسة وغير الملموسة لخلق أو إنتاج السلع والخدمات بطريقة مميزة يصعب تقليدها.
4	(Tallud, 2014: 2)	هي السمة البارزة التي تجعل المصرف اكثر جاذبية للزيائن من المنافسين والتي تشمل الجودة العالية، وانخفاض الأسعار، وخدمة أفضل للزيائن.
5	(Huang & Cao, 2016: 98)	هو تراكم المهارات التنظيمية الداخلية والموارد والمعرفة المتفوقة مقارنة مع المنافسين.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل والميزة التنافسية

اما الاسبقيات التنافسية فيمكن تحديد ابعادها وخاصة التي اعتمدها البحث وردت في تعابير الإدارة الحديثة معايير كثيرة مختلفة عن الميزة التنافسية، منهم من سماها الأسبقيات التنافسية، ومنهم من أطلق عليها الأبعاد التنافسية . إن المقصود بالأسبقيات التنافسية هي الخصائص التي تختارها المصارف وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين. لقد تناول عدد من الباحثين استراتيجيات العمليات واستراتيجية التنافسية على نطاق واسع في الاسبقيات التنافسية التي تكون بمثابة القدرات الاستراتيجية والتي يمكن أن تساعد المصرف على خلق وتطوير والحفاظ على ميزة تنافسية، ويتم تحديد الاسبقيات التنافسية الست على النحو التالي: (الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة والتركيز على العملاء والمعرفة) (Awwad, 2013: 70). وتقسّم الاسبقيات التنافسية الى خمسة انواع اساسية وكل نوع منها يمثل بعدا لتحقيق الميزة التنافسية وهي

1- التكلفة Cost

التكلفة: القدرة على إدارة فعالة لتكلفة الإنتاج، بما في ذلك الجوانب المتصلة بها مثل النفقات العامة والمخزون، والقيمة المضافة (Awwad, 2013: 71)، او على أنها أسبقية تنافسية تتضمن إمكانية المصارف في الإنتاج بأقل كلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء الهدر والرقابة على التكاليف، وتخفيض الكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل (Pitts & Lei, 1996: 93)

2- الجودة Quality

تعد الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية رواجاً إذ نالت اهتمام الباحثين الأكاديميين والميدانيين وغيرهم، إذ أدت التغيرات المتسارعة في ثقافة الزبائن وأذواقهم، فضلاً عن ازدياد المنافسة العالمية إلى جعل الجودة لها أسبقية تنافسية يعتمدها كل مدير يختار المسار الصحيح لأداء العمليات الإنتاجية والخدمية (Davis et al, 2003: 214). وعرفت الجودة بأنها أدراك باستمرار لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم و تلبيةها من خلال تحقيق المطابقة لمواصفات الخدمة التي يطلبونها (Hill & Jones, 2008: 304).

3- المرونة Flexibility هي القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام والاستجابة للتغيرات والأحداث السريعة التي تواجهها المصارف وتؤدي بها إلى الانتقال من خدمة إلى خدمة أخرى أفضل حسب حاجات الزبائن ورغباتهم وتقاس المرونة بالوقت المستغرق لعملية التحول. وتشير المرونة ايضاً الى قدرة المصرف على تقديم الخدمات بتتبع عال، وتعد مقياساً لقدرة المصارف على تحويل عملياتها وبسرعة من تقديم خدماته الحالية الى خدمات جديدة، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية، يمثل المصطلح المرونة القدرة على نشر أو إعادة توزيع الموارد واستجابة للتغيرات في الاتفاقات التعاقدية التي بدأت في المقام الأول من قبل العملاء وهو يتضمن العديد من الميزات، مثل تعديل لتصميم والتخطيط، والتغييرات في الحجم وتنوع الخدمات (Awwad 2013 71).

4- التسليم Delivery يعد الوقت او التسليم واحدا من اهم المميزات التنافسية في الوقت الحاضر، فان المصارف تتنافس على اساس توصيل الخدمات الى الزبائن و السرعة القصوى مع المحافظة الجودة العالية، ان قابلية المصرف على التسليم السريع و الثابت يمكنه من التسعير بسعر اعلى من المنافسين، اذ ان الخدمات تصل

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

الى الزبائن والعملاء بأسرع من المنافسين الاخرين فهذا يخلق ميزة ينفرد بها المصرف عن الاخرين (Chase et al, 2003: 34).

5- التكنولوجيا Technology تعاضم الاهتمام بالتكنولوجيا نتيجة التطورات الهائلة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فأصبحت البنوك تنظر اليها على انها فرصة لزيادة الربحية والحصة السوقية للبنك, اذ تؤكد الدراسات على اهمية الاستثمار في الخدمات المصرفية المرتكزة على التكنولوجيا الحديثة, كما تشير الاتجاهات الحديثة الى تفضيل العملاء للخدمة الذاتية لإدارة انشطتهم المالية. تعتبر الخدمات المصرفية اداة لجذب اكبر عدد من المتعاملين, إذ تعددت هذه الخدمات المقدمة من قبل المصارف واختلاف اسلوب تقديمها من الطريقة التقليدية الى الطريقة الحديثة باستخدام التكنولوجيا (<http://kenanaonline.com/users/mhae2016/posts/402797>).

المبحث الثالث / الجانب الميداني للبحث

1- التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث يهدف التحليل الاحصائي الوصفي الى وصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتلخيصها وعرضها بطريق واضحة في صورة جداول واعتماداً على مقاييس احصائية مختلفة لوصف متغير او اكثر من متغير, وتم استخدام مقاييس احصائية هي (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, التباين) وادناه التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات المبحث وكما في الجدول(8).

الجدول(8)

التحليل الوصفي للمتغير المستقل التسويق الشامل

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
التسويق الشامل المتغير المستقل	التسويق المتكامل	14	163	4.002	0.778	0.630
	التسويق الداخلي	4	163	4.032	0.869	0.743
	التسويق بالعلاقة	4	163	3.712	0.916	0.860
	تسويق الاداء	4	163	3.500	1.013	1.040
التوجه السوقي المتغير الرئيسي	التوجه نحو الزبائن	3	163	4.130	0.603	0.365
	التوجه نحو المنافس	3	163	4.140	0.709	0.507
	التنسيق بين الوظائف	3	163	4.270	0.638	0.409
الميزة التنافسية المتغير المعتمد	الكلفة	4	163	3.870	0.794	0.635
	الجودة	4	163	4.070	0.785	0.617
	المرونة	4	163	3.950	0.791	0.635
	التسليم	4	163	4.120	0.695	0.484
	التكنولوجيا	4	163	4.160	0.711	0.508

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss

يتضح من الجدول (17) المذكور أنفا التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث, اذ يتضمن الجدول قيم (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, التباين), ان الوسط الحسابي العام لمتغيرات البحث يتراوح بين(0.630-4.270) (3.500), وهو اعلى من الوسط الفرضي(3), وهذا يعني بأنه متغيرات البحث تعد واضحة بدرجة كبيرة لأفراد عينة البحث على وفق وجهة نظرهم, اما قيمة الانحراف المعياري العام فكانت تتراوح بين(0.603-1.013) وتباين عام يتراوح مقداره (0.365-1.040) وهما يدلان على وجود تجانس في البيانات, اذ تشير النتائج على ان جميع اجابات عينة البحث كانت متجانسة ومتوافقة الى حد كبير. ونستنتج من ذلك ان متغيرات البحث هي مدركة بشكل

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل والميزة التنافسية

واضح من قبل المستجيبين في المصارف عينة البحث، وبهذا يتحقق هدف المبحث الاول الذي يتعلق بمدى ادراك العاملين داخل المصارف عينة البحث لمتغيرات البحث .

2- اختبار مخطط البحث وفرضياته(علاقة الارتباط)

أ- الفرضية الرئيسية الاولى: لتحليل واختبار علاقة الارتباط بين التسويق الشامل والميزة التنافسية بأبعادها، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى ومغادها(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين التسويق الشامل والميزة التنافسية للمصارف عينة البحث) لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الاولى .

ومن اجل قبول الفرضية او عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (9) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو التسويق الشامل والمتغير الرئيس المعتمد وهو الميزة التنافسية من جهة، وعلاقته بأبعادها الخمسة المعتمدة في هذه البحث (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والتكنولوجيا) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدول (9)

جدول (9)

نتائج علاقات الارتباط بين (التسويق الشامل) و الميزة التنافسية مع قيم (t) المحسوبة

قيمة t الجدولية	ابعاد الميزة التنافسية					الميزة التنافسية	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	التكنولوجيا	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة		
2.581	-	-	-	-	-	0.636	التسويق الشامل
	-	-	-	-	-	4.439	مستوى المعنوية
	-	-	-	-	-	0.001	قيمة t المحسوبة
	0.296	0.253	0.170	0.216	0.294	-	التسويق المتكامل
	0.000	0.001	0.030	0.006	0.000	-	مستوى المعنوية
	9303.	3.319	3.513	2.806	3.907	-	قيمة t المحسوبة
	0.308	0.310	0.078	0.135	0.161	-	التسويق الداخلي
	0.000	0.000	0.021	0.045	0.040	-	مستوى المعنوية
	4.114	4.434	3.995	3.951	2.750	-	قيمة t المحسوبة
	0.242	0.252	0.185	0.218	0.254	-	التسويق بالعلاقة
	0.002	0.001	0.018	0.005	0.001	-	مستوى المعنوية
	3.161	3.305	3.384	2.840	3.329	-	قيمة t المحسوبة
	0.216	0.177	0.056	0.169	0.201	-	تسويق الاداء
	0.006	0.024	0.056	0.031	0.010	-	مستوى المعنوية
2.888	3.276	0.715	3.174	2.603	-	قيمة t المحسوبة	

اذ تشير النتائج الواردة في الجدول(9) الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5 %) بين التسويق الشامل بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، والميزة التنافسية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.635)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التسويق الشامل والميزة التنافسية، وان قيمة (t) المحسوبة تدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، اذ بلغت (4.439) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.581) عند مستوى معنوية. لذا يستدل من ذلك رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة (الوجود). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التسويق الشامل والميزة التنافسية، وهذا يدل على اعتماد التسويق الشامل من قبل المصارف المبحوثة، وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية، وبالتالي صحة فرضية الوجود.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

تأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية بأنها تعبر عن اهتمام المصارف المبحوثة بالتسويق الشامل بشكل عام والعمل على تنميته والارتقاء به لعلاقته الوطيدة بتحقيق الهدف الذي تسعى الية جميع المصارف في اكتساب القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، اذ ان ابعاد التسويق الشامل (التسويق المتكامل و التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقة وتسويق الاداء) يمكن المصرف من تحقيق الاهداف والخطط المرسومة لغرض التفوق على المنافسين وتحقيق التميز .

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لتحليل واختبار علاقة الارتباط بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين التسويق الشامل والتوجه السوقي للمصارف عينة البحث) لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها . ومن اجل قبول الفرضية او عدم قبولها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول (10) باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو التسويق الشامل والمتغير الرئيس الوسيط وهو التوجه السوقي من جهة، وعلاقة بأبعاده الثلاثة الوسيطة في هذا البحث (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق الداخلي بين الوظائف) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدول (10)

جدول (10)

نتائج علاقات الارتباط بين (التسويق الشامل) والتوجه السوقي مع قيم (t) المحسوبة

المتغير الوسيط	التوجه السوقي	قيمة t الجدولية
المتغير المستقل		
التسويق الشامل	0.810	2.581
مستوى المعنوية	0.016	
قيمة t المحسوبة	5.563	

إذ تشير النتائج الواردة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين التسويق الشامل بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، والتوجه السوقي بوصفه متغيراً وسيطاً رئيساً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.810)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التسويق الشامل والتوجه السوقي، وان قيمة (t) المحسوبة تدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، اذ بلغت (5.563) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.581) عند مستوى معنوية (5%). لذا يستدل من ذلك رفض الفرضية المقترحة وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التسويق الشامل والتوجه السوقي، وهذا يدل على اعتماد التسويق الشامل من قبل المصارف المبحوثة هذا سوف يسهم في تعزيز التوجه السوقي للمصارف، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعة، وبالتالي صحة فرضية الوجود. ويمكن تفسير علاقة الارتباط بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأنها تعبر عن اهتمام المصارف المبحوثة بالتسويق الشامل بشكل عام والعمل على تنميته والارتقاء به لعلاقته الوطيدة مع الزبائن والعمل على ارضائهم وتلبية رغباتهم بما يحقق الاهداف المشتركة للزبائن والمصرف في الوقت نفسه، اذ ان ابعاد التسويق الشامل (التسويق المتكامل و التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقة وتسويق الاداء) يمكن المصرف من تحقيق الاهداف والخطط المرسومة لغرض التفوق على المنافسين ومعرفة استراتيجيات المنافس والعمل على جذب الزبائن والبقاء في السوق.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

ج-الفرضية الرئيسية الثالثة: لتحليل واختبار علاقة الارتباط بين التوجه السوقي الميزة التنافسية بأبعادها، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثالثة ومفادها(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين التوجه السوقي بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها للمصارف عينة البحث) لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. جاء الجدول (11) في ادناه ليختبر قبول الفرضية الرئيسية الثالثة من عدمه و التي تنص(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنويه واحصائية بين التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والتكنولوجيا)، اذ تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادها، والتي أفادت بان هناك علاقة ارتباط بين متغيرات التوجه السوقي مع متغيرات الميزة التنافسية بأبعادها والموضحة في الجدول(11)

جدول (11)

نتائج علاقات الارتباط بين التوجه السوقي والميزة التنافسية مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير الوسيط	الميزة التنافسية	قيمة t الجدولية
التوجه السوقي	0.790	2.581
مستوى المعنوية	0.000	
قيمة t المحسوبة	6.653	

إذ تشير النتائج الواردة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين التوجه السوقي بوصفه متغيراً وسيطاً رئيساً، والميزة التنافسية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.790)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين التوجه السوقي والميزة التنافسية، وان قيمة (t) المحسوبة تدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، اذ بلغت (6.653) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.581). لذا يستدل من ذلك رفض فرضية العدم، وقبول فرضية الوجود، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والميزة التنافسية، وهذا يدل على اعتماد التوجه السوقي من قبل المصارف المبحوثة، وهذا يسهم ويعزز من قدرة المصرف على التنافس والتفوق على منافسيه، مما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية، وبالتالي صحة فرضية الوجود.

3- اختبار فرضيات الاثر بين متغيرات البحث

يتناول هذا المحور نتائج تحليل علاقات الاثر بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية. وفيما يلي شرح مفصل للأسلوب المستخدم في اختبار فرضية التأثير الرئيسية، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وعلى النحو الآتي

أ-الفرضية الرئيسية الرابعة: لتحليل واختبار علاقة الاثر بين التسويق الشامل والميزة التنافسية وابعادها للمصارف عينة البحث، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الرابعة ومفادها(لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التسويق الشامل والميزة التنافسية بأبعادها) لابد من اختبار الفرضية الرئيسية.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية المذكورة آنفا من عدمها قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال اجراء تحليل انحدار بسيط لمتغيرات التسويق الشامل والميزة التنافسية بأبعادها وكما موضح في الجدولين(12) و (13)

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

الجدول(12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الشامل بالميزة التنافسية

المتغير المستقل	التسويق الشامل	
	معامل الانحدار B	قيمة اختبار F الجدولية
المتغير المعتمد	0.289	19.529
الميزة التنافسية	0.000	2.747
مستوى المعنوية	0.000	0.000

جدول(13)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الشامل في الميزة التنافسية بأبعادها

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة اختبار f	مستوى المعنوية	B's معامل الانحدار	مستوى المعنوية	R2 معامل التفسير	S.e الخطأ المعياري للتقدير
التسويق الشامل	الكلفة	15.266	0.000	0.294	0.000	0.87	0.016
	الجودة	7.876	0.006	0.366	0.002	0.41	0.065
	المرونة	4.813	0.03	0.267	0.000	0.23	0.120
	التسليم	11.016	0.001	0.359	0.001	0.64	0.051
التسويق الداخلي	التكنولوجيا	15.505	0.000	0.432	0.001	0.82	0.025
	الكلفة	4.307	0.004	0.077	0.000	0.20	0.536
	الجودة	1.995	0.085	0.141	0.002	0.12	0.674
	المرونة	0.991	0.321	0.076	0.05	0.06	0.628
التسويق بالعلاقة	التسليم	17.094	0.000	0.271	0.000	0.90	0.054
	التكنولوجيا	16.927	0.000	0.278	0.001	0.90	0.575
	الكلفة	11.079	0.001	0.218	0.000	0.59	0.365
	الجودة	8.066	0.005	0.198	0.004	0.42	0.466
تسويق الاداء	المرونة	5.682	0.018	0.155	0.002	0.28	0.616
	التسليم	10.925	0.001	0.191	0.000	0.58	0.552
	التكنولوجيا	9.990	0.002	0.188	0.001	0.53	0.569
	الكلفة	6.770	0.01	0.147	0.001	0.34	0.632
التسويق الشامل	الجودة	0.511	0.467	0.04	0.07	0.03	0.729
	المرونة	0.511	0.476	0.04	0.04	0.03	0.629
	التسليم	5.178	0.024	0.0114	0.02	0.25	0.561
	التكنولوجيا	7.880	0.006	0.143	0.003	0.41	0.575

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، وذلك على النحو التالي

- ان معامل الانحدار للتسويق الشامل مع الميزة التنافسية بلغ (0.289) ولجميع ابعاد التسويق الشامل مع الميزة التنافسية بأبعادها يتراوح بين (0.04-0.432) نلاحظ ان جميع اشارات معامل الانحدار موجبة تعني ان العلاقة بين التسويق الشامل وابعاد الميزة التنافسية علاقة طردية بمعنى انه عند زيادة التسويق الشامل بقيمة واحدة سوف يؤدي التغير الطردي للميزة التنافسية بأبعادها بقيم معامل الانحدار نفسها لكل متغير
- ان قيمة اختبار F ظهرت عالية جداً ما بين التسويق الشامل والميزة التنافسية اذ كانت (19.529) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (2.747) وعند مستوى معنوية (5%)، في حين ظهرت قيمة F المحسوبة عالية جدا لأبعاد التسويق الشامل مع ابعاد الميزة التنافسية ما عدا (التسويق الداخلي مع الجودة، التسويق الداخلي مع المرونة، تسويق الاداء مع الجودة و المرونة) عند مستوى معنوية 5% مما يعني ان المتغير المستقل

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

(التسويق الشامل) صالح للتنبؤ بالمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) مما يدل على ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير المعتمد.

■ معامل التفسير استطاع ان يفسر ان بعد التسويق الداخلي كمتغير مستقل فرعي احتل المرتبة الاولى من بين ابعاد التسويق الشامل الاخرى، وان يفسر ما مقداره (90% وكذلك 90%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التسليم والتكنولوجيا) على التوالي
وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم رفض الفرضية فيما يتعلق بعدم وجود علاقة اثر بين التسويق الشامل والميزة التنافسية بأبعاده، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة اثر بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية بأبعاده.

ب- الفرضية الرئيسية الخامسة: لتحليل واختبار علاقة الاثر بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده للمصارف عينة البحث، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الخامسة ومفادها (لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده) لا بد من اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات المنبثقة عنها. وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية المذكورة آنفا من عدمها، قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال اجراء تحليل انحدار بسيط لمتغيرات التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده وكما موضح في الجدولين (14)

الجدول (14)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التسويق الشامل بالتوجه السوقي

التسويق الشامل		المتغير المستقل
معامل الانحدار B	قيمة اختبار F الجدولية	
0.344	30.949	المتغير الوسيط
0.000	0.000	التوجه السوقي
0.90		مستوى المعنوية
		معامل التفسير

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى عدم صحة الفرضية الرئيسية الخامسة وذلك على النحو التالي

■ ان معامل الانحدار للتسويق الشامل مع التوجه السوقي بلغ (0.344) و نلاحظ اشارة معامل الانحدار موجبة تعني ان العلاقة بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده علاقة طردية بمعنى انه عند زيادة التسويق الشامل بقيمة واحدة سوف يؤدي التغير الطردي للتوجه السوقي بأبعاده بقيم معامل الانحدار نفسها لكل متغير

■ ان قيمة اختبار F ظهرت عالية جداً للتسويق الشامل مع التوجه السوقي اذ بلغت (30.949) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (2.747) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ان المتغير المستقل (التسويق الشامل) صالح للتنبؤ بالمتغير الوسيط (التوجه السوقي بأبعاده) مما يدل على ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير الوسيط.

■ استطاع معامل التفسير ان يفسر ان التسويق الشامل كمتغير مستقل ان يفسر ما مقداره (90%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد (التوجه السوقي).

وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسية الخامسة فيما يتعلق بعدم وجود علاقة اثر بين التسويق الشامل و التوجه السوقي بأبعاده، وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة اثر بين التسويق الشامل والتوجه السوقي بأبعاده.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

ج- **الفرضية الرئيسية السادسة:** لتحليل واختبار علاقة الاثر بين التوجه السوقي و الميزة التنافسية وابعادها للمصارف عينة البحث, التي تضمنتها الفرضية الرئيسية السادسة ومفادها (لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادها) لابد من اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات المنبثقة عنها.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية اعلاه من عدمها قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال اجراء تحليل انحدار بسيط لمتغيرات التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادها وكما موضح في الجدولين

الجدول(16)

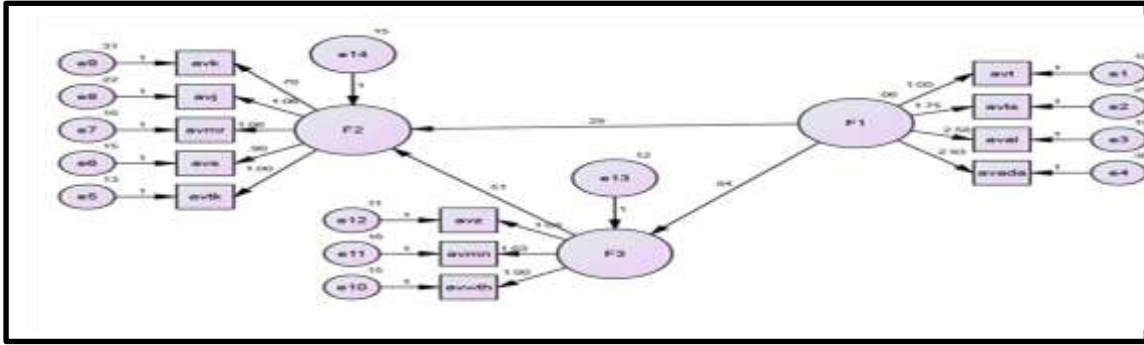
نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه السوقي بالميزة التنافسية

المتغير الوسيط	التوجه السوقي	
	معامل الانحدار B	قيمة اختبار F الجدولية
المتغير المعتمد		
الميزة التنافسية	0.476	2.747
مستوى المعنوية	0.000	44.256
معامل التفسير	0.85	0.000

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق عدم صحة الفرضية الرئيسية السادسة و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها, وذلك على النحو التالي

- ان معامل الانحدار للتوجه السوقي مع الميزة التنافسية بلغ(0.476) ونلاحظ ان اشارة معامل الانحدار موجبة تعني ان العلاقة بين التوجه السوقي الميزة التنافسية بأبعادها علاقة طردية بمعنى انه عند زيادة التسويق التوجه السوقي بقيمة واحدة سوف يؤدي التغير الطردي للميزة التنافسية بأبعادها بقيم معامل الانحدار نفسها لكل متغير وعند مستوى معنوية(1%)
 - ان قيمة اختبار F ظهرت عالية جداً للتوجه السوقي مع الميزة التنافسية اذ كانت (44.256) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة(2.747) وعند مستوى معنوية (5%) مما يعني ان المتغير الوسيط (التوجه السوقي) صالح للتنبؤ بالمتغير المعتمد(الميزة التنافسية) مما يدل على ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد.
 - استطاع معامل التفسير ان يفسر ان التوجه السوقي كمتغير وسيط وان يفسر ما مقداره (85%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.
- وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم رفض الفرضية فيما يتعلق بعدم وجود علاقة اثر بين التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادها, وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على وجود علاقة اثر بين التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادها.
- د- **الفرضية الرئيسية السابعة:** لتحليل واختبار علاقة الاثر بين التسويق الشامل والميزة التنافسية بوجود التوجه السوقي التي تضمنتها الفرضية الرئيسية السابعة ومفادها((لا توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التسويق الشامل بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها ويوجد التوجه السوقي بأبعاده كمتغير وسيط)).
- وللتحقق من الفرضية المذكورة آنفاً من عدمها, سيتم تحليل المسا

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية



الشكل (21)

تحليل المسار لنموذج هيكل البحث

من اجل اختبار صحة الفرض قام الباحث بتحليل المسار , وكما يظهر من الشكل المذكور أنفا ان النموذج الهيكلي للبحث باستخدام برنامج Amos v23 والذي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة هي (المتغير المستقل التسويق الشامل f1 والمتغير المعتمد الميزة التنافسية f2 والمتغير الوسيط التوجه السوقي f3) ويلاحظ من خلال الاسهم ذات الاتجاه الواحد التي تبين علاقة التأثير بين المتغيرات ان علاقة التأثير المباشرة بين f1, f2 بلغت (0.29) وهي اقل من علاقة التأثير غير المباشرة البالغة (0.43) فيما لو دخل المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد, وعلى وفق مؤشرات المطابقة فان النموذج الهيكلي الحالي يتميز بوجود مطابقة جيدة وذلك لان قيمة كل من (chi-square) بلغت (96.694) مع درجة حرية (51), و (GFI=0.91) و (RMSEA=0.074) وهذا يشير الى ان متغير الوسيط قد حسن العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية وبالتالي اختيار الفرضية البديلة فرضية الوجود.

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

المبحث الرابع // الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- هناك علاقة ارتباط واثر قوية بين التسويق الشامل بأبعاده والميزة التنافسية بمؤشراتها، وهذا يدل على الدور المهم الذي يؤديه التسويق الشامل.
- 2- وجود علاقة ارتباط واثر قوية وذات دلالة إحصائية بين بعد التسويق المتكامل والميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، التكنولوجيا) في المصارف عينة البحث، بسبب عمل المصارف على التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي بشكل جيد وفعال، بهدف تخفيض التكلفة الكلية وكذلك تقليص أخطاء جودة الخدمات لكسب ثقة الزبائن مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية قياساً بالمصارف الاخرى المنافسة لها في السوق.
- 3- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين التوجه السوقي والميزة التنافسية بأبعادهها للمصارف عينة البحث .
- 4- وجود علاقة ارتباط واثر قوية وذات دلالة إحصائية بين التسويق الشامل بأبعاده والتوجه السوقي بأبعاده، وهذا يدل على الدور المهم الذي يؤديه التسويق الشامل في التأثير بأبعاد التوجه السوقي.
- 5- وجود علاقة ارتباط واثر قوية وذات دلالة إحصائية بين التسويق الشامل بأبعاده والميزة التنافسية بأبعاده، وهذا يدل على الدور المهم الذي يؤديه التسويق الشامل في التأثير بأبعاد الميزة التنافسية، لكن ذلك التأثير يكون اكبر بوجود التوجه السوقي بوصفه متغيراً وسيطاً.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تبني مفهوم التسويق الشامل وجعله جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية كل مصرف من عينة البحث ورسالته، اذ ان تطبيق التسويق الشامل يتطلب دعم من الادارة العليا للمصرف لنشره واعتماده كثقافة مصرفية اساسية. وهذا يحتاج الى تبني استراتيجية التسويق الشامل ضمن الاستراتيجية الكلية للمصرف.
- 2- ضرورة قيام مصارف عينة البحث بتطوير وإدارة نظام اتصال داخلي فعال تهدف إلى خلق الوعي، وتعزيز التفاهم بين الموظفين فيما يتعلق التسويق الداخلي. اذ ينبغي على المصارف تحويل التسويق الداخلي كاستراتيجية في عملياتها الأساسية لتلبية مطالب الموظفين وأهداف المصرف.
- 3- تطبيق التسويق بالعلاقة لتقوية العلاقة مع الزبائن واحترام حقوقهم في تصميم الخدمة المصرفية بوصفها عوامل تؤثر في بناء ولائهم للمصرف والسعي لإيجاد قنوات اتصال مختلفة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعية المختلفة لتعزيز التفاعل بين الزبائن والمصرف بشكل دائم. باعتماد الية تستند الى وسائل الاتصال الالكترونية والشخصية المبنية بوصف الموظفين شركاء.
- 4- الاهتمام بالتوجه السوقي بأبعاده (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، التنسيق بين الوظائف) لمصارف عينة البحث من خلال اتباع استراتيجيات معينة لتعزيز مركز المصرف بين منافسيه الاخرين، لتحقيق اهداف الميزة التنافسية .

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

المصادر

أولاً: الكتب العربية

- 1- بدرأوي, عبد الرضا فرح, رافت عواد موسى,(2015), "ادارة التسويق اتجاه معرفي واجتماعي", ط1, دار المؤلف للنشر والطباعة والتوزيع, بيروت, لبنان.

ثانياً: الكتب الاجنبية

- 1- Baker, Michael,(2003), "The Marketing", 3Ed, Linacre House, Prentice - Hill, Oxford, London.
- 2- Bingham, Frank & Games, Roger,(2001), "Business Marketing", 2nd Ed., Contemporary Publishing Group.
- 3- Carpenter, mason a. & Wm. Gerard standers, (2009), "strategic Management A Dynamic Prospecting", 2th Ed., Person Prentice Hall, New Jersey.
- 4- Chase, R. B., Aquilano, N.J. & Jacobs, F.R., (2001), "Operations Management for Competitive Advantage", McGraw-Hill Co. Inc., New York.
- 5- Davis, Mark M., Aquilano Nicholas J. & Chase Richard B., (2003), "Fundamentals of Operations Management", McGraw-Hill, Company Inc., New York.
- 6- Govindarajan,M.,(2009),"Marketing Management: Concept, Cases, and Trends", PHI Learning Private Limited, New Delhi.
- 7- Hill, Charles & Jones Gareth,(2008), " Strategic Management An Integrated Approach ", 8th Ed,Houghton Mifflin Company,Boston, New York.
- 8- Kotler, P.,(2002)," Marketing Management", Millenium Edition,10th, prentice Hall, International Inc., USA.
- 9- Kotler, Philip & Armstrong, Gary,(2014), "principles Of Marketing",15th Ed, Pearson Hall, New Jersey, USA.
- 10- Kotler,P., Keller K.L., Brady M., Goodman M. & Hansen T., (2009), "Marketing Management",1ed., prentice Hall.
- 11- Kotler,P.,Keller,K.L.,(2012), "Marketing Management",14th ed, prentice Hall, USA.
- 12- Marsh, John, (1992), "Managing Financial Service Marketing", 3rd Ed, Pitman Publishing, London.
- 13- Mudie, Peter & Pirrie Angela, (2006),"Services Marketing Management", 3Ed, prentice Elsevier Ltd.
- 14- Peng, Mike W., (2006), " Global Strategy ", Thomson South- Western, USA.
- 15- Pitts, R., & Lei, D., (1996), "Strategic Management: Building and sustaining Competitive Advantage", West Pub.
- 16- Pride, William M. & Ferrell, O. C.,(2006), "Marketing Concepts and Strategies", Houghton Mifflin, USA.
- 17- Robert, W. Palmatier, (2008), " Relationship Marketing", Published by Marketing Science Institute, Massachusetts Ave., Cambridge, USA.
- 18- Stewart,D.&Saren M.,(2014), "The Marketing Pathfinder, Key concepts and cases for marketing strategy and decision making", edition first, John Wiley, UK.
- 19- Thompson, A.A.& Strickland A.J, (2003), "Strategic Management Concepts & Cases", 13th ed., M.C. Grow-Hill co. USA.

ثالثاً: الدوريات والرسائل

- 20- Adam, R.Leonard, D, (2015). "Corporate social responsibility in a total quality management context", Journal of Business and Management, vol.16.

- 21- Armario, J., Ruiz D. & Armario E., (2008), "Market orientation and internationalization in small & medium - sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol.46, No.4, pp. 485-511.
- 22- Awwad, Abdulkareem S., Adel A. Al Khattab & John R. Anchor, (2013), "Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing", *Journal of Service Science and Management*, Vol.6, PP.69-79.
- 23- Bhattacharya, C. B., & Korschun D., (2008), "Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol.27, No.1, PP.113-116.
- 24- Huang, Manli & Lihua Cao, (2016), "The Relationship between Institutional Capital and Competitive Advantage: Literature Review and Future Research", *Journal of Business and Management*, Vol. 4, PP. 94-104.
- 25- Hunt, Shelby D. & Dennis B. Arnett, (2006), " The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA.*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 72–87.
- 26- Hwang, In-San & Chi Der-Jang, (2005), "Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 2.
- 27- Jaiyeoba, O. Olasimbo, & Mornay Robert-Lombard, (2016) " The Impact of Market Orientation on Non-Economic Performance of Small Businesses in Botswana", *Proceedings of Annual South Africa Business Research Conference, Cape Town, South Africa, International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 3.
- 28- Kohli A.K. & Jaworski B.J., (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, & managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp. 1-18.
- 29- Mahmoud, M. A., (2011), " Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana ", *Journal of International Business Research*, Vol. 4, No. 1 .
- 30- Mamoun, N. Akroush, (2011), "The 7Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalizability, Applicability and Effect on Performance - Evidence from Jordan's Services Organizations", *Journal of Business Administration*, Vol. 7, No. 1, pp.116- 146.
- 31- Narver, J.C. & Slater, S.F.,(1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.20-35.
- 32- Nehme, Georges N. & Eliane Nehme, (2014), "Competitive Advantage of Nations and Multilateral Trade System: How Can Lebanon Benefit from Trade Liberalization without Enhancing Its Strategic Industries?", *Journal of Social Sciences*, Vol. 2, PP.217-231.
- 33- Nicolae,P.,Ioan S.F., Florin M. & Livin, P.N., (2009), "A holistic Approach of Relationship Marketing in Launching Luxury New Products Case Study: Research of The Demand for Housing in Residential Complexes in Oradea", *Cod JEL article: M31*
- 34- Ojenike, J.O., Lasisi Jubil O. & Shodiya Olayinka A., (2015), "Market Orientation, Innovative Capability and Firms Performance: A Study of The Nigeria Manufacturing Firms", *Journal of Management –EIT- Sanchayan*, Vol.4, No. 1, pp. 22-34.
- 35- Opoku, A. Robert, Atuobi Yiadom Nana, Chong S. Cathryn & Abratt Russell, (2009), "The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in

التوجه السوقي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التسويق الشامل و الميزة التنافسية

- Retail Banking: A Ghanaian Case", Journal of Financial Service Marketing, Vol. 13, No. 4.
- 36- Ravichandran, K., Bhargavi K. & Kumar Arun .S, (2010), " Influence of Service Quality on Banking Customers", Behavioural Intentions, International Journal of Economics and Finance Vol. 2, No. 4.
- 37- Rydberg, Isabella & Lyttinen, JP, (2005)," Internal Marketing in Hotel Chains: A Case Study of Elite Stadshotell Lulea", PHD Thesis, Lulea University of Technology, Sweden's, www.emeraldinsight.com.
- 38- Tallud, Farida F., (2014), "E-business and SMEs Competitive Advantage", Presented at the DLSU Research Congress, University, Manila, Philippines.
- 39- Tsai, Yafang & Tang, Ta-Wei, (2008), "How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor", Total Quality Management, Vol. 19, No. 11.
- 40- Ussahawanitchaki & Oncharoen, (2009), "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance", International Journal of Business Research, Vol. 10, No. 1.
- 41- Wang, Chao-Hung, (2015), " The Impact of Market Orientation on Innovation Performance: Does Service Innovation Matter?", Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 6, No. 3, pp.77-93.

رابعاً: الانترنت

- 42- Farrell, M.(2002)," A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation", <http://marketingbulletin.massey.ac.nz>,pp1-14.
- 43- <http://kenanaonline.com/users/mhae2016/posts/402797>.
- 44- Lazar,V.(2011). " Marketing Management – Marketing Orientation and Holistic Schools Marketing", available at <https://www.researchgate.net/publication/227490005MARKETING-MANAGEMENT-MARKETING>
- 45- Spellings, R (2014),"Mass Marketing is dead .Make way for personal marketing ",available at <http://thedirectmarketingvoice.com/mass-marketing-is-dead-make-way-for-personalmarketing>.