



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين

**The Impact Of Organizational Culture On Marketing Banking Products In Islamic  
Banks In Palestine**

إعداد الطالب

محمد عليان عبد الفتاح عويّنة

إشراف الدكتور

ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1443هـ / 2022م

## إجازة الرسالة

أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين

### The Impact Of Organizational Culture On Marketing Banking Products In Islamic Banks In Palestine

إعداد:

محمد عليان عبد الفتاح عوينة

نوقشت هذه الرسالة يوم (الخميس) بتاريخ (10/2/2022) وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....  
مشرفاً ورئيساً

1. د. ناصر جرادات

.....  
ممتحناً داخلياً

2. أ. د. سمير أبو زنيد

.....  
ممتحناً خارجياً

3. د. مجيد منصور

الإهداء

إلى أبي العزيز على قلبي

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأصدقاء من كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي

إلى من علمني حرفاً وكان خير معين وإلّفاً، أساتذتي الكرام

إلى من أشغلوا للعلم درياً، ووقفوا على أبوابه صفاً وسرباً، طلبة العلم

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي هذا

## الشكر والتقدير

لا يسعني وقد شارفت على الانتهاء من هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعطاني العزيمة والقوة، وألهمني الصبر في إنجاز هذا العمل.

وأقدم أجمل عبارات الشكر والتقدير والامتنان .... إلى جامعة الخليل ممثلة برئيس مجلس الأمناء وعمدائها ورؤساء الأقسام وموظفيها لما لهم من فضل في منحي فرصة استكمال دراستي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور ناصر جرادات الذي أشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهده ونصائحه إلى أن خرج إلى حيز الوجود.

وختاماً أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى كل من دعم بهذه الدراسة ولو بكلمة أو نصيحة، لهم مني أسمى عبارات الشكر والعرفان، راجياً الله سبحانه وتعالى أن يوفقني في رد بعض من أفضالهم علي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	ملخص الدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
6	3.1 أهداف الدراسة
6	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهمية الدراسة
8	6.1 مصطلحات الدراسة
9	7.1 حدود الدراسة
10	8.1 نموذج الدراسة
11	9.1 هيكلية الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	1.2 المدخل النظري
39	2.2 الدراسات السابقة
47	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
49	1.3 مقدمة
49	2.3 منهج الدراسة
49	3.3 مجتمع الدراسة
50	4.3 عينة الدراسة
51	5.3 أداة الدراسة
52	6.3 ثبات الأداة
53	7.3 صدق الأداة
56	8.3 خطوات تطبيق الدراسة

57	9.3 متغيرات الدراسة
57	10.3 المعالجة الإحصائية
58	11.3 مفتاح التصحيح
	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
59	1.4 تحليل نتائج أسئلة الدراسة
73	2.4 تحليل نتائج فرضيات الدراسة
	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
84	1.5 نتائج الدراسة
90	2.5 التوصيات
<b>91</b>	<b>المراجع</b>
99	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
50	مجتمع الدراسة
50	خصائص عينة الدراسة
52	معاملات الثبات لمجالات الدراسة
53	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية
58	مفتاح التصحيح الخماسي
59	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين
60	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات التنظيمية
62	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأعراف التنظيمية
63	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقعات التنظيمية
65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة لمستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنتج البنكي
67	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السعر
68	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الترويج
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوزيع
71	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأفراد
72	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات
74	نتائج تحليل إنحدار التل المتعدد (Ridge Regression) لأبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات تسويق المنتجات البنكية
76	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين

	لمحاور إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي
79	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة



# أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين

إعداد

محمد عويّنة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الإسلامية في فلسطين والبالغ عددهم (1544) موظف وموظفة موزعين على 4 بنوك فلسطينية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية، بحيث تم إرسال الاستبانة في بريد كل بنك من البنوك الإسلامية حيث تكفلت الإدارة في تعميم الاستبيان بحيث تشمل جميع الفروع في فلسطين، وتم استرداد (105) استبيانته صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين جاء بدرجة متوسطة، ومستوى تسويق المنتج البنكي جاء بدرجة مرتفعة.

وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد تأثير لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، بينما يوجد تأثير لكل من الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية.

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة، فقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة قيام البنوك الإسلامية برفع الوعي المصرفي لإظهار الفروقات بين منتجات البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، وضرورة العمل على تعزيز استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكي، والعمل على زيادة مستوى الاستجابة لحاجات العملاء عن تقديم خدمات التسويق باستخدام الهاتف النقال، والعمل على ابتكار أساليب إلكترونية تضمن مستوى مقبول من التفاعل بين العملاء والبنوك ومقدمي الخدمة.

## **The Impact Of Organizational Culture On Marketing Banking Products In Islamic Banks In Palestine**

### **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of organizational culture on the marketing of banking products in Islamic banks in Palestine. The study sample was done by random method, so that the questionnaire was sent to the mail of each of the Islamic banks, where the administration ensured that the questionnaire was circulated to employees to include all branches in Palestine, and 105 valid questionnaires were retrieved for analysis.

The results showed that the level of organizational culture in Islamic banks in Palestine came to a medium degree, and the level of marketing of the banking product came to a high degree.

The results also showed that there is no effect of organizational values and organizational beliefs on indicators of marketing banking products, while there is an effect of both organizational norms and organizational expectations on indicators of marketing of banking products.

Based on the findings of the study, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which are: the need for Islamic banks to raise banking awareness to show the differences between the products of Islamic banks and commercial banks, and the need to work to promote the use of the latest technological means to practice banking work, and work to increase the level of response to meet the needs of customers about providing marketing services using the mobile phone, and to work on devising electronic methods that ensure an acceptable level of interaction between customers, banks and service providers.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

إنّ لكلّ منظمة ثقافة تميّزها عن الأخرى؛ وخصوصاً في هذا العصر الذي نعيش فيه، حيث يتميز بهيمنة المنظمات وشموليتها لكافة محاور الحياة، ولذلك جاءت العديد من الأبحاث والدراسات لتؤكد أهمية التعرف على ماهية وطبيعية ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة سواء كانت المنظمة عامة أو خاصة؛ وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والسمو والارتقاء بالمنظمة من جهة أخرى وذلك لما له من انعكاسات إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية على حد سواء، حيث إنّ تقدّم المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها وطموحاتها يرتبط ارتباطاً قوياً بقدرة أفرادها على إنجاز المهام والواجبات والأعمال الموكلة إليهم على أحسن وأكمل وجه، وقدرة هذه المنظمة تتوقف على نوعية العاملين فيها ومستوى كفاءتهم وقيمهم والأفكار التي يحملونها عن منظماتهم، وما نعرفه هو أنّ لكلّ مجتمع ثقافة خاصة به، ولكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، لما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها، وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة (بو طوطن وخمار، 2014).

وتعمل إدارة المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة للرغبة في الإنجاز والقدرة على الإبداع، ومشاركة الإدارة في النجاح والعمل بروح الفريق من خلال علاقات التعاون وتلبية احتياجات الموظف وما يتوقعه من العلاوات والحوافز والمكافآت (الحويحي، 2015).

وقد أكد (Lee et al, 2011) أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة يحدد حجم انجاز العاملين فيها وهذا يعود إلى الفلسفة التي تتبعها المؤسسة من أجل تبني ثقافة معينة حيث أن هذه الثقافة تحقق الرضا لدى العاملين مما يزيد من دافعية العاملين نحو الإنجاز.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء؛ وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد؛ وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة خلوف، (2013).

والثقافة التنظيمية تعبر عن نسق للقيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة والأعراف والتوقعات في البيئة التنظيمية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية مما يؤدي إلى تجانس الممارسات الإدارية في المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى، وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة، كما تشكل الثقافة التنظيمية منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع (Lee et al, 2011).

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عاملاً محورياً في نجاحها، بما تتضمن من قيم

واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، وهذا ما يحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة (النسور، 2012).

ونظراً للمنافسة الشديدة التي يتمتع بها السوق في تسويق المنتجات البنكية فإن هناك بعض العوامل التي تتحكم في تسويق المنتجات البنكية وتؤثر في سلوك المستهلك تتمثل في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تشكل الثقافة التنظيمية لدى البنوك، فهناك بعض المستهلكين ينظرون إلى الرسالة التي يحملها البنك ويعمل على تطبيقها من أجل التعامل معه، ومن هناك جاءت فكرة الدراسة التي تتمحور حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

نظراً لحساسية العمل المصرفي وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى؛ تواجه المصارف جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري المصرفي، وتكييف بيئة العمل المصرفي لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة منظمة إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والابتكار، وذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة

الداخلية للمنظمات حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية لها، وهذا يتطلب الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، فالعنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة، وبسبب تأثير نوع ثقافة المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم وأهميته في رفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم. ولما كانت المنظمات تسعى إلى أهداف محددة تمكنها من البقاء والتنافس والتميز فإن هذا يتطلب إيجاد ثقافة خاصة بها تشجع على الإبداع والتميز تتبناها لدى العاملين وتعمل ضمن نطاقها، إن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على سلوك العاملين، ورفع مستوى أدائهم، ليساهموا في تحقيق أهداف المنظمة. واستناداً لما سبق فإن الغرض من هذه الدراسة هو "بيان أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين وسيتم تحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟
2. ما مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

3. ما واقع تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

إن الهدف العام للدراسة هو دراسة أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين ويمكن تقسيمه إلى عدد من الأهداف الفرعية المحددة كما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)

في البنوك الإسلامية في فلسطين.

2. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

3. التعرف على واقع تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

### 4.1 فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في

البنوك الإسلامية في فلسطين، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تسويق

المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

وينبثق عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيم على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في

فلسطين.



2. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمعتقدات على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

3. لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للأعراف على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

4. لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية للتوقعات على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لأثر الثقافة التنظيمية وتسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى إلى المغيرات التالية (المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال العمل، الجنس).

## 5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال رصد واقع الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية، والتأكيد على أهمية ودور الثقافة التنظيمية في بما يتلاءم مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. ولهذا فإن ما تضيفه هذه الدراسة من مفاهيم وأطر علمية وما تنطوي عليه من النتائج التي تم التوصل إليها من مضامين تطبيقية هامة يمكن أن يسد فجوة في مجال البحث العلمي في هذا المجال ويثري المعرفة في المكتبة العربية.

2. أهمية قطاع البنوك وإسهاماته الواضحة في الاقتصاد الوطني.

3. يأمل الباحث من هذه الدراسة أن تكون ذات فائدة عملية، وخاصة للبنوك، حيث أنها ستساعد متخذي القرار في البنوك للوقوف على الواقع الثقافي، من خلال مواكبة عمليات التغيير والتطوير لمواجهة الانفتاح العالمي، وخاصة البنوك الإسلامية التي قامت نشأتها على الابتكار والمواكبة بين الشريعة الإسلامية وأسس العمل المصرفي، ومراعاة القيم والمعتقدات والأعراف التي تمثل الواقع الثقافي للوصول إلى التوقعات التي ينتظرها العملاء من البنوك الإسلامية لتلبية احتياجاتهم من المنتجات البنكية.

4. إبراز تقييم المبحوثين لأثر الثقافة التنظيمية وتسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى إلى المغيرات التالية (المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال العمل، الجنس).

## 6.1 مصطلحات الدراسة:

**الثقافة التنظيمية:** منظومة من القيم الأساسية تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تتحكم في سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والإلتفاف حولها أعضاء المنظمة (القيوتي، 2018).

**القيم:** اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (kotler, 2007).

**المعتقدات:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(العميان، 2010).

**الأعراف:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة (السكرانة، 2011).

**التوقعات:** مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة (الحريري، 2013).

**تسويق المنتجات البنكية:** هو تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات البنكية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك، ووحداته المسؤولة عن توزيعها واتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية البنك وتوسعه واستمراره (غريبي، 2017).

**البنوك الإسلامية:** مؤسسات مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري، وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الغراء ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا (الحكيم، 2014).

## 7.1 محددات الدراسة:

**المحددات الموضوعية:** أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في

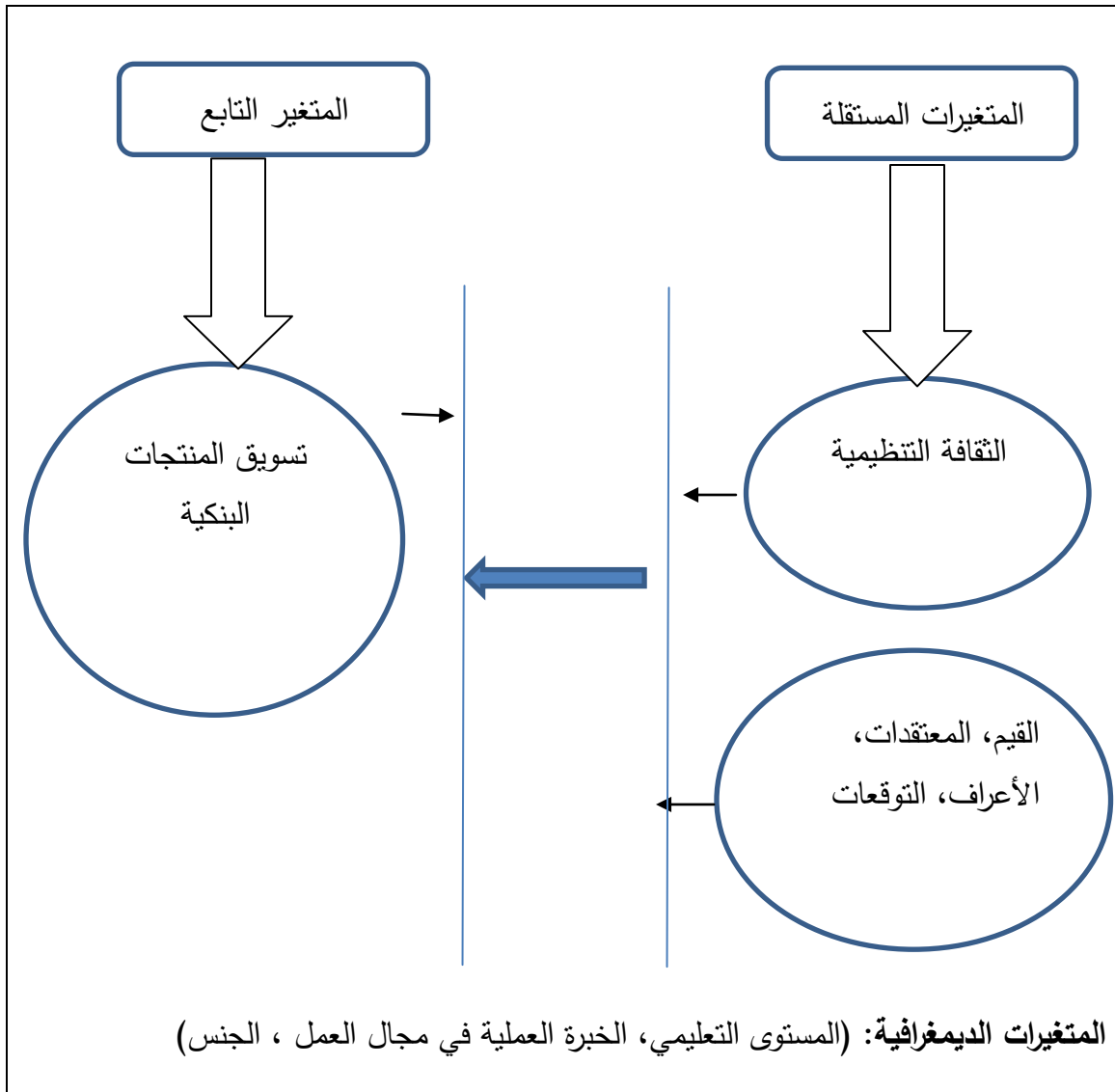
فلسطين

المحددات البشرية: العاملين في البنوك الإسلامية في فلسطين.

المحددات المكانية: البنوك الإسلامية في فلسطين.

المحددات الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية 1/1-12/31/2021م.

### 8.1 نموذج الدراسة



## 9.1 هيكلية الدراسة

تكوّنت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو التالي:

### ▪ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، ومصطلحات

الدراسة، ومتغيراتها، وحدودها، وهيكلية الدراسة.

### ▪ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين هما المدخل النظري والدراسات السابقة وهي مقسمة إلى

عربية وأخرى أجنبية.

### ▪ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار

صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.

### ▪ الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة.

### ▪ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات

التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيراً أُضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### المدخل النظري والدراسات السابقة

❖ المدخل النظري

❖ الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### المدخل النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المدخل النظري

##### الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم بعضا والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات، وتعتبر هذه الثقافات عن مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى، ويتمّ تعليمها للأفراد الجدد أي أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (الفراج، 2011).

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم وأيا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (خصاونة، 2011).

وكذلك عرفها مختار (2015) بأنها هي التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين؛ لتحقيق أهداف المنظمة. فالثقافة التنظيمية إذاً مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما هو المقبول، وما هو المرفوض.

كما عرفتها (عيساوي، 2012: ص16) بأنها: مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المختلفة، وأنه في معظم الأحيان يتم تعلمها من خلال الملاحظة والمحاكاة، والتقليد لنماذج الأدوار سواء في الحياة اليومية العادية أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام.

ويعرف أبو بكر (2005: ص406) الثقافة التنظيمية بأنها: الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات والعادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل وفقاً لها في تلك المنظمات.

ولقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أنّ ثقافة المنظمة من المحدّات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها (جمعة، 2015).

كما اظهر (Cheung et al,2011) أن ثقافة المؤسسة تزيد شدة وقوة وتماسك العاملين بالقيم والاعتقادات التي تتواجد في المؤسسة وكذلك بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات التي تسود المؤسسة والتمسك بهذه القيم يعطي المؤسسة القوة والتماسك والوقوف في وجه المشكلات التي تواجهها.

### أهمية الثقافة التنظيمية

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمنظمات، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين لديها، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على



شعور العاملين والقادة بالالتزام والرضا والتعاون والتضامن، لاسيما أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وزيادة الإنتاجية وتوفير الجهد والوقت والمال وذلك نظراً لأهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين فيها وارتباطها بأدائهم (النسور، 2012).  
ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وذكر كل من (Lai and Lee , 2007) و (Lunenburg, 2013) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في:

1. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
2. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة.
3. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
4. إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية و متماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات

والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

5. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

6. تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغير والقابلية للتطوير.

### وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية كما أوردها (بو طوطن وخمار، 2014) بما يلي:

- ◆ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات، مما يمنحهم الشعور بالتوحد في السلوكيات والأعراف، ويساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ◆ تسهل الالتزام الجماعي: وجود هدف مشترك يسهل عملية الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ◆ تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

◆ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم.

وأوضح علقم (2013) أنّ الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف، وهي:

- 1) تعطي تمييزاً للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.
- 2) تعطي إحساساً بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد منها.
- 3) تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهي المنظمة.

4) تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.

وعلاوة على ما سبق فإنّ (العاجز، 2011) يرى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق الوظائف الآتية:

- أ. تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ب. التعرف على الأولويات المشتركة.
- ت. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

#### خصائص الثقافة التنظيمية:

كثيرة هي الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية والتي تستمدّها إما من الثقافة العامة، وإما من المنظمات الإدارية ويمكن إجمال الخصائص بالآتي (عيساوي، 2012):

**الثقافة الإنسانية:** ومعناها أنّ الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع فيها، ويقوم بذلك عن طريق استخدام قدراته العقلية وتعامله مع البيئة التي حوله وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

**خاصية التعلم:** أي أنّ الثقافة لا تكون غريزة فطرية، وإنما هي مكتسبة من المجتمع المحيط، وبحسب المجتمع الذي يعيش فيه كل إنسان تتكون ثقافته، وهو إما يكتسب هذه الثقافة عن طريق التعليم المباشر أو غير المباشر، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال احتكاكه وتعامله مع الآخرين.

**خاصية الاستمرارية:** أنّ الثقافة لا تتغير مع مرور الأجيال وإنما تستمر لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المؤسسات والمجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وحتى بعد فناء الجيل الذي بنى هذه الثقافة، يبقى أثر هذه الثقافة واضحاً في إدارة المنظمات الإدارية وذلك بسبب توارثها من جيل لآخر. **القابلية للانتشار:** تنتقل الثقافة من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر عن طريق الاحتكاك داخل المؤسسة، أو داخل المجتمع وحينما تلاقي في هذه الثقافة قبولاً واسعاً لدى أفراد المجتمع يكون انتشار هذه الثقافة سريعاً.

**خاصية التغيير:** تتميز ثقافة المنظمة بأنها تستجيب للأحداث التي تتعرض لها المنظمة وتصبح الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الرغبات والاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بسبب ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (بركة، 2016).

## أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة ذكرها علقم (2013) والفاعوري (2005) وجمعة (2015) بما يلي:

(1) **القيم التنظيمية:** هي كافة القواعد السلوكية، والأخلاقية التي يتميز بها الأفراد ضمن النظام الواحد، والتي تحدد طبيعية الأشياء، والأمور المقبولة، وغير المقبولة، والجيدة، وغير الجيدة، والمهمة، وغير المهمة، والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل مباشر، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد وفقاً لنظام محدد، مع ضمان تطبيق المساواة بين كافة الأفراد داخل بيئة العمل، والاهتمام بنجاح الإنتاج، وغيرها من المؤثرات المهمة للعمل.

(2) **المعتقدات التنظيمية:** هي كافة الأفكار، والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل بيئة العمل، والتي يحرصون على تطبيقها، ويفرضون تغييرها إلا في حال وجود عوامل تؤثر عليها، وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، وترتبط هذه المعتقدات بكافة الأمور العامة، والتي تطبق بشكل يومي مثل إنجاز المهام، والأعمال المطلوبة خلال اليوم.

(3) **الأعراف التنظيمية:** هي مجموعة من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل المؤسسة، والتي تصبح مع الوقت مكوناً رئيسياً من مكونات الثقافة التنظيمية، ومن الواجب أن يحرص كافة الموظفين على تطبيقها، والالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل. ويلاحظ أن العرف ربما يكون ملزماً أحياناً أو مطبقاً أكثر من القوانين والأنظمة المعمول بها لذا سوف يكون التوجه نحو العرف بشكل جيد ومفيد للمنظمة وبذلك يكون المنظم للعمل والمساهم في تكوين الثقافة التنظيمية التي لا تختلف أو تتعارض مع أعراف الموظفين باختلاف توجهاتهم مع الأعراف.

4) **التوقعات التنظيمية:** هي كافة الآراء، أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشر بالهيئة الإدارية في المنشأة، والهدف منها وضع مجموعة من البدائل التي تساعد في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأفضل الوسائل الممكنة، وعادةً تعتمد التوقعات على الخبرة المسبقة، والمرتبطة بآراء المدراء حول الموظفين، أو المهام التي تم تنفيذها في السابق (علقم، 2013).

تم في الصفات السابقة تناول موضوع الثقافة التنظيمية، ونقل الباحث آراء مجموعة من المهتمين بخصوص الثقافة التنظيمية، وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تحتل مكانة مهمة في أدبيات عمل المنظمات، وأن الثقافة التنظيمية ذات تأثير بالغ على تقدم المنظمات ومدى ارتباط العاملين بها، وكلما كان تأثير الثقافة على الأفراد أكثر كان هناك ارتباط أكثر في المنظمة التي يعملون بها.

#### **التسويق:**

يعد التسويق بحق أكثر الأنشطة التي تمارسها المنظمة ارتباطاً بالبيئة المحيطة بها عامة، والسوق المتمثلة بالمستهلك خاصة، وهذا ما انعكس بشكل كبير على سرعة التطور والاستجابة إلى تلك التغيرات الحاصلة في البيئة ولجعل المنظمة أكثر تكيفاً معها. فكان التسويق هو الأداة الفعالة في ذلك التواصل والاستمرار وبنجاح مع كل المفردات الحاصلة في السوق. ومن هنا كان لابد من إيجاد نظام كفاء وفعال في تحديد ذلك التواصل مع الأطراف المختلفة التي تتعامل معها المنظمة. فكانت الاتصالات التسويقية التي عدت بحق الآن هي الأكثر شمولية واستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق والمنظمة. والتي تمتد آثارها وانعكاساتها على ما هو داخل المنظمة وخارجها، وهذا ما أشر حالة التكامل فيها وإعطاءها البعد الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ (البابا، 2011)

وتقوم إدارة التسويق على النشاط التسويقي في المنشأة، والنشاط التسويقي شامل لكل الأنشطة التي يجب القيام بها لإتمام انتقال السلعة من المنتج إلى المشتري بما فيها العملية البيعية، وأي مشكلة في نشاط من أنشطة التسويق ينعكس بالضرورة على العملية في نهاية المطاف (كفارنة، 2020).

يعتبر إدخال التسويق وتنفيذ سياساته على مستوى كل القطاعات الاقتصادية من التحديات والرهانات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل المتغيرات الحالية للمحيط، كذلك فإن نجاح هذه الوظيفة؛ أي وظيفة التسويق لا يتأتى إلا بتطبيق مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تجعل الزبون دائما في مقدمة اهتماماتها باعتباره أساسا يرتكز عليه تصريف المنتجات والخدمات، وللوصول إلى هذه الغاية فإن وظيفة التسويق لها شأن في ذلك، خاصة إذا كانت تعتمد على التقنيات العلمية الحديثة من أجل ضمان أكبر حصة في السوق (عرابة، 2010).

### التسويق المصرفي:

يمكن تعريف التسويق في البنوك بأنه: " فن تنمية النشاط المصرفي، سواء بين العملاء الحاليين أو المحتملين، ودراسة التغيرات المحتملة في السوق المصرفي والتعرف على رغبات العملاء المذكورين، سعيا نحو تحقيق رضائهم، ووصولاً إلى أكبر حجم من الأرباح بأسلوب علمي، مع مراعاة الحفاظ على جودة الأصول (صبري، 2015).

تعد الجودة ثمن الدخول إلى النجاح في السوق المعاصر الذي يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للزبائن بمستوى متميز، حيث أنه لا يوجد ادنى شك في أن عملية تقديم الخدمة بدرجة عالية ومتسقة من الجودة أمر بالغ الأهمية للشركات خاصة والمنظمات الخدمية بشكل عام، حيث تمكنها جودة

الخدمة من تحقيق الربح واكتساب ميزة تنافسية واستمرارها في دنيا الاعمال، فالجودة ليست شعاراً وإنما هي التزام طويل الأجل لإشباع حاجات العملاء المستمرة والمتزايدة، وتكمن أهميتها من خلال تحقيق مستويات عالية من الجودة في تعدد المنافع الاقتصادية، وغير الاقتصادية المتوخاة من الالتزام بالجودة والقضاء على مشكلاتها ومسبباتها (Al Rubaiee & Al Nazer, 2010).

وعليه فإن التسويق المصرفي هو نشاط ديناميكي حركي، متعدد الجوانب، متغلغل التأثير ومتشعب الأبعاد يهدف إلى إيجاد أساليب وطرق تسمح بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم إشباعها بما يحقق للبنك الاستمرار والوصول إلى أهدافه، والتكيف مع كافة المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي يعمل في إطارها (الهشلمون، 2020).

والتسويق أكثر الأنشطة التي تمارسها المنظمة ارتباطاً بالبيئة المحيطة بها عامة، والسوق المتمثلة بالمستهلك خاصة، وهذا ما انعكس بشكل كبير على سرعة التطور والاستجابة إلى تلك التغيرات الحاصلة في البيئة ولجعل المنظمة أكثر تكيفا معها. فكان التسويق هو الأداة الفعالة في ذلك التواصل والاستمرار وبنجاح مع كل المفردات الحاصلة في السوق. ومن هنا كان لا بد من إيجاد نظام كفاء وفعال في تحديد ذلك التواصل مع الأطراف المختلفة التي تتعامل معها المنظمة. فكانت الاتصالات التسويقية التي عدت بحق الآن هي الأكثر شمولية واستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق والمنظمة. والتي تمتد أثارها وانعكاساتها على ما هو داخل المنظمة وخارجها، وهذا ما أشر حالة التكامل فيها وإعطاءها البعد الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ (البايا، 2011).



ومن المعروف هنا أن سر الاهتمام بالتسويق وما يتعلق به يكمن في أهمية التسويق بذاته، حيث أنه يسهم بشكل أساسي في رفع مستوى معيشة الأفراد للوصول بهم إلى درجة عالية من الرفاهية، كما يمكن التسويق من تحديد الإنتاج كمّاً ونوعاً بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلك، ولا ننسى بأن التسويق هو أكبر عامل مساعد على بقاء المشروع الاقتصادي ونموه من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الربح العادل في الأمد البعيد (فجخي، 2017).

وهذا الأمر حثّم على البنوك التوجه إلى تبني فكرة التسويق المصرفي في عملها، وذلك لما له من دور في رفع فعاليتها، زيادة كفاءتها، الارتقاء بخدماتها المصرفية والرفع من مستويات أداء موظفيها بما يحقق رضا الزبون ويحافظ عليه، وليس هذا فحسب بل يتعداه إلى إيجاد طرق وأساليب تساعد على جذب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية (الهشلمون، 2020).

وكذلك من المعروف أن الاهتمام بتسويق الخدمات المصرفية يعتبر من الموضوعات الحديثة، إذ لم يبدأ الاهتمام بها إلا منذ فترة قصيرة وقد أخذت المنظمات في التعامل بالخدمات في الأسواق لإشباع حاجات ورغبات العملاء، ويلعب كلاً من الإدارة والتسويق دوراً أساسياً في أنشطة كافة المؤسسات المالية وأصبح تسويق الخدمات المصرفية ذا أهمية كبيرة لاقتصاديات معظم البلدان (أبو مصطفى، 2016).

ويمكن تقسيم الأنشطة التسويقية إلى أربع مجموعات من الأنشطة والتي تسمى عناصر المزيج التسويقي، وهذه العناصر هي: المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج؛ فهذه العناصر الأربعة هي الأنشطة التي ينبغي القيام بها لكي تتم عملية البيع للمستهلك، أو هي الرابط بين المنشأة والمستهلك، وسيقوم الباحث باستعراض هذه العناصر بتفصيل أكثر، كما ذكرها عبد الحميد (2018):

**أولاً: المنتج:** ويعرف المنتج على أنه تلك العناصر المادية وغير المادية التي يشتريها المستهلك لإشباع رغبة أو رغبات معينة، وهو مجموعة المنافع والإشباعات التي يحصل عليها المستهلك في مقابل ما يدفعه من نفود، ولأن هدف إنتاج سلعة ما هو إشباع احتياج معين لدى المستهلك فإنه من الضروري أن ينطلق هذا الإنتاج من معرفة ما هو احتياج المستهلك.

والإدارة التي تقوم بعملية الإنتاج هي إدارة الإنتاج ثم ينتقل المنتج لإدارة التسويق والتي تقوم بإيصاله للمستهلك النهائي، كما أنه يفترض أن تقوم إدارة التسويق بتزويد إدارة الإنتاج برغبات واحتياجات المستهلك حتى يتم تلبيتها عند تصميم المنتج، كما أن جودة المنتج لا تحدد بمدى ما يتوافر في المنتج من مميزات ومواصفات فنية وتقنية، بل يتحدد بمدى ملاءمتها وإشباعها لاحتياج المستهلك.

ومن الأهمية الإلمام بكيفية معرفة قياس رغبات واحتياج المستهلك، حيث يفترض أن تكون هذه إحدى مهام إدارة التسويق، والتي ينبغي أن يكون رجال البيع على معرفة بها، ومن طرق معرفة وقياس رغبات المستهلك:

1. الاستقصاء: حيث يوزع استقصاء على عينة من المستهلكين، ويقوم المستهلك بالإجابة

عنها، عند تفرغ الإجابات، يصبح لدينا معلومات محددة عن موضوع الاستقصاء.

2. جماعات التركيز: حيث يجتمع عدد من المستهلكين ويناقشون المنتج ويبدون ملاحظاتهم

عليه وذلك بإشراف إدارة التسويق في المنشأة.

3. الملاحظة المباشرة: من قبل رجال البيع، حيث يجمعون ملاحظاتهم حول رؤية المستهلك

للمنتج، ثم ينقلونها إلى إدارة التسويق (عبد الحميد، 2018).

وينبغي توضيح أن هناك بعض مظاهر المشكلات التسويقية التي منشؤها المنتج وهي كما بينها المطوع (2014):

1. كثرة شكاوي المشتري من عدم تلبية المنتج لاحتياجاتهم.
  2. كثرة استفسار المشتريين عن كيفية استخدام المنتج، خصوصاً إذا كانت هذه الاستفسارات بعد الشراء والاستخدام.
  3. ارتفاع أعداد المشتريين الذين يطلبون إعادة المنتج أو استبداله.
  4. شكاوي الموزعين والوسطاء من صعوبة تخزين المنتج.
  5. ارتفاع أعداد الوحدات من المنتج التي يعيدها العملاء لتصلحها أو صيانتها.
  6. استمرار المنتج لفترة طويلة بنفس النمط دون إضافة تحسينات أو تطوير عليه.
- وتشير الأدبيات المتعددة أنه يجب فصل مظاهر المشكلة البيعية عن أسبابها الحقيقية، وكثرة شكاوي المشتريين أو عدم معرفتهم باستخدام المنتج، والتي هي مؤشرات لوجود مشكلة حقيقية تكمن ضمن المشكلات كما بينها المطوع (2014) في النقاط التالية:

1. عدم كفاءة إدارة الإنتاج في تصميم المنتج، مما ينتج عنه سلعة معقدة وصعبة الاستخدام بالنسبة للمستهلك.
2. عدم كفاءة إدارة التسويق بإرفاق تعليمات واضحة مع السلعة لشرح طرق استخدامها.

3. عدم كفاءة إدارة التسويق بنقل المعلومات المناسبة الدقيقة عن احتياجات المستهلك.

4. عدم إلمام فريق التسويق بمتطلبات الوسطاء والموزعين للتعامل مع السلعة بشكل مرضي.

**ثانياً: التسعير:** إن كل سلعة يشتريها المستهلك تمثل بالنسبة له وسيلة لإشباع رغبة أو احتياج معين، والسعر ما هو إلا انعكاس لهذه الرغبات كما يراها المستهلك، فالسعر المحدد لمنتج معين ما هو إلا المبلغ الذي يجب أن يدفعه المشتري في مقابل حصوله على المنافع التي يتوقعها من المنتج، والتي تمثل بالنسبة له القيمة الحقيقية للمنتج فإذا حصل على منافع أقل مما كان يتوقعه فإنه في هذه الحالة يعتقد أنه دفع أكثر مما يجب للحصول على هذا المنتج وبالتالي يصبح هذا المنتج مرتفع الثمن والعكس صحيح، ومن المهم أن يكون المسوق ملماً بالتسعير وطرقه وتأثيراته (كفارئة، 2020).

**ثالثاً: التوزيع:** يعد التوزيع أحد العناصر الأربعة التي تشكل المزيج التسويقي ويضم التوزيع جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بإيصال المنتجات إلى المستهلك من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة التي تربط المنتج بالمستهلك، وكذلك فإن منافذ التوزيع تقوم أيضاً بنقل الأموال والمعلومات من المستهلك إلى المنتج (عبد الحميد، 2018).

ويعتبر تحديد سياسة التوزيع من مهمات إدارة التسويق والتي تقوم بدورها بإيصال السلعة من المنتج إلى المستهلك بالسرعة والتكاليف المناسبة، وهناك ثلاثة خيارات متبعة لنقل السلعة من المنتج إلى المستهلك كما ذكرها بدر (2012):

1. سياسة التوزيع المباشر.

2. سياسة التوزيع غير المباشر.

3. الجمع بين السياستين.

**رابعاً: الترويج:** وهو العنصر الرابع في المزيج التسويقي وهو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجه للمستهلكين الحاليين أو المحتملين وتهدف إلى التأثير عليهم وإقناعهم بمعلومات إيجابية عن المنتج أو السلعة أو المنشأة، ويهدف الترويج إلى تحقيق عدة أهداف كما عددها الدوغان وآخرون (2019):

1. تعريف المستهلكين على مختلف فئاتهم للسلعة.

2. محاولة إقناعهم بالمنافع التي يحصلون عليها من السلعة.

3. تقديم مختلف أنواع المعلومات الخاصة بالسلعة للمستهلكين.

4. محاولة تغيير اتجاهات وسلوكيات المستهلكين السلبية نحو السلعة أو المنشأة إلى ايجابية.

5. تدعيم المواقف والاتجاهات الحالية الايجابية للمستهلكين نحو السلعة أو المنشأة.

### أهداف التسويق البنكي

تعتبر عملية تطوير المنتجات البنكية عملية ضرورية لنمو البنك ومحددات استراتيجية لبقائه واستمراره، وقد أصبحت عملية الابتكار في المنتجات البنكية ضرورة حتمية بسبب التحرر من الأنظمة والقيود الذي أدى بدوره يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، إذ أن قدرة البنك على تطوير منتجاته وتحسينها باستمرار من شأنها أن تزيد وتعزز من وضعه التنافسي في السوق (غريبي، 2017).

يهدف التسويق البنكي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها إلى الزبائن عن طريق منافذ مناسبة ووسائل الترويج المتاحة، وذلك بغية إرضاء الزبائن الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق البنكي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في (آمال، 2018):

1. تحسين سمعة البنك وذلك من خلال: تحسين مستوى الخدمات البنكية وتوسيع قاعدتها، وتطوير أساليب أداء وتقديم الخدمات البنكية نحو الزبائن، ورفع الوعي البنكي وخصوصا لدى موظفي البنك.

2. تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في: السيولة، الربحية، والأمان مع تحقيق نمو الموارد المالية للبنك.

3. أهداف توظيف الأموال عن طريق: زيادة حجم القروض والسلفيات، وزيادة الاستثمارات في الأوراق المالية.

4. أهداف الابتكار والتجديد من خلال: ابتكار منتجات بنكية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، وتطوير المنتجات البنكية الموجودة وتغيير أنماط تقديمها.

وأضاف بن شريف (2020) أهداف أخرى تمثلت في:

1. دراسة السوق والزبون الأكثر ربحية وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم وتقديم المنتجات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين.

2. الإطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق.

3. تكيف البنوك وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن.

4. يعتبر أداة تحليلية رئيسية لفهم النشاط البنكي، ويساعد العاملين في البنوك على رسم الاستراتيجيات مع وضع التكتيكات كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل البنكي.

### مجالات تسويق الخدمات البنكية

يرى غريبي (2017) أن عملية تطوير المنتج البنكي تخدم البنك في المجالات التالية:

**جذب عملاء خارج السوق الحالي:** قد تكون المنتجات البنكية المقدمة من قبل البنك لا تلبى احتياجات شريحة كبيرة من شرائح المجتمع، لكن تطوير مثل هذه المنتجات بهدف اشباع الاحتياجات غير المشبعة لهذه الشريحة، قد يفتح المجال إلى جذب عملاء جدد، وبالتالي يستطيع البنك تحقيق المزيد من الأرباح ومن ثم النمو.

**زيادة البيع في السوق القائمة:** إعادة ما تمتلك البنوك كشبكة من الفروع ورصيد من الزبائن الذين يزورون هذه الفروع بانتظام ويثقون بدور البنك كمورد للخدمات المالية والبنكية وتطوير المنتج البنكي بهدف زيادة البيع هو خيار سهل.

## العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات البنكية

يعتبر التسويق البنكي نشاطا متجددا ومتطور يحوي عدة أنشطة مخططة وهادفة تمكن البنك من إيصال الخدمات البنكية إلى الزبائن من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الرضا لديهم من خلال الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك، وتحقيق المستوى المطلوب من الربحية لإدارة البنك (غريبين 2017).

أتاحت التطورات التقنية للإدارة المصرفية الاضطلاع بمسؤوليات جديدة وإحداث تغييرات جوهرية في شكل استراتيجيات عملها وسياساتها في شتى المجالات، وفي المقابل يتمكن العملاء من الدخول على شبكة المعلومات والإطلاع على ما يتعلق بالبنك وأنشطته المختلفة وأنواع الخدمة المصرفية التي يقدمها، فضلاً عن الخدمات الجديدة والمبتكرة التي يعرضها ضمن مزيج المصرفي، بالإضافة إلى عمليات السحب والتحويل وطلب كشوف الحساب، إلى جانب غيرها من الخدمات المصرفية الأخرى والتي أصبح يطلق عليها بمواقع خدمات الإنترنت (شاهين، 2010).

كما أن تزايد الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية سواء بالنسبة للبنك أو العميل في نفس الوقت تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق التحسن المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة، حيث أن قياس جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك يمكن إداراتها من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها والانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات من خلال زيادة حصتها السوقية وتزويدها بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة والمتوقعة من العملاء، ومن ثم تمكينها من اتخاذ كل ما هو



ضروري لتدارك النقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات للاحتفاظ بالعملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد لتحسين أداء هذه البنوك (فضيلة، 2010).

ويبين (الردايدة، 2011) أن هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية، تتمثل في:

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
2. الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ.
3. الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
4. الجودة الفعلية وهي التي تؤدي بها الخدمة التي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.
5. الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

وهناك خمسة عوامل مؤثرة في تسويق الخدمات كما ذكرها مشري (2015):

**أولاً: التغيير في سلوك العملاء:** وهي ظاهرة واضحة في التسويق من خلال البيع والشراء عن طريق التقسيط لدى العديد من مقدمي الخدمات بما يتناسب مع ارتفاع مستوى المعيشة مما يؤثر في تغيير

سلوك العملاء من وقت إلى آخر، ولعل أكثر العوامل تأثيراً في السلوك تلك التي تتطلب اكتساب المعرفة وكيفية استخدام الخدمات والتعامل مع الأجهزة الحديثة.

**ثانياً: المنافسة:** وهي سمة ظاهرة تظهر نتيجة مرونة التعامل والسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام أية ظواهر تصدر من المنظمات المنافسة، كما أن اقتناء التقنيات الحديثة واستخدامها ظاهرة واضحة في مجال المنافسة، بحيث ينتج عن ذلك تنوع في الخدمة وتطويرها بمرور الوقت.

**ثالثاً: الإبداع التكنولوجي:** حيث يؤثر بشكل واضح في السوق لأن استخدام التكنولوجيا يسهم في توسيع الموارد والقدرة على المنافسة وهذا يجعل الطلب هائلاً على التكنولوجيا وهي من الأدوات التي تقلل من التكاليف وتزيد من نسبة الربحية.

**رابعاً: علاقة العميل بالجودة:** المهمة الرئيسية تكمن في جذب العميل واستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتهدف إلى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، وتحصل الرضا الكلي له عن الخدمات المقدمة.

### مزايا الخدمات المصرفية

ذكر أبو مصطفى (2016) أن مزايا الخدمات المصرفية تمثلت فيما يلي:

1. تساهم في تطوير القطاع المصرفي.
2. تحسين صورة وسمعة البنك، عبر وجود خدمات متنوعة ومميزة، والتي من خلالها يمكن للبنوك أن ترضي جميع العملاء وتلبي احتياجاتهم بطريقة سريعة ومريحة.

3. هي الحل المناسب لمشاكل الجودة في الخدمات المصرفية. وتساعد في اكتشاف عوامل

التفضيل في عناصر الخدمة المقدمة للعملاء.

4. تخفض الكثير من التكاليف على عاتق البنك حيث يستريح من أعباء فتح فروع جديدة

و كثيرة في أماكن مختلفة داخل أو خارج الدولة.

5. استمرار وجود المعلومات طول اليوم أمام أي شخص يستخدم الإنترنت مع إمكانية

إدخال تعديلات بسهولة وسرعة.

### البنوك الإسلامية في فلسطين:

من سمات الشريعة الإسلامية الشمول والمرونة والسعة لاستيعاب جميع المستجدات التي تطرأ في

المجتمعات، ولما كانت كذلك فإنها تتسم بالنظام الدقيق الذي يجعل منها مناجاة لحياة الإنسان في

الدنيا ومأمناً له في الآخرة بإذن الله، وعلى هذا فهي تعالج شتى القضايا الاجتماعية والسياسية

والاقتصادية في الحياة (سكيك، 2015).

ونظراً للدور الحيوي الهام للجهاز المصرفي في الحياة الاقتصادية، فإن دراسة مجالات عمل البنوك

وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها سواء كانت بنوك تجارية أو متخصصة أو إسلامية أصبحت

ضرورة ملحة لكل طالب للعلوم الإدارية والمالية، فعلى مر السنين تطورت حياة الإنسان فنشأت

وتطورت وتعددت المؤسسات المختلفة وتحدد دور كل منها في جانب معين من جوانب الأنشطة

المتعددة، ومع هذا التطور ترسخ ونما وتطور الدور الحيوي للجهاز المصرفي وتوسعت وتطورت

الخدمات والتسهيلات المصرفية التي تقدمها البنوك للزبائن والعملاء وكافة الأنشطة الاقتصادية المختلفة (شاهين، 2010).

تتمثل خصائص المصرف الإسلامي في الآتي (صبري، 2015):

1. يعتبر المصرف الإسلامي أحد المؤسسات المالية الإسلامية، فهو جزء من النظام المالي والاقتصادي الإسلامي، وتأسيساً على ذلك يجب أن يكون هناك تنسيقاً كاملاً بينه وبين النظم الإسلامية الفرعية ومع النظام الإسلامي الشامل فهو نظام نشأ ليعمل ويتفاعل مع بيئة إسلامية، وأن عدم تحقيق ذلك ينجم عنه صعوبات ومعوقات ومشكلات عديدة وهذا هو الواقع المعاصر.

2. تتمثل أنشطة المصرف الإسلامي في ثلاث مجالات رئيسية هي:

أ- تقديم الخدمات المصرفية والاستشارات الاستثمارية والمالية في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ب- القيام بعمليات الاستثمار والتمويل في ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ت- تقديم الخدمات الاجتماعية والدينية للمجتمع الإسلامي.

3. يحكم معاملات وأعمال المصرف الإسلامي أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية المستنبطة من مصادرها الأصلية، والأصل في هذا الشأن هو تكييف المعاملات المصرفية لتتناسب مع الشريعة الإسلامية وليس العكس.

4. تتمثل غاية المصارف الإسلامية الأساسية في المساهمة والمساعدة في المجالات الآتية:

أ- تحقيق الربح المناسب لأصحاب الاستثمارات وللمساهمين.

ب- المساهمة في تطهير المعاملات من الربا والغرر والمقامرة والجهالة وغير ذلك من المعاملات المحرمة شرعاً.

ت- المساعدة في تأصيل وغرس القيم والمثل والأخلاق الإسلامية في مجال المعاملات بصفة عامة.

ث- المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للأمة الإسلامية حتى يحيا الأفراد حياة طيبة في الدنيا ويفوزوا برضاء الله عز وجل في الآخرة.

ج- المساهمة في تحرير البلاد الإسلامية من الاستعمار الاقتصادي.

5. يعتبر المصرف الإسلامي وغيره من المؤسسات المالية الإسلامية أحد النماذج التطبيقية لمفاهيم وقواعد الاقتصاد الإسلامي لتأكيد أن النظام الإسلامي نظام شامل لكل نواحي الحياة، يربط العبادات بالمعاملات، كما يبين أن أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية صالحة لكل زمان ومكان وأنها قادرة على إنقاذ البشرية مما تعانيه من أزمات اقتصادية ومالية.

**البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين:**

**1. البنك الإسلامي الفلسطيني:**

تأسست شركة البنك الإسلامي الفلسطيني المساهمة العامة المحدودة عام 1995 وياشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع عام 1997، ويبلغ رأسماله المصرح به 100 مليون سهم بقيمة إسمية دولار أمريكي واحد للسهم، وتم خلال عام 2017 زيادة رأسماله المدفوع ليصبح 69 مليون دولار أمريكي. يقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار، وهو أكبر شبكة مصرفية إسلامية في فلسطين.

**الرؤية:** البنك الفلسطيني الرائد في الأنشطة والخدمات المالية الإسلامية والاستثمار بمنظور تكنولوجي متطور يلبي احتياجات ومتطلبات العملاء وأصحاب العلاقة.

**الرسالة:** التميز في الأسواق المستهدفة من خلال تقديم الحلول المصرفية النوعية والعصرية الشاملة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والسير قدماً في تلبية الاحتياجات المالية لكافة شرائح المجتمع المحلي تحقيقاً لمبدأ المشاركة في المكاسب.

<https://islamicbank.ps/ar>

## 2. البنك الإسلامي العربي:

تأسس البنك الإسلامي العربي، كأول شركة مصرفية إسلامية تعمل في فلسطين، بتاريخ 1995/1/8 وهو شركة مساهمة عامة مسجلة تحت رقم 563201011 وقد باشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع عام 1996، ويقوم بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال المركز الرئيسي بمدينة البيرة وفروعه المنتشرة في فلسطين.

**رؤية البنك:** يعمل البنك على ترسيخ مبدأ التعامل مع النظام المصرفي الإسلامي كخيار أول للتعامل المصرفي والقيام بدور فعال في النهوض بالنظام الاقتصادي الإسلامي لتحقيق مبدأ التكافل ومراعاة الأهداف الاجتماعية الإسلامية، ويلتزم البنك بتقديم حلول وخدمات مصرفية إسلامية عصرية ذات جودة عالية، من خلال الاستمرار في تسويق وتعميق مبادئ الاقتصاد الإسلامي محلياً ودولياً والعمل ضمن روح الفريق الواحد، وتدريب الكوادر على الأعمال المصرفية حسب الشريعة الإسلامية وقبول المشورة من الجميع لما فيه خدمة المجتمع.

رسالة البنك: يسعى البنك إلى تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة للمتعاملين وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء والتي تضاهي أو تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين على أساس يتسم بالثبات والاستقرار، وتقديم خدمات مصرفية إسلامية باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتنوع رغبات العملاء، واستخدام أحدث التقنيات المتاحة وتطبيق أرقى المعايير المهنية.

<http://www.aibnk.com/arabic>

### 3. بنك الصفا:

تأسس مصرف الصفا كشركة مساهمة عامة قام على تأسيسه مجموعة من الشركات والمؤسسات الكبيرة والشخصيات الاعتبارية والطبيعية المرموقة في العام 2016 وياشر بممارسة أعماله بتاريخ 2016/9/22 كمؤسسة مصرفية تعمل وفق احكام الشريعة الاسلاميه السمحاء، يبلغ رأس مال المصرف 75 مليون دولار أمريكي، ويسعى مصرف الصفا الى تلبية احتياجات السوق الفلسطيني من الخدمات والمنتجات المصرفية الاسلامية واستبعاداً للفائدة في جميع صورها وأشكالها. وكذلك ممارسة اعمال التمويل والاستثمار وتطوير وسائل اجتذاب الاموال والمدخرات نحو المشاركة في الاستثمار المنتج بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

رؤية بنك الصفا: "أن يكون مصرف الصفا الخيار الأمثل للعملاء، من خلال باقة خدمات مصرفية تنتم بالشمولية والتميز".

رسالة البنك: "تقديم خدمات ومنتجات مصرفية متطورة وحلول خلاقة لكافة العملاء محلياً ودولياً من خلال فريق عمل فاعل باستخدام برامج عمل وتقنيات وادوات تواكب العصر وتطوراته، تحقيقاً لتطلعات عملائنا ومساهميننا وموظفينا وتجسيداً لقيم المسؤولية الاجتماعية".

## أهداف البنك:

- \* اعمار الأرض وتنمية المجتمع.
- \* تقديم افضل الخدمات المصرفية والاستثمارية الاسلامية.
- \* بناء وتطوير كادر مصرفي محترف وقادر على تطبيق احداث الانظمة والتقنيات.
- \* بناء علاقات استراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة محلياً واقليمياً.
- \* المساهمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية .
- \* جذب الودائع وتنميتها وتحقيق أعلى عوائد للمساهمين والمودعين.
- \* شمولية العمل المصرفي لقطاعات وانشطة الاقتصاد :زراعة وصناعة وتجارة وخدمات.
- \* توفير التمويل للمستثمرين.
- \* توفير الأمان للمودعين.
- \* تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتزايدة.
- \* ابتكار وتطوير صيغ استثمار وخدمات مصرفية تلبي مختلف الاحتياجات.

<http://www.safabank.ps/>



## 2.2 الدراسات السابقة:

### دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية في البنوك

دراسة شلابي وقيرة (2021) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن دراسة

### حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بسكيكدة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها القيمة الإجرائية والسلوكية، في إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعادها العملياتية التحليلية التعاونية. حيث اتخذت اتجاها منهجيا ذا جوانب ثالثة، اختباريه استكشافية، وصفية، تم إجراؤها بينك الفالحة والتنمية الريفية بسكيكدة. والتحقق أهداف الدراسة تم توظيف ثالث أدوات منهجية (الملاحظة، الوثائق والسجلات، الاستمارة) تتسق مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه، وبتطبيق هذه الاستراتيجية المنهجية تم التوصل إلى عدد من النتائج الإمبريقية تدور في مجملها حول قدرة المؤسسات الخدمية على إنتاج الثقافة وغرس القيم والمعايير التي تعطي وزنا لتحسين الخدمة وإشباع حاجات ورغبات العميل، فضال عن تحقيق جودة الخدمة.

### دراسة الواسع (2018) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام ونماذج تقييم الأداء المتبعة في القطاع المصرفي الليبي وخاصة المصارف التجارية الليبية من حيث درجة أعدادها وتنفيذها ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة وفاعلية النظم ونماذج تقييم الأداء، وقد تم توزيع 755 استبانة على موظفي البنوك التجارية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى عدم الالتزام بالمعايير الموضوعية القائمة على الأسس العملية السليمة من قبل العاملين في المصارف التجارية الليبية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالهيكل التنظيمي

للقائمين على تقييم الأداء والمؤهلات المطلوبة وتعديل جوانب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة والمنتشرة في المصارف التجارية الليبية.

### دراسة أحمد (2018) بعنوان: القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الإسلامية (بنك BNI نموذجاً) في أندونيسيا، وتم اتباع المنهج الكيفي من خلال جميع البيانات بواسطة المقابلة والملاحظة والاطلاع على بعض الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى أن قيم الشريعة الإسلامية هي المصدر الرئيس للقيم التنظيمية وأن ارتباط القيم التنظيمية بالقيم الإسلامية ارتباط قوي وتام، ووضحت الدراسة وجود توافق بين القيم التنظيمية والقيم الدينية الإسلامية وذلك يرجع إلى أن المصرف الإسلامي له رسالة ورؤية وأهداف متوافقة لهذا الأمر والقيم التنظيمية بهذه الصورة ترفع من مستويات الأداء والرضا الوظيفي بالبنك ومن خلال توفير البديل الحلال للناس والبعد عن الربا وأن هذا التوافق يجنب المؤسسة الصراع التنظيمي كما يؤدي إلى دعم التنظيم غير الرسمي الإيجابي في البنك والهدف من مراقبة القيم التنظيمية هو تحديد تقيد الموظفين والتزامهم بها، وكذلك بهدف تطوير هذه القيم وتنميتها لديهم وتتم تنمية القيم عبر وسيلة التدريب الوظيفي للموظفين.

### دراسة البطران (2016) بعنوان: أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة

#### ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري

تهدف الدراسة إلى تحديد متغيرات الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) الأكثر تأثيراً على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالإضافة إلى التعرف على شكل العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية. اعتمدت الباحثة على بيانات غير كمية وتتمثل في اتباع أسلوب البحث الميداني

من خلال قوائم الاستقصاء المدعمة بالمقابلات الشخصية لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية. وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك المركزي المصري بالإضافة إلى البنك الأهلي المصري، كأهم وأكبر بنوك القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقضي منهم حول أهمية دور الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، كما أكدت النتائج على وجود تأثير معنوي على مستوى دلالة 1% لمتغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، بمعنى أن تأثيرها مؤكد لا يرجع إلى الصدفة. وأوضحت النتائج أهمية كل من ثقافة الابتكار على أداء الأفراد وتتمثل في أهمية استعانة إدارة البنك بأحدث الأفكار والأساليب لحل مشكلات العمل وكذلك أهمية ثقافة العمل الجماعي بالبنك من خلال التنافس الذي تسوده روح المنافسة الإيجابية البعيدة عن الصراعات بين الموظفين في العمل بالإضافة إلى أهمية توافر الرؤية المشتركة على أداء العاملين بالبنك من خلال توافر رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤديه ويلاحظ من النتائج المتغيرات السابقة أنها تمثل أهم دعائم النجاح في العمل المصرفي.

**دراسة الحرش (2015) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة (إدارة التغيير، تحقق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية) في بنك بيمو السعودي الفرنسي على ولاء العملاء السلوكي والموقفي والادراكي والالزامي له. تألف مجتمع الدراسة من جميع عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي في دمشق، فقد تم اختيار عينة ميسرة من العملاء الذين يزورون فروع هذا

البنك في دمشق، وتم توزيع استبانة بحثية على 150 عميل من عملاء بنك بيمو السعودي في مدينة دمشق. خلصت الدراسة الى أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية لا تؤثر في جميع أنواع ولاء العملاء باستثناء بعد وحيد وهو التوجه نحو العميل، حيث تبين أنه البعد الوحيد الذي يؤثر بشكل دال معنوي في كل الولاء السلوكي والادراكي والالزامي للعملاء. إضافة الى أن الثقافة في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفتقر الى القوة.

**دراسة النسور (2012) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية؛ تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من (381) شخصاً، وزعت عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

احتل بعد القيم والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وبلغ المتوسط العام لمستوى أداء العاملين (3.81)؛ كما بين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، وتبين وجود أثر للقيم والمعتقدات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، وجود أثر للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

دراسة (بلجازية وأبو زيد، 2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة، في مستوى الولاء اتجاه التغيير، وتم قياس الثقافة التنظيمية من خلال (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الابداعية، والثقافة الداعمة)، أما الولاء اتجاه التغيير فتم قياسه من خلال (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، الولاء المستمر اتجاه التغيير)، اعتمد الباحث على اسلوب العينة الطبقية المؤلفة من ثمانية بنوك، حيث تم توزيع (352) استبانة على عينة الدراسة، والممثلة في موظفي الادارة العامة للبنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع (301) استبانة نسبته (85.51%) من الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجة متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى لثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة يليه بعد الثقافة الابداعية بدرجة مرتفعة ثم بعد الثقافة الابداعية ثم بعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة. يتوفر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة، لكن بمستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.

دراسات تتعلق بتسويق المنتجات البنكية

## دراسة سعيد (2017) بعنوان: دور جودة الخدمة في تفسير العلاقة بين استراتيجية تسويق الخدمات المصرفية ورضا العملاء.

هدفت الدراسة الى قياس مستوى ادراك عملاء المصارف لاستراتيجية تسويق الخدمات المصرفية(الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع) وقياس مستوى تقييم عملاء المصارف لجودة الخدمة المقدمة. ومعرفة مستوى رضا عملاء المصارف عن المصرف الذي يتعاملون معه وايضا دراسة العلاقة بين استراتيجيات الخدمة المصرفية ورضا العملاء. ولتحقيق هذه الاهداف استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كان الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية مناسبة، وزعت (300) استبانة للعملاء بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم حيث بلغت نسبة الاسترداد (80%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية تسويق الخدمات المصرفية (عناصر المزيج التسويقي) وجودة الخدمة، وعلاقة إيجابية بين تسويق الخدمات المصرفية (عناصر المزيج التسويقي) ورضا العملاء وايضاً وجود علاقة إيجابية بين عناصر جودة الخدمات ورضا العملاء، كما اوضحت النتائج ايضا ان جودة الخدمة تفسر العلاقة بين استراتيجية تسويق الخدمات المصرفية ورضا العملاء لكن توسط جزئي.

## دراسة جاروشة (2016) بعنوان: مدى تطبيق التسويق الداخلي وعلاقته بالإنتمام الوظيفي في

### البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع عزة

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع عزة، كذلك التعرف على مستوى الإنتمام التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على خمسة بنوك فلسطينية عاملة بقطاع عزة وهي (بنك فلسطين، البنك

الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك التجاري الفلسطيني) يعمل بها (734) عاملاً، بلغت عينة الدراسة (253) عاملاً. كان من أهم نتائج الدراسة أن البنوك الفلسطينية تطبق التسويق الداخلي بأبعاده بدرجة جيدة ويزن نسبي (76.37%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية لهذه الأبعاد ما بين (80.14%) الى (76.19%). أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين جمع أبعاد التسوق الداخلي والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة طردية ارتباطية بين المحور ككل "التسويق الداخلي" والالتزام التنظيمي.

**دراسة المجالي وآخرون (2016) بعنوان: تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على ادائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية و التفاعل الداخلي و التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على أدائهم في قطاع البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. وزعت (200) استبانة بشكل عشوائي على العاملين في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة (الثقافة التنظيمية والتفاعل الداخلي والتحفيز والتدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). أشارت النتائج الى قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة، بوجود أثر إيجابي للمتغيرات التابعة منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك، حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير يليه الثقافة التنظيمية، تم التدريب والتفاعل الداخلي على التوالي. كما أشارت النتائج قبول الفرضية الرئيسة الثانية، بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين على أدائهم.

دراسة(عبد الرحيم،2011) بعنوان: أثر التسويق الالكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء (دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الالكتروني بواسطة الهاتف النقال لتحقيق الرضا لدى عملاء البنوك التجارية الأردنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتقييم آراء العملاء المتعاملين مع البنوك التجارية الأردنية في استخدام التسويق الالكتروني بواسطة الهاتف النقال واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الميسرة وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (1000) عميل من عملاء البنوك التجارية في 7 بنوك من أصل (16) بنكا تجاريا وامتنعت (9) بنوك وذلك لأسباب إدارية، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتسويق الالكتروني بواسطة الهاتف النقال على رضا العملاء كما تبين وجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة بواسطة الهاتف النقال على رضا العملاء، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة أداء الخدمات بواسطة الهاتف النقال على رضا العملاء، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها أهمية العمل على زيادة مستوى الاستجابة لحاجات العملاء عن تقديم خدمات التسويق باستخدام الهاتف النقال، والعمل على ابتكار أساليب إلكترونية تضمن مستوى مقبول من التفاعل بين العملاء والبنوك ومقدمي الخدمة.

دراسة وادي والأسطل (2011) بعنوان: واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسة التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، من وجهة نظر المستويات الإدارية، والتي تهدف إلى معرفة الواقع الممارس وما يحقق من مزايا بالنسبة (للبنك والكادر الوظيفي، والعملاء) وما هي الصعوبات التي تواجه كل من (موظفي البنك، والعملاء) وما يحقق من توفر في قاعدة البيانات، والثقة والأمان، والخصوصية والسرية، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير عند استخدام التسويق الإلكتروني وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتمثلت عينة الدراسة من فئة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، في البنوك العاملة في قطاع غزة، وقد قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (202) استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك استخدام للتسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، وكذلك توفر عناصر استخدام التسويق الإلكتروني بدرجة مرتفعة تفوق 80%، وقد أوصى الباحثان بضرورة استخدام التسويق الإلكتروني للاستفادة من مزاياه، والعمل على تعزيز استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكي.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وتسويق المنتجات البنكية، حيث تناولت العديد من الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية في دراسة شلابي وقيرة (2020) التي أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة بين الزبائن، ودراسة الواسع (2018) التي أظهرت أهمية الثقافة التنظيمية في التزام الموظفين في بالمعايير والأسس العلمية في المصارف، ودراسة البطران (2016) التي أكدت على دور الثقافة التنظيمية في جودة الحياة الوظيفية، أما دراسة الحرش (2015) فقد أكدت على دور الثقافة التنظيمية في ولاء العملاء، كما أن هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت على

تسويق المنتجات البنكية مثل دراسة سعيد (2017) التي أكدت على دور جودة الخدمة في رضا العملاء، ودراسة جاروشة (2016) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، ودراسة المجالي وآخرون (2016) التي بينت أهمية التسويق الداخلي في رضا العاملين وولائهم في البنوك، وكذلك دراسة عبد الرحيم (2011) التي أكدت على أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الرضا لدى العملاء.

### تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أن الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية في البنوك بشكل عام وعملت على ربط الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل دراسة الواسع (2018) ودراسة النصور (2012) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية بتقييم الأداء ودراسة الحرش (2015) ودراسة (بلجازية وأبو زيد، 2011) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على ولاء العملاء ودراسة البطران (2016) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية.

وما يميز هذه الدراسة أنها تمحورت حول موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية حيث لم تبحث أي دراسة في ذلك على حد علم الباحث، ومما يزيد هذه الدراسة تميزاً أنها طبقت على البنوك الإسلامية، وتم استهداف العاملين فيها للوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

كما أن هذه الدراسة من خلال نتائجها تظهر أثر الثقافة التنظيمية بحيث أظهرت الأثر الإيجابي لكل من الأعراف والتوقعات التنظيمية بشكل كبير على تسويق المنتجات البنكية.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 مقدمة

تتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الإسلامية في فلسطين والبالغ عددهم (1544) موظف وموظفة موزعين على 4 بنوك فلسطينية، والجدول (1.3) يصف مجتمع الدراسة:

جدول(1.3): مجتمع الدراسة:

العدد	البنك
655	الإسلامي العربي
706	الإسلامي الفلسطيني
183	الصفاء
1544	المجموع

### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة طبقية بحسب متغير البنك، بحيث تم إرسال الاستبانة في بريد كل بنك من البنوك الإسلامية حيث تكفلت الإدارة في تعميم هذه الاستبانة على موظفيها بحيث تشمل جميع الفروع في فلسطين، وتم استرداد (105) استبيان صالحة للتحليل. وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة 105 موظف وموظفة بنسبة (6.8%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1544) موظف وموظفة في البنوك الإسلامية في فلسطين، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول(1.3): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	82.9
	أنثى	18	17.1
	المجموع	105	100
المستوى التعليمي	دبلوم	0	0
	بكالوريوس	75	71.4
	ماجستير	27	25.7
	دكتوراه	3	2.9

100	105	المجموع	
40.0	42	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
20.0	21	5 إلى أقل من 10 سنوات	
11.4	12	10 إلى أقل من 15 سنة	
14.3	15	15 إلى أقل من 20 سنة	
14.3	15	20 سنة فأكثر	
100	105	المجموع	
20	30	مدير	الوظيفة
24	24	رئيس قسم	
61	51	موظف	
100	105	المجموع	

### 5.3 أداة الدراسة

استخدمت أداة الاستبانة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك

الإسلامية في فلسطين، حيث تكونت هذه الأداة من 48 فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية وتضم الأبعاد الآتية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية،

الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

المحور الثاني: تسويق المنتج البنكي ويضم الأبعاد الآتية: (المنتج البنكي، السعر، الترويج، التوزيع،

الأفراد، العمليات).

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (موافقة بدرجة قليلة جدا =1)،

(موافقة بدرجة قليلة=2)، (موافقة بدرجة متوسطة=3)، (موافقة بدرجة كبيرة =4)، (موافقة بدرجة

كبيرة جداً=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

### 6.3 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس و تناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(2.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	24	0.962
تسويق المنتج البنكي	24	0.896
الدرجة الكلية	48	0.960

يتضح من الجدول رقم (2.3)، تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.89-0.96)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 96% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 7.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور (Sauro & Lewis, 2012).

الجدول رقم (3.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
<b>الثقافة التنظيمية</b>			
<b>القيم التنظيمية</b>			
1.	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.	0.65	0.00
2.	يوفر البنك للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه.	0.81	0.00
3.	تتسم بيئة العمل في البنك بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.	0.76	0.00
4.	توفر بيئة العمل في البنك الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع	0.65	0.00

		معدلات نمو وتحسين الأداء.	
0.19	0.13	يعمل البنك على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.	5.
0.00	0.67	يلتزم الموظفون في البنك بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة.	6.
<b>المعتقدات التنظيمية</b>			
0.00	0.57	يتعامل البنك مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	7.
0.00	0.74	يتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	8.
0.00	0.79	توفر بيئة البنك الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	9.
0.00	0.64	يحفز البنك الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار .	10.
0.00	0.70	يبادر الموظفون في البنك بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل.	11.
0.00	0.66	يوفر البنك ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات .	12.
<b>الأعراف التنظيمية</b>			
0.00	0.75	تساعد الأعراف السائدة في البنك على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	13.
0.00	0.68	تلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة.	14.
0.00	0.75	تساعد الأعراف السائدة في البنك على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار .	15.
0.00	0.71	تشجع الأعراف السائدة في البنك الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	16.
0.00	0.68	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين .	17.
0.00	0.65	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم .	18.
<b>التوقعات التنظيمية</b>			
0.00	0.73	يقدر البنك جهود الموظفين .	19.



0.00	0.81	يوفر البنك الأمان الوظيفي للعاملين فيها .	20.
0.00	0.71	يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .	21.
0.00	0.10	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها البنك منهم .	22.
0.00	0.81	يسعى البنك إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها .	23.
0.00	0.70	يتوقع البنك من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية .	24.
<b>تسويق المنتج البنكي</b>			
<b>المنتج البنكي</b>			
0.00	0.73	تتميز خدمات البنك بتنوع كبير لتلائم الاحتياجات المختلفة للزبائن	1.
0.00	0.67	تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير مهامها القيام بالبحث عما هو جديد وتطوير ما هو قائم	2.
0.00	0.73	يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة	3.
<b>السعر</b>			
0.00	0.79	الأسعار المدفوعة مقابل الخدمات مناسبة	4.
0.00	0.81	يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة	5.
0.00	0.71	يمنح البنك تسهيلات نتيجة ازدياد التعاملات للزبون مع البنك	6.
0.00	0.10	الحدود الدنيا لأسعار خدمات البنك تكفي لتغطية التكاليف	7.
<b>الترويج</b>			
0.00	0.81	يعتمد البنك على حملات إعلانية فعالة لترويج خدماته البنكية	8.
0.00	0.70	توجد منشورات يقدمها البنك من أجل التعريف بخدماته	9.
0.00	0.67	يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بأي منتجات جديدة	10.
0.00	0.55	يعتمد البنك على البحوث التسويقية لتحديد شريحة الزبائن المراد التأثير عليها عن طريق الرسالة الاعلانية	11.
0.00	0.54	يعتمد البنك على البيع الشخصي للترويج لمنتجاته	12.
<b>التوزيع</b>			
0.00	0.73	يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	13.

0.00	0.79	توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والزبائن	14.
0.00	0.81	الزبون غير مجبر على زيارة البنك حيث بإمكانه إنهاء إجراءاته عن طريق قنوات أخرى	15.
<b>الأفراد</b>			
0.00	0.71	يتميز المظهر العام لموظفي البنك بالأناقة	16.
0.00	0.10	يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين	17.
0.00	0.81	موظفو البنك على استعداد دائم للرد على استفسارات الزبائن	18.
0.00	0.70	يتوفر لدى الموظفين قدر كافي من المعلومات عن البنك	19.
0.00	0.67	موظفو البنك يتمتعون بروح الصداقة مع الزبائن	20.
<b>العمليات</b>			
0.00	0.58	معاملات البنك تتميز بالسرية والخلو من الخطورة	21.
0.00	0.56	تتميز عمليات البنك بالسرعة والسهولة في إنجاز الخدمات لتحقيق رضا زبائنه	22.
0.00	051	يتميز البنك في تقديم كشوفات دقيقة عن العمليات	23.
0.00	0.68	يتوفر لدى البنك سجلات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع إليها بسرعة	24.

من خلال الجدول رقم (3.3) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية

أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة الدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك

بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في

قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق .

### 8.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة عبر بريد البنوك التي تم

استهدافها وذلك بعد الحصول على تسهيل المهمة الموجه إلى تلك البنوك.

2. قام العاملون في البنوك الإسلامية بتعبئة الاستبيان بعد ما تم تعميمها على البنوك وبعد استلام الردود بلغ عدد الردود 105 استبانة صالحة للتحليل وقد بلغت بنسبة استرداد بلغت 6.8%، حيث تم إرسال نسخة واحدة لكل بنك من البنوك الإسلامية وعملت إدارة البنك على توزيع تلك الاستبانات بطريقتها الخاصة.

3. إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

### 9.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: الثقافة التنظيمية وتضم الأبعاد الآتية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)

المتغير التابع: تسويق المنتج البنكي ويضم الأبعاد الآتية: (المنتج البنكي، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد، العمليات).

### 10.3 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص الباحثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا

واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### 11.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزاننا لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (4.3) يوضح ذلك:

جدول رقم (4.3): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8- أقل من 2.6	منخفضة
2.6- أقل من 3.4	متوسطة
3.4- أقل من 4.2	مرتفعة
4.2- 5	مرتفعة جداً

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي

لبينات الدراسة.

#### 1.4 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

الجدول رقم (1.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور

الدراسة المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة

بمستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين
مرتفعة	0.76	3.82	القيم التنظيمية
متوسطة	0.95	3.44	المعتقدات التنظيمية
متوسطة	0.75	3.64	الأعراف التنظيمية
متوسطة	0.93	3.62	التوقعات التنظيمية
متوسطة	0.79	3.63	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (1.4) بأن الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين متوسط حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.63) والانحراف المعياري (0.69)

وكانت أعلى مجالات الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.76)، يليها الأعراف التنظيمية متوسط بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.75)، ثم المجال المعتقدات التنظيمية بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.95) وأخيراً مجال التوقعات التنظيمية بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.93).

### ثالثاً المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (2.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات

التنظيمية:

جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات التنظيمية.

رقم	المعتقدات التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يوفر البنك ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات .	3.65	1.01	متوسطة
2.	يتعامل البنك مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	3.57	1.23	متوسطة
3.	توفر بيئة البنك الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.48	1.16	متوسطة

متوسطة	1.11	3.48	4. يبادر الموظفون في البنك بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل.
متوسطة	1.19	3.34	5. يحفز البنك الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
متوسطة	1.16	3.25	6. يتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
متوسطة	<b>0.95</b>	<b>3.44</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يوضح الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى المعتقدات التنظيمية في البنوك الإسلامية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.95) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى المعتقدات التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوفر البنك ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.01)، ثم الفقرة (يتعامل البنك مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (1.23)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتوفر لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.16).

## ثالثاً الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (3.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأعراف

التنظيمية:

جدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأعراف التنظيمية.

رقم	الأعراف التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة.	4.01	0.67	مرتفعة
2.	تساعد الأعراف السائدة في البنك على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	3.88	0.92	مرتفعة
3.	تشجع الأعراف السائدة في البنك الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	3.54	1.13	متوسطة
4.	تساعد الأعراف السائدة في البنك على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار.	3.48	1.01	متوسطة
5.	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين .	3.48	1.13	متوسطة
6.	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم .	3.45	1.13	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.75</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى الأعراف التنظيمية في البنوك

الإسلامية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في



الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.75) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى الأعراف التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.67)، ثم الفقرة (تساعد الأعراف السائدة في البنك على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.92)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تُلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (1.13).

#### رابعاً التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (4.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقعات

التنظيمية:

جدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقعات التنظيمية.

رقم	التوقعات التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتوقع البنك من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية.	4.02	1.01	مرتفعة

مرتفعة	1.31	3.88	يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .	2.
متوسطة	1.04	3.65	يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها البنك منهم .	3.
متوسطة	1.31	3.61	يوفر البنك الأمان الوظيفي للعاملين فيها .	4.
متوسطة	1.34	3.31	يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .	5.
متوسطة	1.02	3.25	يقدر البنك جهود الموظفين .	6.
متوسطة	0.93	3.62	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى التوقعات التنظيمية في البنوك الإسلامية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.75) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى التوقعات التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: (يتوقع البنك من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (1.01)، ثم الفقرة (يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (1.31)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يقدر البنك جهود الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.02).

## نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

الجدول رقم (5.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة لمستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين.

الجدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة لمستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين
مرتفعة	0.75	4.08	المنتج البنكي
مرتفعة	0.51	4.21	السعر
مرتفعة	0.61	4.16	الترويج
مرتفعة	0.72	4.16	التوزيع
مرتفعة	0.51	4.17	الأفراد
مرتفعة	0.51	4.29	العمليات
مرتفعة	0.45	4.18	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (5.4) بأن الدرجة الكلية لمستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(43.18) والانحراف المعياري(0.45)

وكانت أعلى مجالات تسويق المنتج البنكي العمليات بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.51)، يليها السعر بمتوسط بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.51)، ثم الأفراد

بوسط حسابي(4.17) وانحراف معياري(0.51)، ثم التوزيع بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (61) ثم التوزيع بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.72) وأخيراً المنتج البنكي بوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري(0.75).

### أولاً المنتج البنكي

الجدول رقم (6.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنتج البنكي:

جدول رقم(6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المنتج البنكي.

رقم	المنتج البنكي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تتميز خدمات البنك بتنوع كبير لتلاءم الاحتياجات المختلفة للزبائن	4.22	1.03	مرتفعة
2.	يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة	4.14	1.06	مرتفعة
3.	تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير مهامها القيام بالبحث عما هو جديد وتطوير ما هو قائم	3.88	0.86	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.75</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في

فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول

أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.08) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.75) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول المنتج البنكي في البنوك الإسلامية مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تتميز خدمات البنك بتنوع كبير لتلاءم الاحتياجات المختلفة للزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (1.03)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير مهامها القيام بالبحث عما هو جديد وتطوير ما هو قائم) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.86).

## ثانياً السعر

الجدول رقم (7.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السعر:

جدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السعر .

رقم	السعر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة	4.42	0.67	مرتفعة
2.	الأسعار المدفوعة مقابل الخدمات مناسبة	4.34	0.83	مرتفعة
3.	الحدود الدنيا لأسعار خدمات البنك تكفي لتغطية التكاليف	4.14	1.07	مرتفعة
4.	يمنح البنك تسهيلات نتيجة ازدياد التعاملات للزبون مع البنك	3.94	0.64	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.21</b>	<b>0.51</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول السعر في البنوك الإسلامية في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول السعر في البنوك الإسلامية مرتفع.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.67)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يمنح البنك تسهيلات نتيجة ازدياد التعاملات للزبون مع البنك) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.64).

### ثالثاً الترويج

الجدول رقم (8.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الترويج:

جدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الترويج.

رقم	الترويج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بأي منتجات جديدة	4.41	0.81	مرتفعة
2.	توجد منشورات يقدمها البنك من أجل التعريف بخدماته	4.37	0.63	مرتفعة
3.	يعتمد البنك على حملات إعلانية فعالة لترويج خدماته	4.17	0.65	مرتفعة

			البنكية	
مرتفعة	0.77	3.97	يعتمد البنك على البيع الشخصي للترويج لمنتجاته	4.
مرتفعة	1.02	3.91	يعتمد البنك على البحوث التسويقية لتحديد شريحة الزبائن المراد التأثير عليها عن طريق الرسالة الاعلانية	5.
مرتفعة	0.61	4.16	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الترويج في البنوك الإسلامية في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.61) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الترويج في البنوك الإسلامية مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بأي منتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.81)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يعتمد البنك على البحوث التسويقية لتحديد شريحة الزبائن المراد التأثير عليها عن طريق الرسالة الاعلانية) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (1.02).

#### رابعاً التوزيع

الجدول رقم (9.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوزيع:

جدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوزيع.

رقم	التوزيع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	4.34	0.79	مرتفعة
2.	توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والزبائن	4.21	0.71	مرتفعة
3.	الزبون غير مجبر على زيارة البنك حيث بإمكانه إنهاء إجراءاته عن طريق قنوات أخرى	3.94	1.15	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.16</b>	<b>0.72</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول التوزيع في البنوك الإسلامية في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.72) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول التوزيع في البنوك الإسلامية مرتفع.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.79)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (الزبون غير مجبر على زيارة البنك حيث بإمكانه إنهاء إجراءاته عن طريق قنوات أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (1.15).



## خامساً الأفراد

الجدول رقم (10.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأفراد:

جدول رقم (10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأفراد.

رقم	الأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	موظفو البنك على استعداد دائم للرد على استفسارات الزبائن	4.45	0.61	مرتفعة
2.	موظفو البنك يتمتعون بروح الصداقة مع الزبائن	4.34	0.58	مرتفعة
3.	يتميز المظهر العام لموظفي البنك بالأناقة	4.22	0.93	مرتفعة
4.	يتوفر لدى الموظفين قدر كافي من المعلومات عن البنك	4.14	0.76	
5.	يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين	3.71	1.19	
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.17</b>	<b>0.51</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الأفراد في البنوك الإسلامية في فلسطين

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن آراء

المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) والانحراف المعياري

الكلّي مقداره (0.51) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الأفراد في البنوك

الإسلامية مرتفع.

وربّت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (موظفو البنك على استعداد دائم للرد على استفسارات الزبائن) بمتوسط حسابي مقداره

(4.45) وانحراف معياري مقداره (0.61)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (1.19).

#### سادساً العمليات

الجدول رقم (11.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات:

جدول رقم (11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات.

رقم	العمليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يتوفر لدى البنك سجلات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع اليها بسرعة	4.54	0.65	مرتفعة
2.	معاملات البنك تتميز بالسرية والخلو من الخطورة	4.31	0.62	مرتفعة
3.	يتميز البنك في تقديم كشوفات دقيقة عن العمليات	4.28	0.81	مرتفعة
4.	تتميز عمليات البنك بالسرعة والسهولة في إنجاز الخدمات لتحقيق رضا زبائنه	4.02	0.84	
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.29</b>	<b>0.51</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول العمليات في البنوك الإسلامية في

فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول

أن آراء المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.29) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.51) مما يدل على أن درجة آراء ووجهات نظر المبحوثين حول العمليات

في البنوك الإسلامية مرتفع.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتوفر لدى البنك سجلات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع إليها بسرعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.54) وانحراف معياري مقداره (0.65)، في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتميز عمليات البنك بالسرعة والسهولة في إنجاز الخدمات لتحقيق رضا زبائنه) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.83).

#### 2.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثانية، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط بين الدرجة الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) (متغير مستقل) على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية (متغير تابع) بناءً على نموذج الإنحدار التالي:

نموذج الإنحدار:

$$\text{مؤشرات تقييم الاداء} = \beta_0 + \beta_1 * \text{أبعاد الثقافة التنظيمية} + e.$$

حيث أن:  $\beta_0, \beta_1$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الإنحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول رقم (12.4) يوضح نتائج تحليل الإنحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (12.4): نتائج تحليل إنحدار النل المتعدد (Ridge Regression) لأبعاد الثقافة

التنظيمية ومؤشرات تسويق المنتجات البنكية

مستوى الدلالة الإحصائية. Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.442	0.773	0.091	0.119	0.071	القيم التنظيمية
0.390	0.864	0.082	0.148	0.071	المعتقدات التنظيمية
0.000	5.471	0.076	0.687	0.416	الأعراف التنظيمية
0.018	2.396	0.063	0.309	0.151	التوقعات التنظيمية
ثابت الإنحدار = 0.751 ، معامل التحديد $(R^2) = 0.564$ قيمة (F_ANOVA) = 32.365 ، sig. = 0.000					

المتغير التابع: مؤشرات تسويق المنتجات البنكية

- ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (12.4) بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (النل) في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

- معامل التحديد  $(R^2) = 0.564$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (أبعاد الثقافة التنظيمية) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (مؤشرات تسويق المنتجات البنكية) بنسبة 56% فقط، وهذه النسبة تعتبر متوسطة بالنسبة لفعالية نموذج الإنحدار.

- من نتائج تحليل الإنحدار الواردة في جدول (4.4) أن يستنتج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.442 وهو أكبر من مستوى 0.05.
- من نتائج تحليل الإنحدار الواردة في جدول (4.4) أن يستنتج بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعتقدات التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.390 وهو أكبر من مستوى 0.05.
- من نتائج تحليل الإنحدار الواردة في جدول (4.4) أن يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعراف التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.000 وهو أقل من مستوى 0.05.
- من نتائج تحليل الإنحدار الواردة في جدول (4.4) أن يستنتج بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوقعات التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.008 وهو أقل من مستوى 0.05.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الوظيفة. أولاً الجنس.

الجدول رقم (13.4) يبين درجات الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (13.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (13.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للعينتين المستقلتين لمحاو إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	ذكر	87	3.70	0.80	1.556	103	0.062
	أنثى	18	3.31	0.65			
تسويق المنتجات البنكية	ذكر	87	4.25	0.44	3.545	103	0.001
	أنثى	18	3.85	0.37			
الدرجة الكلية	ذكر	87	3.97	0.56	2.708	103	0.008
	أنثى	18	3.58	0.49			

يتضح من الجدول رقم (13.4) بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى

لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من 0.05، وكانت الفروق لصالح الذكور وذلك لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من المتوسط الحسابي لدى الإناث وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية.

كما يتضح من الجدول رقم (13.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.062) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند محور الثقافة التنظيمية.

بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من 0.05، وكانت الفروق لصالح الذكور وذلك لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر من المتوسط الحسابي لدى الإناث وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية عند محور تسويق المنتجات البنكية.

### ثانياً المستوى التعليمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والجدول رقم (14.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.657	2	0.329	0.517	0.598
	داخل المجموعات	64.837	102	0.636		
	المجموع	65.494	104			
تسويق المنتجات البنكية	بين المجموعات	2.0.6	2	1.019	5.268	0.007
	داخل المجموعات	19.736	102	0.193		
	المجموع	21.775	104			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.214	2	0.607	1.874	0.159
	داخل المجموعات	33.032	102	0.324		
	المجموع	34.246	104			

يتضح من الجدول رقم (14.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.159) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية.

كما يتضح من الجدول رقم (14.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث



بلغ مستوى الدلالة (0.598) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند محور الثقافة التنظيمية.

بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.007) وهي أقل من 0.05، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية عند محور تسويق المنتجات البنكية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول (15.4).

**جدول (15.5): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي**

المتغير	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
تسويق المنتجات البنكية	بكالوريوس			-0.735111
	ماجستير			-0.552160
	دكتوراه	0.735111	0.552160	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أن الفروق كانت بين حملة درجة كل من بكالوريوس وماجستير من جهة وحملة درجة الدكتوراه من جهة أخرى، لصالح حملة درجة الدكتوراه والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

### ثالثاً الخبرة العملية

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية، والجدول رقم (16.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	5.024	4	1.256	2.077	0.089
	داخل المجموعات	60.469	100	0.605		
	المجموع	65.494	104			
تسويق المنتجات البنكية	بين المجموعات	1.902	4	0.476	2.393	0.056
	داخل المجموعات	19.873	100	0.199		
	المجموع	21.775	104			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.108	4	0.477	2.261	0.079
	داخل المجموعات	32.138	100	0.211		
	المجموع	34.246	104			

يتضح من الجدول رقم (16.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين

تعزى لمتغير الخبرة العملية، عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.089) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية.

كما يتضح من الجدول رقم (16.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.056) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند محور الثقافة التنظيمية.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.079) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند محور تسويق المنتجات البنكية.

#### رابعاً الوظيفة

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، والجدول رقم (17.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص

الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في

البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.836	2	0.918	1.471	0.235
	داخل المجموعات	63.658	102	0.624		
	المجموع	65.494	104			
تسويق المنتجات البنكية	بين المجموعات	1.178	2	0.089	0.420	0.658
	داخل المجموعات	21.597	102	0.212		
	المجموع	21.775	104			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.783	2	0.391	1.193	0.308
	داخل المجموعات	33.464	102	0.328		
	المجموع	34.246	104			

يتضح من الجدول رقم (17.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد

العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين

تعزى لمتغير الوظيفة، عند الدرجة الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.235) وهي أكبر من 0.05،

وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية.

كما يتضح من الجدول رقم (17.4) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد

العينة حول الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، حيث بلغ

مستوى الدلالة (0.658) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند محور الثقافة التنظيمية.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.308) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند محور تسويق المنتجات البنكية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول: نتائج السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

أظهرت النتائج ان مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين متوسط حيث وكانت أعلى مجالات الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، يليها الأعراف التنظيمية، ثم المجال المعنقات التنظيمية وأخيراً مجال التوقعات التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النور (2012)، ودراسة (بلجازية وأبو زيد، 2011).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيم هناك اهتمام بالثقافة التنظيمية في البنوك لكون الثقافة التنظيمية تعمل على ترسيخ العلاقات بين العاملين من خلال القيم التي يتم تطبيقها داخل البنوك، كما يسعى البنك إلى توفير بيئة مناسبة من أجل تطوير إجراءات العمل داخل البنك، كما أن الثقافة التنظيمية تحث العاملين على الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة عن سلطة النقد من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقه، كما أن هناك شراكة بين العاملين في البنك من أجل اتخاذ القرارات بالاعتماد على التشاركية في تبادل الأفكار والتعاون على كافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من التطور التكنولوجي الإداري من خلال التركيز على

تهيئة المناخ المناسب والمشجع للعمل بأساليب إدارية حديثة، ومن أجل التشجيع على الابداع والابتكار تعمل إدارة البنك على تقدير جهود العاملين من خلال توفير الأمان الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية، ويتفق هذه الرأي مع دراسة البطران (2016) التي أكدت على أهمية استعانة إدارة البنك بأحدث الأفكار والأساليب لحل مشكلات العمل وكذلك أهمية ثقافة العمل الجماعي بالبنك من خلال التنافس الذي تسوده روح المنافسة الإيجابية البعيدة.

## مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

أظهرت النتائج أن مستوى تسويق المنتج البنكي في البنوك الإسلامية في فلسطين مرتفعة، وكانت أعلى مجالات تسويق المنتج البنكي العمليات، يليها السعر، ثم الأفراد، ثم الترويج، ثم التوزيع وأخيراً المنتج البنكي بوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري(0.75)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وادي والأسطل (2011)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جاروشة (2016) التي أظهرت درجة جيدة من تسويق المنتجات البنكية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى مستوى المنافسة السائدة في السوق من أجل تقديم أفضل مستوى من الخدمات وصولاً إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن، حيث تسعى إدارة البنك بتقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن بتسهيلات مناسبة مع الخدمة التي يتم تقديمها للزبون وبأسعار منافسة للسوق، كما يتم الترويج للخدمات المقدمة من قبل البنك من أجل التميز عن غيره من البنوك للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن وجذبهم من خلال الخدمات المميزة التي يتم تقديمها، كما

يتم التواصل مع الزبائن المتميزين بشكل مستمر من خلال الخدمات التي يتم تقديمها بشكل متميز بحيث يتم الحفاظ على التعاملات بشكل سري ويتم انجازها بأقصى سرعة ودقة عالية من أجل تحقيق رضا الزبائن.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

أظهرت النتائج أن أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، وكذلك تبين لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعتقدات التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، ولكن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعراف التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، وكذلك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوقعات التنظيمية على مؤشرات تسويق المنتجات البنكية، وقد أظهرت دراسة المجالي وآخرون (2016) أن هناك أثر إيجابي بين أبعاد التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.

يعزو الباحث هذه النتيجة البنوك تسعى إلى تحقيق أعلى مستوى من التسويق للمنتجات البنكية ولكن القيم السائدة في البنوك والمعتقدات التي يتم ممارستها في البنوك تبقى خاصة بالعاملين في تلك البنوك والتواصل فيما بينهم وليس لها تأثير في تسويق المنتجات البنكية، أما بينما الأعراف التنظيمية لها تأثير على تسويق المنتجات البنكية وذلك من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية التي تطرأ على



بيئة الأعمال والالتزام بمتابعة وإرشاد الزملاء ذوي الخبرة الأقل وتهيئة المناخ المشجع على الابداع والابتكار وقبول التحدي والمخاطرة أمام أساليب العمل الجديدة، كما أن للتوقعات التنظيمية كذلك تأثير لما لها من دور في تشجيع العاملين على تقديم أفضل الخدمات للزبائن في ظل المنافسة الشديدة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، الوظيفة.

تبين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية، ومحور تسويق المنتجات البنكية لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق عند محور الثقافة التنظيمية.

يعزو الباحث هذه النتيجة أن العاملين الذكور لديهم القدرة على تسويق المنتجات البنكية بشكل أفضل من الإناث وذلك لقدرة العاملين الذكور على التحرك بشكل سهل وسلس في ظل القيم السائدة في المجتمع بينما الإناث تتعامل مع الزبائن بكل تحفظ وخاصة أن معظم الزبائن الذي يسعى البنك إلى اجتذابهم هم من الذكور، بينما الثقافة التنظيمية السائدة في البنك ليس للجنس تأثير في ذلك لأن العاملين في البنك يعملون بروح الفريق.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، عند الدرجة الكلية، ومحور الثقافة التنظيمية. بينما توجد فروق عند محور تسويق المنتجات البنكية، لصالح حملة درجة الدكتوراه.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك على اختلاف المستوى التعليمي يسعون إلى تحقيق أهداف البنك من خلال تقديم أفضل خدمة وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لذا نجد أنه لم يظهر فروق في الثقافة التنظيمية بينما ظهر فروق في تسويق المنتجات البنكية لصالح حملة درجة الدكتوراه لأن لديهم معرفة أكثر من خيرهم في تسويق المنتجات البنكية وخاصة أنهم تلقوا العلوم الإدارية بشكل أكثر من غيرهم من العاملين.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية، عند الدرجة الكلية، ومحور الثقافة التنظيمية، ومحور تسويق المنتجات البنكية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك يعملون بروح الفريق لوديعهم تبادل للخبرات، لذلك لم نجد فروق في متغير الخبرة لكون العاملين يخضعون إلى دورات تدريبية ومساعدة من قبل زملاءهم من أجل تحقيق أهداف البنك الذي يعملون فيه.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة، عند الدرجة الكلية، ومحور الثقافة التنظيمية، ومحور تسويق المنتجات البنكية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في البنوك على اختلاف وظائفهم، فكل عامل يقوم بعمل يكمله الآخر بشكل متعاون فنجد أن الخدمة الواحدة قد يشترك فيها أكثر من موظف لذلك لم تظهر فروق في هذا المتغير.

#### التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

◆ عمل البنوك الإسلامية على رفع الوعي المصرفي لإظهار الفروقات بين منتجات البنوك الإسلامية والبنوك التجارية.

◆ أهمية العمل على زيادة مستوى الاستجابة لحاجات العملاء عن تقديم خدمات التسويق باستخدام الهاتف النقال، والعمل على ابتكار أساليب إلكترونية تضمن مستوى مقبول من التفاعل بين العملاء والبنوك ومقدمي الخدمة

◆ تركيز البنوك الإسلامية على جودة الخدمات المصرفية المقدمة بحيث تقدم خدمات مصرفية متطورة وليس فقط التركيز على أن الخدمات المصرفية المقدمة إسلامية وتتوافق مع أحكام الشريعة.

◆ بذل جهود أكبر في تطوير الكادر البشري لدى البنوك الإسلامية.

◆ العمل على احتضان خبرات مصرفية للتعمق في أحكام الشريعة الإسلامية، لسد الفجوة بين

الخبرة المصرفية والمعرفة بأحكام الشريعة الإسلامية.

#### توصيات للباحثين:

أن يتم البحث في أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في ظل الأزمة التي يمر فيها الاقتصاد الفلسطيني.

أن يتم البحث في أثر الثقافة التنظيمية على مدى رضا الزبائن عن التسويق الإلكتروني.

## المراجع

### المراجع العربية

الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

الساكنة، بلال (2011). التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

برجرجة، مريم (2015). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

الحري، رافدة (2013). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

بلجازية، عمر وأبو زيد، محمد. (2011). دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير.

خلف، زهرة (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديدة، (9)، 276-257.

الفرج، أسامة، (2012). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27، (1).

مختار، يونس، (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خضير، بسكرة الجزائر.

العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

خصاونة، عاكف. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

عيساوي، وهيبة. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.

جمعة، خير الدين (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة - الجزائر.

القريوتي، محمد (2018). السلوك التنظيمي، ط6، دار وائل للنشر، عمان.

حويحي، إسماعيل (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

بو طوطن، محمد وخمار، زديرة (2014)، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (2)، 33-53.

أبو بكر، مصطفى ( 2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.

مشري، شهرزاد (2015). أثر الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر

شاهين، أيمن (2010). مقومات العمل المصرفي الإلكتروني كأداة لتعزيز وتطوير نظم الدفع والتجارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.

الردايدة، رمزي (2011). أثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

عبد الحميد، أنس (2018). أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

أبو مصطفى، ياسر (2016) التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير.

الدوغان، محمد وآخرون (2019). أثر عناصر المزيج التسويقي في أداء العاملين في الصناعات والحرف اليدوية التذكارية "دراسة تطبيقية على منطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، مجلة

اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (16) 2، 152-162.

بدر، أسماء (2012)، توجهات المستهلك الفلسطيني نحو الحليب ومشتقاته المصنعة محليا، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة.

الضمور، هاني (2006)، قنوات التوزيع، منشورات جامعة القدس المفتوحة، أم السماق، عمان، الأردن.

المطوع، أحمد (2014). المشكلات والممارسات التسويقية بالصناعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة الملك سعود، (26) 2، 129-143.

البابا، هشام (2011)، مدى تأثير الاتصالات التسويقية على السلوك الشرائي للمستهلكين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

كفارنة، حسام (2020). دراسة واقع المزيج التسويقي في مؤسسات الإقراض الصغيرة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

وادي، رشدي. الاسطل، رند (2011). واقع استخدام التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، 13 (2).

الواسع، صالح (2018). أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، (11)، 680-694.

شلابي، صالح وقيرة، إسماعيل. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بسكيدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 10(2)، ص 141-165.



النسور، مروان (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، 187-210.

فجحي، سمية (2017). أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 335، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

المجالي، مالك وآخرون. (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 597-626.

البطران، شيماء (2016). أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (34)، العدد (1)، 107 - 207.

عرابة، رابح. (2010). التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

الهشلمون، تغريد (2020). الضوابط الشرعية ودورها في المزيج التسويقي الإسلامي في المصارف الإسلامية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

بركة، منشان. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.

أحمد، رهاف. (2018). القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقاتها، رسالة ماجستير، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية، إندونيسيا.

الحرش، بلال. (2015). الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الجاروشة، محمد. (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

غريني، جهاد. (2017). دور تسويق المنتجات البنكية في تحسين أداء البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

فضيلة، شيروف (2010)، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.

سعيد، نسيبة. (2017). دور جودة الخدمة في تفسير العلاقة بين استراتيجية تسويق الخدمات المصرفية ورضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عبد الرحيم، محمد. (2011). أثر التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء (دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

صبري، نداء. (2015). خصوصية التنظيم القانوني لعقد الرابحة للآمر بالشراء، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

الحكيم، منير. (2014). المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المتعاملين مع المصارف الإسلامية الأردنية، مجلة جامعة البلقاء، 17 (2)، 15-56.

العاجز، إيهاب. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

آمال، منداسي (2018). التسويق البنكي وأثره على رضا الزبون دراسة حالة بنك التنمية المحلية، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

بن شريف، شهرزاد (2020). أثر التسويق البنكي على رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

علقم، منير. (2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

## المراجع الأجنبية

- Lai, M and Lee, G (2007) " Relationships of organizational culture toward knowledge activities", Business Process Management Journal, VOL.13, NO.2, pp.306-322.
- Jeff Sauro & James Lewis (2012). Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, page187
- Lee, Joohee, et al,(2011) The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies, Children and Youth Services Review, vol (33), No (1), The University of Southern Mississippi, United States, p.103
- Cheung et al (2011)., Towards an organizational culture framework in construction, International Journal of Project Management, vol (29), Hong Kong .
- AL-Rubaiee & AL-Nazer (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty, International Journal of marketing studies. Vol. 1, No. 1.
- Kotler, P. (2007). Marketing. 13th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Lunenburg, Fred C. (2013): Organizational Culture-Performance Relationships NFEASJ V29 N4.sam Houston state university.

## المواقع الإلكترونية

<https://islamicbank.ps/ar>

<http://www.aibnk.com/arabic>

<http://www.safabank.ps/>

## جامعة الخليل

## HEBRON UNIVERSITY



أخي الكريم ... أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أضع بين أيديكم استبانة بحثية ندرس بها (أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

لذلك يرجى من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكلّ عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً وذلك بوضع إشارة (√) في  للمكان المناسب

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

الباحث

محمد عوينة

أولاً : المتغيرات الشخصية

ضع إشارة (√) في المكان المناسب

**1 الجنس**

ذكر  أنثى

**2. المستوى التعليمي**

دبلوم  بكالوريوس   
ماجستير  دكتوراه

**3. الخبرة العلمية في البنوك التجارية**

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20   
من 20 سنة فأكثر

**4. الخبرة العلمية في البنوك الإسلامية**

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20   
من 20 سنة فأكثر

**5. الوظيفة**

مدير  رئيس قسم  موظف

برجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد على المقياس:

الرقم	الفقرة	موافقة بدرجة كبيرة جداً	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة قليلة جداً
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
<b>أ : القيم التنظيمية</b>						
1.	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.					
2.	يوفر البنك للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل ونظمه.					
3.	تتسم بيئة العمل في البنك بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.					
4.	توفر بيئة العمل في البنك الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء.					
5.	يعمل البنك على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.					
6.	يلتزم الموظفون في البنك بمواعيد العمل والإنجاز في فترات زمنية محددة.					
7.	يلتزم البنك بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة من سلطة النقد					
8.	يتم السماع لشكاوي الموظفين					
<b>ب-المعتقدات التنظيمية</b>						
9.	يتعامل البنك مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.					
10.	يتوفر لدى الموظفين القناة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .					
11.	توفر بيئة البنك الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.					
12.	يحفز البنك الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.					
13.	يبادر الموظفون في البنك بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العمل.					

					14. يوفر البنك ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات .
<b>ج : الأعراف التنظيمية</b>					
					15. تساعد الأعراف السائدة في البنك على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.
					16. تُلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة.
					17. تساعد الأعراف السائدة في البنك على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع والابتكار.
					18. تشجع الأعراف السائدة في البنك الموظفين على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
					19. تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين .
					20. تُلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم .
<b>د. التوقعات التنظيمية</b>					
					21. يقدر البنك جهود الموظفين .
					22. يوفر البنك الأمان الوظيفي للعاملين فيها .
					23. يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .
					24. يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي يتوقعها البنك منهم .
					25. يسعى البنك إلى موازنة قيم الموظفين مع قيمها .
					26. يتوقع البنك من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية .



موافقة بدرجة قليلة جداً	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	رقم
<b>تسويق المنتج البنكي</b>						
<b>أ : المنتج البنكي</b>						
					1. تتميز خدمات البنك بتنوع كبير لتلاءم الاحتياجات المختلفة للزبائن	
					2. تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير مهامها القيام بالبحث عما هو جديد وتطوير ما هو قائم	
					3. يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة	
<b>ب-السعر</b>						
					4. الأسعار المدفوعة مقابل الخدمات مناسبة	
					5. يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة	
					6. يمنح البنك تسهيلات نتيجة ازدياد التعاملات للزبون مع البنك	
					7. الحدود الدنيا لأسعار خدمات البنك تكفي لتغطية التكاليف	
<b>ج : الترويج</b>						
					8. يعتمد البنك على حملات إعلانية فعالة لترويج خدماته البنكية	
					9. توجد منشورات يقدمها البنك من أجل التعريف بخدماته	
					10. يقدم البنك جميع المعلومات المتعلقة بأي منتجات جديدة	
					11. يعتمد البنك على البحوث التسويقية لتحديد شريحة الزبائن المراد التأثير عليها عن طريق الرسالة الاعلانية	
					12. يعتمد البنك على البيع الشخصي للترويج لمنتجاته	
<b>د. التوزيع</b>						
					13. يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	
					14. توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والزبائن	

					15. الزبون غير مجبر على زيارة البنك حيث بإمكانه إنهاء إجراءاته عن طريق قنوات أخرى
<b>هـ. الأفراد</b>					
					16. يتميز المظهر العام لموظفي البنك بالأناقة
					17. يتوفر لدى البنك عدد كافي من الموظفين
					18. موظفو البنك على استعداد دائم للرد على استفسارات الزبائن
					19. يتوفر لدى الموظفين قدر كافي من المعلومات عن البنك
					20. موظفو البنك يتمتعون بروح الصداقة مع الزبائن
<b>و. العمليات</b>					
					21. معاملات البنك تتميز بالسرية والخلو من الخطورة
					22. تتميز عمليات البنك بالسرعة والسهولة في إنجاز الخدمات لتحقيق رضا زبائنه
					23. يتميز البنك في تقديم كشوفات دقيقة عن العمليات
					24. يتوفر لدى البنك سجلات دقيقة ومنظمة يمكن الرجوع اليها بسرعة

ملاحظات ترغب في إضافتها: .....

.....

شكراً لكم ...

ملحق (2) أسماء المحكمين

1. د. سمير أبو زنيد

2. د. عدنان قباجة

3. د. محمود صلاحات

4. أ. زياد زعارير

5. أ. حسين نواجعة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2021/02/02

السيد / عماد السعدي المحترم  
مدير عام البنك الاسلامي الفلسطيني

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب محمد عليان عبد الفتاح عويضة، ورقمه الجامعي (21519087) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية للمصارف الاسلامية على تسويق الخدمات المصرفية).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ. د. سمير ابو زنيد

**د. سمير ابو زنيد**

عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا

