

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

"الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء"

"Organizational Culture and customer loyalty"

دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي

Case Study of Bemo Bank (BBSF)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)

إعداد:

الطالب بلال الحرش

Belal_29419

إشراف:

د. شادي بيطار

2015 – 2014

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

"الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء"

"Organizational Culture and customer loyalty"

دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي

Case Study of Bemo Bank (BBSF)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)

إعداد:

الطالب بلال الحرش

إشراف:

د. شادي بيطار

2015 – 2014

الإهداء

إلى من أشتهي لقاءها...إلى سوريتي.

إلى من تعبت وسهرت الليالي من أجلي.. إلى والدتي الغالية.

إلى من اعتبره قدوتي في الحياة.. والدي الغالي.

إلى من وقفوا معي في محني.. إلى أصدقائي.

إلى من ساعدني....

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع، ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الدكتور شادي بيطار أستاذ الإدارة في ماجستير إدارة الأعمال - الجامعة الافتراضية، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من وقت وجهد في توجيهي ومتابعتي وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون طوال فترة إشرافه، فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتع الله بوفاء الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى الجامعة الافتراضية وجميع أساتذتي وزملائي لتوجيهاتهم الكريمة وتشجيعهم المستمر.

كما أشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه الدراسة من كافة أصدقائي وزملائي..

وأخيراً أتقدم بعظيم الوفاء والحب والامتنان لبلدي الحبيب سورية الشام، حفظها الله من كل مكروه.

الشكر للجميع.

الباحث

بلال الحرش - 2015

ملخص الدراسة

الطالب: بلال الحرش.

العنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء - دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF).

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: شادي بيطار.

عام 2015

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة (إدارة التغيير - تحقيق الأهداف - العمل الجماعي - التوجه نحو العميل - القوة الثقافية) في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي - الموقفي - الإدراكي - الإلزامي له. يتألف مجتمع الدراسة من جميع عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) في دمشق، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة، 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 الفرنسي في مدينة دمشق.

خلصت الدراسة إلى 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 من الولاء السلوكي، الإدراكي، الإلزامي للعملاء. إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تقتصر إلى القوة.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات أبرزها ضرورة ربط الثقافة التنظيمية عند تشكيلها بولاء العملاء بكافة عناصره من جهة، وضرورة تعزيز قوة الثقافة التنظيمية وجعل جميع العاملين موافقين ومنسجمين معها، إضافة إلى ضرورة أخذ أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، الولاء السلوكي، الولاء الموقفي، الولاء الإدراكي، الولاء الإلزامي.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
II	العنوان
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص الدراسة
VI – VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
9	مقدمة
12	الدراسات السابقة.
14	مشكلة الدراسة.
15	فرضيات الدراسة.
20	منهجية الدراسة.
20	أسلوب الدراسة.
20	مجتمع وعينة الدراسة.
20	أدوات جمع وتحليل البيانات.
21	حدود الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	
24	مفهوم الثقافة التنظيمية:
26	مصادر الثقافة التنظيمية:
27	أهمية الثقافة التنظيمية:
28	خصائص الثقافة التنظيمية:
29	أبعاد الثقافة التنظيمية:
المبحث الثاني: ولاء العملاء	
33	مفهوم الولاء:
34	أبعاد الولاء:
36	مستويات الولاء:
38	تطور درجات الولاء:
39	قياس الولاء:
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	

41	مقدمة:
41	حول بنك بيمو السعودي الفرنسي BBSF
43	نتائج الدراسة الوصفية Descriptive Study Results:
43	توزع المشاركين في الدراسة بحسب الجنس:
43	توزع المشاركين في الدراسة بحسب العمر:
44	توزع المشاركين في الدراسة بحسب المستوى التعليمي:
45	توزع المشاركين في الدراسة بحسب دخلهم الشهري:
47	اختبارات الثبات (حساب معامل كرونباخ ألفا):
48	الدراسة التحليلية:
48	المحور الأول: الثقافة التنظيمية – إدارة التغيير
50	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية – تحقيق الأهداف
52	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية – العمل الجماعي
54	المحور الرابع: الثقافة التنظيمية – التوجه نحو العميل
56	المحور الخامس: الثقافة التنظيمية – القوة الثقافية
57	المحور السادس: ولاء العملاء.
62	اختبار الفرضيات:
62	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء السلوكي له.
66	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء الموقفي له.
70	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء الإدراكي له.
74	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء الإلزامي له.
النتائج والتوصيات	
80	النتائج
81	التوصيات
مراجع الدراسة	
82	المراجع العربية:
83	المراجع الأجنبية:
ملاحق الدراسة	
86	ملحق 1: الاستبيان.
89	ملحق 2: الجداول التكرارية.

ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
18	نموذج الدراسة	1/1
37	مستويات الولاء	1/2
36	أبعاد الولاء	2/2

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1/1	متغيرات الدراسة	18
1	توزع عينة الدراسة بحسب الجنس	44
2	توزع عينة الدراسة بحسب العمر	45
3	توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	46
4	توزع عينة الدراسة بحسب دخلهم الشهر	47
5	توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات التعامل مع البنك	48
6	قيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استبيان الدراسة	50
7	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور إدارة التغيير	51
8	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور إدارة التغيير	51
9	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور تحقيق الأهداف	53
10	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور تحقيق الأهداف	53
11	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور العمل الجماعي	54
12	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور العمل الجماعي	55
13	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور التوجه نحو العميل	56
14	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور التوجه نحو العميل	57
15	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور القوة الثقافية	58
16	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور القوة الثقافية	58
17	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء السلوكي	59
18	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء السلوكي	60
19	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء الموقفي	62
20	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء الموقفي	68
21	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء الإدراكي	69
22	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء الإدراكي	69
23	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء الإلزامي	64
24	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء الإلزامي	64
25	قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء السلوكي من جهة أخرى	66
26	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي	67
27	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء	68
28	ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء	68
29	قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء الموقفي من جهة أخرى	70

70	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي	30
72	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء	31
72	ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء	32
74	قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء الإدراكي من جهة أخرى	33
76	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي	34
77	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء	35
77	ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء	36
79	يبين قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء الإلزامي من جهة أخرى.	37
80	وبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإلزامي للعملاء.	38
81	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإلزامي للعملاء	39
81	ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإلزامي للعملاء	40
82	تلخيص لنتائج اختبار جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية	41

قائمة المخططات

الرقم	اسم المخطط	الصفحة
1	النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب الجنس	44
2	النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب العمر	45
3	النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب المؤهل العملي	46
4	النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب الدخل الشهري	47
5	النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب مدة تعاملهم مع البنك	48

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً متزايداً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي (القريوتي، 2000، ص 150) حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وأن مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت في كتب العلوم الإدارية (العميان، 2002، ص 311).

الثقافة التنظيمية من حيث التعريف هي "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، ص 627)، وتؤدي القيم التنظيمية دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تُساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، وهذا ما ينعكس إيجاباً على العملاء الذين يتعاملون مع تلك المنظمات ويساهم في زيادة رضاهم وولائهم لها.

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية لا يكفي بحد ذاته لتحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمات، فأى منظمة هدفها الأساسي هو تحقيق الأرباح، وهذه الأرباح لن تتحقق إلا في حال استطاعت المنظمة الوصول إلى الأشخاص التي تستهدفهم وأن تقوم بتحويلهم إلى عملاء، أي أن تدفق الأرباح طويل الأجل لن يتحقق إلا عندما تستطيع المنظمات خدمية كانت أم صناعية من كسب ولاء عملائها.

فولاء العملاء لمنظمة ما يعتبر الغاية الأساسية لقسم التسويق في جميع المنظمات والدول، فهذا الولاء يضمن بقاء هؤلاء الناس مع المنظمة في مختلف الظروف، ولكي يتحقق ذلك بشكل أمثل لابد من الربط بين الثقافة التنظيمية من جهة، وبين ولاء العملاء من جهة أخرى، تطبيقاً

للمبادئ الاقتصادية بضرورة أن تكون الإيرادات تفوق التكاليف، فتكاليف بناء ثقافة تنظيمية قوية في أي منظمة يجب أن تغطي بإيرادات تفوقها، ولعل أن ولاء العملاء هو العنصر الوحيد الذي يحقق هذا الأمر.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات الأخرى للتنظيم الإداري من: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (القريوتي، 2000، ص 150)، ومن أبرز تلك الأهداف تحقيق الربحية وهذا لا يتم إلا من خلال خلق الولاء لدى عملاء هذه المنظمات بحيث تنعكس الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على ولاء العملاء ويساهم في استقرار أرباحها وتطورها أيضاً.

وانطلاقاً من ذلك فقد تزايدت أهمية الثقافة التنظيمية مع مرور الزمن لتصبح فلسفة إدارية إستراتيجية تطبقها المنظمات بغية تحقيق التفوق الإستراتيجي على المنافسين وبما يضمن لها تحقيق الأرباح والسيطرة على الأسواق وكسب رضا وولاء العملاء بالدرجة الأولى. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى ولاء العملاء"، بغية إدراك ما هي تأثيرات الثقافة التنظيمية على ولائهم، وهل تنعكس هذه الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على سلوكهم بالتعامل الطويل مع تلك المنظمة أم لا.

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في التوصل إلى كيفية تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على ولاء العملاء في البنوك وتحديداً في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، حيث تحدثت مجموعة قليلة جداً من الدراسات عن تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمات بشكل عام على ولاء العملاء لها، وبالتالي فإن التحري عن العلاقة بين المتغيرين السابقين يعتبر إضافةً إلى الدراسات النظرية من جهة أولى، ويسهل لمدراء المنظمات - وتحديداً مدراء البنوك - إمكانية الاستفادة من الثقافة التنظيمية بالشكل الأمثل من جهة ثانية وبما يحقق الهدف النهائي وهو الوصول ولاء العملاء لمنظمتهم.

تكمن أهمية الدراسة العملية في كونها تجرى في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، حيث أن التعرف على دور الثقافة التنظيمية المتبعة في ذلك البنك في كسب ولاء العملاء يعتبر عنصراً أساسياً في نجاح هذا البنك، كما أن التعرف على العلاقة بين المتغيرين السابقين يساهم في اكتشاف المشاكل ونقاط الضعف الموجودة في الثقافة التنظيمية وبما يكفل تصحيحها باعتبار

أن لها علاقة مباشرة بولاء العملاء للبنك، وهذا يصب في النهاية في زيادة ربحية البنك وحصته السوقية وقيمة أسهمه في النهاية.

وفيما يتعلق بأهداف الدراسة، فإن للدراسة هدف رئيسي هو "التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العملاء في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.
- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.
- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.
- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

1- الدراسات السابقة:

هنالك عدد هائل من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى غير ولاء العملاء من جهة أولى، كما أن هنالك عدد كبير جداً من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع ولاء العملاء مع متغير آخر غير الثقافة التنظيمية من جهة أخرى، فلم يجد الباحث أي دراسة سابقة تناولت المتغيرين السابقين مع بعضهما البعض سوا دراستين فقط وهي:

1) دراسة (Cancialosi, Christopher, 2013): بعنوان

"The Relationship Between Organizational Culture and Customer Loyalty Behavior".

حيث تحرت الدراسة العلاقة بين ولاء العملاء في عدة شركات صناعية وخدمية وبين الثقافة التنظيمية الموجودة فيها، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركات الصناعية وبين ولاء العملاء لها، فيما كانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركات الخدمية وولاء العملاء ليست دالة إحصائياً.

توصلت الدراسة إلى أن تحسين الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركات الصناعية سوف ينعكس إيجاباً على العملاء ويخلق لديهم ولاء أكبر.

(2) دراسة (بلجازية وأبو زيد، 2011) بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، ويقاس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية التناسبية المؤلفة من ثمانية بنوك، حيث تم توزيع (352) إستبانة على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع (301) إستبانة أي ما نسبته (85.51%) من الإستبانات الموزعة.

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية)، والانحدار المتعدد، والانحدار التفاعلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البُعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

- يتوافر 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 متوسطة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقاً للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اعتمدت في قياس الثقافة التنظيمية على مجموعة مختلفة من الأبعاد وهي (إدارة التغيير - تحقيق الأهداف - العمل الجماعي - التوجه نحو العميل - القوة الثقافية)، كما أن الدراسة طبقت في بنك بيمو السعودي الفرنسي BBSF أي في قطاع بنكي خدمي، إضافةً إلى أن الدراسة جاءت في وقت تمر به سورية في أزمة تحاول بها الشركات الاستمرار والعمل، وهذا ما يفرض أهمية خاصة لهذا الدراسة في كيفية كسب ولاء العملاء وبما يعود على البنك بربحية أكبر.

2- مشكلة الدراسة:

يتصف العمل البنكي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري والعمرى، 2002: 446). فالبنوك التجارية السورية (ومنها بنك بيمو السعودي الفرنسي BBSF) تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات العملاء. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري الموجود فيها، وتكييف بيئة العمل البنكية لكي تتلاءم مع التغيرات، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والابتكار، وبما ينعكس على العملاء بالإيجاب ويجعلهم أكثر ولاء للمنظمات وهذا ما يصب في النهاية في ربحية المنظمة.

إن بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومشجعة في البنوك من الواجب أن تنعكس على العملاء بجعلهم أكثر ولاءً لها، ومن هنا يمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في إمكانية خلق ثقافة تنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، وبما يؤدي إلى تحسين ولاء عملائه، أي أن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

"ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين ولاء العملاء لبنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)؟"

تتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1-2 هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء له؟

2-2 هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء له؟

3-2 هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين العمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء له؟

4-2 هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء له؟

5-2 هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء له؟

3- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية المطبقة في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وبين ولاء العملاء له. ونتيجة أن المتغير المستقل لدينا مقسم إلى خمسة محاور، والمتغير التابع مقسم إلى أربع محاور أيضاً. فسوف تكون فرضياتنا على الشكل الآتي:

1-3 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء السلوكي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-1-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

2-1-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

3-1-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

3-1-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

3-1-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

3-2 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الموقفي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

3-2-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

3-2-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

3-2-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

3-2-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

3-2-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

3-3 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإدراكي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

3-3-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.

3-3-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.

3-3-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.

3-3-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.

3-3-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.

3-4 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإلزامي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

3-4-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

3-4-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

3-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

3-4-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

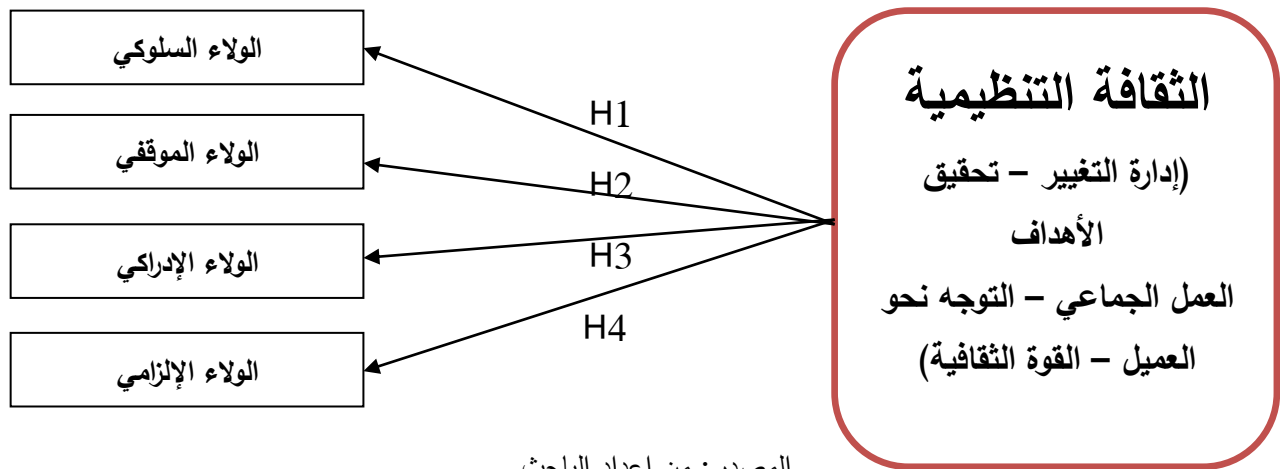
3-4-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

- المتغيرات المستقلة: الثقافة التنظيمية (Organization Culture)، وقد تم تقسيمه إلى خمس أبعاد أساسية وهي (إدارة التغيير "Managing change" - تحقيق الأهداف "Achieving goals" - العمل الجماعي "Coordinated teamwork" - التوجه نحو العميل "Customer orientation" - القوة الثقافية "Cultural strength").

- المتغير التابع: وهو في هذا الدراسة ولاء العملاء (Customer Loyalty) في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) وتم تقسيمه إلى (الولاء السلوكي - الولاء الموقفي - الولاء الإدراكي - الولاء الإلزامي).

يمكن وضع نموذج الدراسة بناءً على المتغيرات السابقة كما يلي.

الشكل (1/1) - نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يتعلق بكيفية قياس متغيرات الدراسة السابقة الذكر، فقد تم الاعتماد على العبارات الآتية

في قياس كل متغير، وذلك كما يوضح الجدول الآتي.

الجدول رقم (1/1) - متغيرات الدراسة

المتغير	العبارات التي تقيسه	مصدر العبارة
إدارة التغيير	ترى أن الناس مرنة وتتكيف مع التغيرات الضرورية	Sashkin, 2001
	تعتقد أن الناس تقوم بالتغيير استجابةً للضغوط المفروضة من الأعلى	
	تعتقد أن الناس لديهم فكرة واضحة عن سبب وكيفية المضي قدماً في كافة مراحل التغيير	
	تعتقد أن الناس يقومون بالتغيير بكل سريع وهذا ما يسبب الكثير من التعطيل	
	تعتقد أن الناس يمكن أن يؤثروا بالعمل من خلال أفكارهم ومعتقداتهم	
	تعتقد أن مخاوف وقلق الناس تؤخذ بعين الاعتبار	
تحقيق الأهداف	تعتقد أن الناس لها أهداف وغايات محددة ودقيقة	Sashkin, 2001
	تعتقد أن الناس لا يمكن أن تصل إلى أهدافهم المحددة	
	تعتقد أن الناس تكافئ وفقاً لمستوى الأهداف التي حققتها	
	تعتقد أن الناس تشارك في وضع الخطط والأهداف	
	تعتقد أن هنالك تعارض بين الناس في أهدافها ومصالحها	
العمل الجماعي	تعتقد أن فرق العمل تفتقد إلى السلطة لإنجاز ما هو مطلوب منها	Sashkin, 2001
	تعتقد أن الناس تؤمن بعقلية العمل الجماعي	
	تعتقد أن الناس تفتقر إلى المهارات المطلوبة من أجل العمل الجماعي	
	تعتقد أن الناس يعرفون ما هو متوقع منهم مسبقاً، ويفهمون تأثيرهم على الآخرين	
	تعتقد أن الناس يؤمن بالتعاون مفضلينه عن التنافس	

	تعتقد أن المدراء يعملون سوية كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة	
Sashkin, 2001	تعتقد أن الناس يعطون الأولوية القصوى والدعم الكامل للتعرف على احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم	التوجه نحو العميل
	تعتقد أن الناس لديهم سياسات وإجراءات تساعد على تقديم أفضل خدمة للعملاء	
	تعتقد أن الناس ترى أنها مسؤولة عن مشاكل العملاء	
	تعتقد أن الناس تبحث عن طرق جديدة وأساليب مختلفة لخدمة العملاء	
	تعتقد أن الناس الذين يقومون بأفضل الأعمال تجاه العملاء يكافؤون أكثر	
	تعتقد أن الناس تقوم بحل المشكلات وبما يحقق رضا العملاء	
Sashkin, 2001	تعتقد أن الجميع يفهم أولويات العمل وأهدافه	القوة الثقافية
	تعتقد أن الناس تخترق أحياناً سياسات أو مبادئ العمل للوصول إلى غايات محددة	
	تعتقد أن القرارات التي تتخذ هنا تقوم على الحقائق وليس على افتراضات فقط	
	تعتقد أن الناس تصل إلى المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	
	تعتقد أن الناس تؤمن بوضع أهداف مشتركة والوصول إليها	
Sudhahar et al, 2004	سوف أتعامل مع هذا البنك مرةً أخرى لتلبية احتياجاتي في المستقبل	الولاء السلوكي
	سأجرب الخدمات الجديدة التي يقوم بها هذا البنك	
	سأوصي أشخاص آخرين بأن يتعاملوا مع هذا البنك	
	سأخبر الآخرين بالأمور الإيجابية عن الخدمات المقدمة في هذا البنك	
Sudhahar et al, 2004	سوف أواصل التعامل مع هذا البنك حتى لو زادت رسوم الخدمات	الولاء الموقفي
	سيكون لدي تفضيل قوي لهذا البنك	
	أستعد لأن أدفع أكثر بقليل لاستخدام خدمات هذا البنك	
Sudhahar et al, 2004	سوف أتعامل مع هذا البنك لفترة طويلة من الزمن	الولاء الإدراكي
	سوف أقتصر في معاملتي مع هذا البنك فقط	
	تعاملي مع هذا البنك يعكس الكثير عن شخصيتي	
Sudhahar et al, 2004	سأكون ملتزماً بهذا البنك	الولاء الإلزامي
	حتى لو سمعت معلومات سلبية عن هذا البنك، سأبقى مخلصاً له	
	أود الانتقال إلى بنك آخر	

4- منهجية الدراسة:

1-4 أسلوب الدراسة "Research Approach":

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإطلاع على الأبحاث والدراسات

السابقة حول الثقافة التنظيمية وولاء العملاء- وإن كانت قليلة جداً - من أجل الوصول إلى إطار

نظري حول الثقافة التنظيمية وولاء العملاء من جهة، والعلاقة بينهما من جهة أخرى.

2-4 مجتمع وعينة الدراسة "Sample and Population of Study":

✓ مجتمع الدراسة هو جميع عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) في دمشق، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة ميسرة من العملاء الذين يزورون فروع هذا البنك في دمشق.

✓ وبعد الاستعانة بالدراسات السابقة، وجد الباحث أن أغلب الدراسات السابقة قد أخذت عينة بحدود 100 - 200 شخص، وبالتالي تم الاعتماد على عينة حجمها حوالي الـ 150 عميل من عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي مما تم اختيارهم اعتماداً على العينة الميسرة.

3-4 أدوات جمع وتحليل البيانات "Data Collection and Analysis":

- بالنسبة لجمع البيانات فسوف يتم الاعتماد على استبانة بحثية، حيث قام الباحث بتعريف المتغيرات والعبارات التي تقيسها اعتماداً على الدراسات السابقة، وتم توزيع تلك الاستبانة على عينة الدراسة.

- سوف يتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج (SPSS) النسخة (18). حيث سيتم إدخال تلك المعطيات إلى برنامج الـ (SPSS 18) الذي سوف يقوم بتحليلها والتي من خلالها نستطيع تفسير النتائج.

- سوف يتم الاعتماد على تحليل الارتباط (Correlation) بين المتغيرات المستقلة والتابعة، إضافة إلى دراسة الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، لمعرفة مقدار تأثير كل عامل من العوامل المحددة للتمكين في استبانة الدراسة على أداء العاملين في هذه المنظمة.

5- حدود الدراسة:

سوف يقتصر الباحث في دراسته على ما يلي:

- حوالي 150 عميل من عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي - فروع مدينة دمشق.

- لن يتطرق الباحث للمتغيرات الديموغرافية إلا من إطار الدراسة الوصفية، أي لن يتم الحديث عن فرضيات الاختلاف الجوهرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول
الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي: "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون، والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع" (الدوسري، 2007، ص 14). وتحتل الثقافة كظاهرة اجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماماً عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصيته.

كما تتعدد المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وتتعدد الأساليب التي تعامل معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية هذه الثقافة التنظيمية من جهة، وعلى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية من جهة أخرى، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات المتعلقة بهذا المجال.

إذا تتنوع وتعدد تعاريف الثقافة التنظيمية وتختلف من باحثٍ لآخر، فهناك عدم اتفاق عام وشامل حول مفهوم الثقافة التنظيمية، وهذا الأمر يعود إلى التباين في خلفية الباحثين وبيئتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

لقد عرّف (Hofsted) الثقافة التنظيمية بأنها: "الحصيلة المبرمجة، أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها" (حمودة، 2005، ص 133).

في حين يعرفها Sttermarborn: "بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة" (العميان، 2008، ص 311). فهي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. (Daft, Marcic, 2001, p:59).

بينما يعرفها كل من (Kennedy and Deal) بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها" أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة" (نجم، 2004، ص 9).

ومن جهة أخرى وصف (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها: " نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل " (الخفاجي، 2009، ص 21).

وفي إطار متصل يرى (Wilson, 2001, P. 355) بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى: "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".

أما (Alvesson, 2002: 56) فيعتقد بأن الثقافة التنظيمية هي: " عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له، وفي منظماتهم ".

وفي ذات الصدد يعرف (السكرانة، 2009، ص 358) الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

خلاصة الأمر الثقافة التنظيمية أصبحت إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000، ص 360).

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها أخذت أبعاداً متعددة في وصف الثقافة التنظيمية وتوضيح ماهيتها، ورغم وجود اختلافات عامة بين التعاريف السابقة إلا أن هنالك نقاط متشابهة فيها، وهذه النقاط تتجلى في أهمية الثقافة التنظيمية، دورها، مكوناتها وغيرها.

وبغية وضع تعريف شامل للثقافة التنظيمية، يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المفاهيم، الأنظمة، القوانين، القيم، العادات والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء في اتخاذ القرارات، أو في إدارة المنظمة وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية".

2. مصادر الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من المصادر التي تستقي المنظمة ثقافتها منها وتؤسسها بحيث تنصهر مكونة ثقافة خاصة بالمنظمة، وأن كل منظمة تختلف في ثقافتها عن الأخرى، وترى (العاجز، 2011) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية ترجع إلى المؤسسون الأوائل في تشكيل المنظمة، حيث يسهم هؤلاء المؤسسون في تكوين ثقافة المنظمة وعاداتها وتقاليدها وأساليب العمل وطرق الاختيار والتعيين التي غالباً ما تتفق ورؤاهم وقيمهم أنفسهم. وغير بعيد عن تلك النظرة، فإن كثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة يرون أن هناك مصادر تستقي المنظمة منها ثقافتها وتعززها بما يخدم مصالحها (Hartnell et al., 2011; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013):

- 1- العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر هذه العادات والتقاليد والأعراف بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد على طبيعة الفرد الفسيولوجية وتثير سلوكياتهم وتحدد لها أنماطاً مختلفة قد يصعب التعامل معها.
- 2- الطقوس والاحتفالات: وتشمل هذه المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ في المنظمة الإدارية.
- 3- القصص التراثية: من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزاً تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها واستخلاص الدروس والحكم المستفادة وتعزيزها لصالح المنظمة وخصوصاً في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها.
- 4- الطرائف والنكات الاجتماعية: تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي للأفراد بابتداعهم نكات ومزاح يؤلف ما بين قلوبهم ويستشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يسهم في تقليل حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة.

5- القصص والحكايات: تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتفاني والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

3. أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات والتنظيم، إضافة إلى أنها قد تكون مصدراً للميزة التنافسية (الرخيمي، 2000، ص 55).

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، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية، (Lai and Lee, 2007, P. 310)، (Williams and Francescutti, 2007, P. 151):

- 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 تنأى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معاً 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 ومتماسكة، 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 الاستفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغير والقابلية للتطوير.

(7) تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفعالية.

(8) تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

4. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص، يمكن أن نذكر منها (أبو بكر، 2000، ص 132 – 135) (Linnenluecke and Griffiths, 2010):

(1) ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

(2) ثقافة المنظمة نظام متصل ومستمر ومتكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقته، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3) ثقافة المنظمة نظام متغير ومتطور وتراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4) ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين.

5. أبعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج ومن هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي أعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة. (Rokeach M.) لقياس قيم أفراد المجتمع. ونماذج (Hongman J, Haviland W, Hay R. & Gray E.) لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة. (آل الشيخ، 1994، ص 135).

ومن الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة

على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرووسين. (Schwartz Davis, 1988. p31-33).

إجمالاً يمكننا تلخيص الأبعاد الآتية للثقافة التنظيمية والأكثر شهرة حسب بعض الباحثين وفقاً لما يلي:

(1) أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لـ (Robbinse, 19990, P. 439):

- وتقسم أبعاد الثقافة التنظيمية فيه إلى عشرة أبعاد، وهي:
- المبادرة الفردية: وتعني درجة المسؤولية والاستقلالية والحرية الموجودة لدى الفرد في المنظمة.
- التسامح مع المخاطر: ويعني المدى الذي يكون فيه أفراد المنظمة جريئين، مبدعين، مخاطرين.
- التوجيه: ويعني المدى الذي تقوم به المنظمة بوضع توجيهات وأهداف وتوقعات صحيحة.
- التكامل: ويعني المدى الذي تشجع بموجبه المنظمة من العمل الجماعي بشكل منسق.
- دعم الإدارة: ويعني مدى قيام الإدارة بتوفير اتصالات واضحة لمرووسيهم، وتوفير الدعم الكافية بالنسبة لهم.
- الرقابة: مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- الهوية: درجة انتماء الموظفين للمنظمة التي يعملون بها.
- المكافأة: المدى الذي تقوم به المنظمة بتوزيع الأجور والمكافآت والحوافز الأخرى.
- التسامح مع الصراع: قدرة أفراد المنظمات على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة ووضوح.
- الاتصالات: أنواع الاتصالات الموجودة في المنظمة فيما إذا كانت رسمية أم غير رسمية.

(2) أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لـ (Sashkin, 2001):

قام (Sashkin) في العام 2001 بوضع أبعاد للثقافة التنظيمية، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية تتألف من خمسة أبعاد أساسية:

- (1) إدارة التغيير: وتعني قدرة المنظمة ودرجة استعدادها للقيام بتغييرات وفقاً لما تقتضيه الحاجة، فكلما كانت الشركة أكثر قدرة على التأقلم مع التغييرات، كلما كانت أكثر مرونة وبالتالي كانت ثقافتها التنظيمية أفضل.

- (2) تحقيق الأهداف: فالثقافة التنظيمية تصب في النهاية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، فلا جدوى من وجود ثقافة تنظيمية بدون أن تكون مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة.
- (3) العمل الجماعي: وتعني أن يكون أداء الأعمال في المنظمة يتم بشكل جماعي، من خلال فرق عمل متخصصة، وهذا يعبر عن الثقافة التنظيمية الجيدة مقارنةً بالعمل الفردي.
- (4) التوجه نحو العميل: أي أن تكون غاية المنظمة النهائية هي الوصول إلى العميل وتحقيق إرضاءه وولائه قدر الإمكان، وهذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية منفتحة تجاه العملاء وتحرص على إرضائهم.
- (5) القوة الثقافية: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى واحد.
- سوف يقوم الباحث بالاعتماد على مقياس (Sashkin, 2001) فيما يتعلق بقياس متغير الثقافة التنظيمية وهو المتغير المستقل لدينا، والسبب في ذلك أن هذا المقياس محدد بوضوح، ولا يشمل أكثر من خمسة أبعاد، مقارنة بالمقاييس المختلفة والتي تتضمن عشرة أبعاد أو أكثر والتي تكون عملية دراستها صعبة أيضاً. كما أن هذا المقياس متبع في عدد من الدراسات العالمية مثل (Kriemadis, et al, 2008)، (Kriemadis and Pelagidis, 2006)، (Tsaousis, et al, 2005).

المبحث الثاني

ولاء العملاء

يمثل مفهوم الولاء محور اهتمام معظم الباحثين الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق، حيث تسعى المنظمات بشكل عام لدراسة سلوك العميل لتحديد العميل صاحب الولاء الحقيقي عن العميل صاحب الولاء الزائف حيث أن ارتفاع منسوب الولاء الحقيقي لدى العملاء يملك تأثير إيجابي على معدلات تكرار الشراء وبالتالي زيادة ربحية المنظمة ونظراً لأهمية هذا المفهوم فلقد تناولته الباحث ضمن هذه الدراسة وتبنى تعريف له ولكن قبل تقديم التعريف الإجرائي الخاص بالباحث سوف يتم تقديم مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين التسويقيين.

1. مفهوم الولاء:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، وقلة نتائج الدراسات التي تناولته باعتباره ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين إلا في السنوات الأخيرة، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه.

ونظراً لأهمية الولاء اتجاه التغيير فقد تعرض عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى تعريفه، وسوف نتطرق إلى بعض منها:

عرف Conner (1992: 147) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المنظمة وأهداف التغيير".

كما أشار (Conner and Patterson) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر انتشاراً في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المنظمات " (Carswell, 2003: 28).

في حين يرى (Meyer & Herscovitch, 2001: 301) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المنظمة للقيام بمجموعة من التصرفات اللازمة من أجل إنجاح تطبيق مبادرات التغيير".

بينما يرى (Stanley, 2004) أن الولاء "احتمال أن يعود العميل للشراء مرة أخرى من المنظمة أو القيام بدور الشريك مع المنظمة كأن يقوم بتركيتها لمعارفه".

كما عرفه (Little and Marandi, 2003) على أنه "استعداد العميل ورغبته في الاستمرار في التعامل مع الشركة من خلال شراء منتجاتها وخدماتها بصفة متكررة وربما لا

يقتصر على التعامل معها في هذا المجال من المنتجات والخدمات بل إنه يزكيها عند معارفه وأصدقائه"

بينما عرفه (Piron, 2001) على أنه " علاقة بين اتجاه نسبي نحو شيء ما (خدمة، منتج، ماركة، متجر) وبين سلوك التعامل والتفضيل".

كما أشار (Herscovitch & Meyer, 2002:475) أن الولاء اتجاه التغيير هو عبارة عن: " القوى العقلية التي تؤدي بالفرد إلى القيام بمجموعة من التصرفات الضرورية والفعالة من أجل تحقيق أهداف التغيير".

إضافة إلى ذلك، فقد عرف (Topolnytsky) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "إندماج الفرد في المنظمة لدعم و مساندة التغيير من أجل التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير" (Yang, 2005: 27). اعتماداً على التعاريف السابقة نخلص إلى أن الولاء اتجاه التغيير يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلافها، ويجب على المنظمات أن تولي هذا الجانب قدراً من الاهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين من أجل إنجاح التغيير، وأن تستخدم كافة الإستراتيجيات الممكنة لتحسينه.

يمكن القول إذاً أن الولاء هو "البقاء على التعامل مع هذه المنظمة والحديث بشكل إيجابي عن المنظمة مع نصح الأقارب والأصدقاء بتجربة منتجات وخدمات هذه المنظمة".

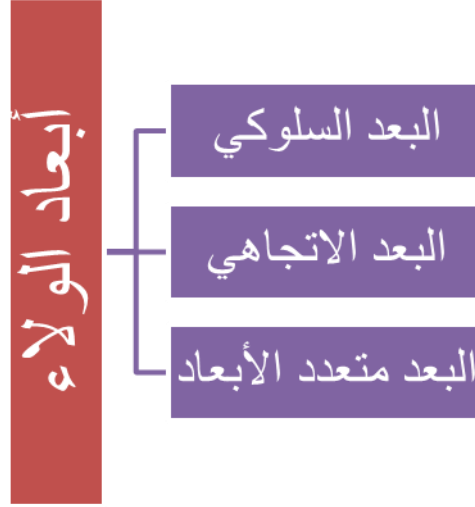
يمكن اعتبار ولاء العملاء هدفاً حيويًا لبقاء ونمو المنظمات على حد سواء، فعملية بناء قاعدة لولاء العملاء ليس هدفاً تسويقياً فحسب، بل هو قاعدة أساسية لتطوير عمل المنظمة وبما يضمن استمرارية الحصول على ميزة تنافسية، وهذا ما يضمن تحقيق الربحية على المدى الطويل (Dick and Basu, 2004).

إجمالاً يمكن وصف الولاء بالاستعداد والعمل على البقاء في علاقة طويلة من الزمن مع منظمة ما أو شركة ما (Silva et al, 2010).

2. أبعاد الولاء:

توصلت دراسة (الحثيرشي، 2011) إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية للولاء هي:

الشكل (1/2) – أبعاد الولاء



المصدر: الحثريشي، 2011

أولاً: البعد السلوكي:

والذي يعبر عن قيام العميل بتكرار شراء نفس المنتج، حيث افترض العديد من الباحثين في مجال الولاء أن باستطاعتهم التعبير عن الولاء بنماذج إعادة الشراء، وتفترض نماذج الولاء التي اعتمدت على البعد السلوكي وحده أن الشراء المتكرر يمكن اعتباره ولاء من قبل العميل للعلامة أو لمقدم الخدمة واعتمد الباحثون في هذه النماذج لتصنيف العملاء الموالين وغير الموالين على مراقبة سلوك الشراء وحساب حصة العلامة، فعندما يجرب العميل العلامة أو الخدمة وتكون نتيجة هذه التجربة مرضية بشرائها مرة أخرى مما ينتج عنه ولاء من قبل العميل معبراً عنه بإعادة الشراء، والشراء هنا يتم بمستوى محدود من الالتزام من قبل العميل وبدون تطوير علاقة مع العلامة أو مقدم الخدمة.

ثانياً: البعد الاتجاهي:

تعتمد نماذج الولاء الاتجاهي على افتراض رئيسي هو أن قوة الاتجاهات التي يحملها العميل تجاه العلامة أو مقدم الخدمة هي المؤشر الرئيسي على إعادة الشراء، فالعميل يشتري علامة ما أو من مقدم خدمة معين مدفوعاً باتجاهات قوية وإيجابية نحوه ومدعوماً من أفراد البيئة الاجتماعية المحيطة به والتي يهتم لرأيها ومن ثم يطور نوع من العلاقة الحصرية مع العلامة أو مقدم الخدمة أو ما يدعى بعلاقة الزواج الوحيد، وقد تلقت هذه النظرة للولاء دعماً كبيراً من قبل

الباحثين في مجال قيمة العلامة لأنها تنسجم إلى حد كبير مع الاستراتيجيات التي تعزز قوة اتجاهات العملاء نحو العلامة.

ثالثاً: الولاء تركيبة متعددة الأبعاد:

استشعر العديد من الباحثين السلبيات المرتبطة بنماذج الولاء المبنية على بعد واحد والحاجة إلى تضمين البعد الاتجاهي إلى جانب السلوك في دراسة الولاء، وبالتالي تطور الولاء إلى تركيبة متعددة الأبعاد تتضمن عمليات معرفية وعاطفية وسلوكية.

3. مستويات الولاء:

يعتقد (Lowenstein, 1997) أن للولاء أربع مستويات تشكل هرم الولاء وذلك كالتالي:

الشكل (2/2) مستويات الولاء



المصدر: Lowenstein, 1997

المستوى الأول: لا يوجد ولاء (No Loyalty):

يعد هذا الموقف غياباً لمفهوم الولاء حيث يشير إلى الدرجات المنخفضة لكل من الاتجاه النسبي وتكرار عملية الشراء تجاه علامة تجارية معينة، حيث يدرك العملاء في هذا الوقت أن المنتجات جميعها متشابهة وبالتالي لا توجد منفعة في الشراء من مورد معين أو منظمة معينة دون الآخرين، ويمكن توقع حدوث هذا الأمر بالحالات التالية (الحثريشي، 2011):

- عندما تكون العلامة التجارية جديدة في السوق.
- إذا كان العميل لديه تجارب سلبية مع العلامة التجارية في الماضي.
- بسبب آليات معينة للسوق، حيث يتم إدراك أغلب العلامات التجارية بأنها متشابهة.

المستوى الثاني: الولاء الزائف (Spurious Loyalty):

إن الولاء الزائف هو نتيجة للاتجاه النسبي المنخفض نحو العلامة التجارية مع ارتفاع في تكرار عمليات الشراء، فما زال العملاء في هذا المستوى يدركون أن هناك اختلافات طفيفة بين المنتجات أو الماركات المختلفة فهم لا يرون ميزة للانتقال إلى منظمة مورد آخر وبالتالي لا يريدون أن يزعموا أنفسهم بالتغيير وتحمل تكلفة التحول، ويحدث هذا الأمر في الحالات التالية (الحثري، 2011):

- عندما يتعلق العميل بنوع من العلامات التجارية بناء على الاعتياد.
- حينما يكون هذا التأيد مصدره أن المنتج متاح لدى الموزعين أو بسبب توفر عروض خاصة.

المستوى الثالث: الولاء الكامن (Latent Loyalty):

على الجانب الآخر من الولاء الزائف، إن الولاء الكامن يحدث عندما يكون للعملاء مستويات عالية من الاتجاه النسبي نحو العلامة التجارية ويحدث في المواقف التي يشعر فيها العملاء بوجود عنصر الولاء لمورد معين أو منظمة معينة بعينها في خدمة منتج محدد ولكن لا يشترطون من نفس المنظمة في كل مرة يحتاجون الخدمة أو المنتج، ويظهر هذا النوع من الولاء في الحالات التالية:

- تأثير بعض المؤثرات الظرفية كأن يكون موقع وجود العلامة التجارية غير ملائم.
- في حالة خضوع العميل لتأثيرات الآخرين كما في حالة المعلومات التي يتلقاها العميل من الآخرين عن مطعم معين.

المستوى الرابع: الولاء الحقيقي (True Loyalty):

يعد هذا النوع من الولاء الحالة المفضلة بين الفئات الأربع السابقة، حيث أنها تتميز بالجمع بين درجة عالية من الاتجاه النسبي وتكرار عملية الشراء، ويعد الولاء الحقيقي أكثر أنواع الولاء الذي تسعى أغلب المنظمات للوصول إليه، فهو يمثل ارتباط أو تصادق العميل بمورد واحد فقط ولا يتم جذبه لمنافس أو أكثر وهي الحالة التي يتعامل مع مورد أو منظمة واحدة فقط مع وجود منافسين ويستمر التعامل مع هذه المنظمة على فترة زمنية معينة.

4. تطور درجات الولاء:

1-4 الولاء المعرفي (Cognitive Loyalty):

في المرحلة الأولى للولاء تشير معلومات المستهلك عن صفات وخصائص الشركات الخدمية أو الصناعية إلى أن علامة تجارية واحدة مفضلة عن غيرها من العلامات التجارية البديلة، وتسمى هذه المرحلة بالولاء المعرفي أو الولاء القائم على آراء المستهلك حول العلامة التجارية ويمكن لهذه المعرفة أن تكون قائمة على معلومات سابقة أو مقدمة من الآخرين أو جهود الاتصالات التسويقية التي تقوم بها المنظمة (كالإعلان مثلاً).

2-4 الولاء العاطفي (Affective Loyalty):

تتطور في المرحلة الثانية ميول واتجاهات المستهلك نحو العلامة التجارية للشركات الصناعية أو الخدمية وذلك على أساس استعمالاتها المتراكمة المرضية، ويشار إلى الولاء في هذه المرحلة بالولاء العاطفي، وبشكل مشابه للولاء المعرفي يبقى هذا النوع من الولاء عرضةً للتغير فقد أظهرت البيانات بأن نسبة كبيرة من المتحولين عن العلامة التجارية قد ادعوا بأنهم كانوا راضين عنها مسبقاً.

3-4 الولاء الإرادي (Cognitive Loyalty):

إن المرحلة التالية هي المرحلة الإرادية (النية السلوكية)، والإرادة بالتعريف تتضمن الالتزام بتكرار شراء علامة تجارية معينة، يرغب المستهلك بإعادة شراء العلامة التجارية ولكن بشكل مماثل لأي نية حسنة يمكن أن تكون هذه الرغبة متوقعة ولكن حدث غير مؤكد، إن هذا النوع من الولاء لديه بعض نقاط الضعف، فتجربة عينات من علامات تجارية منافسة، ووسائل تنشيط المبيعات قد تكون مؤثرة لأن المستهلك قد التزم بالعلامة التجارية وليس بتجنب عروض جديدة وبالتالي فإن المستهلك لم يطور من حيث نواياه قراراً بتجنب العلامات التجارية المنافسة.

4-4 الولاء الفعلي (Action Loyalty):

تتولد لدى المستهلك الذي يمر بهذه المرحلة رغبة قوية لإعادة شراء العلامة التجارية فقط تلك العلامة ومن المتوقع بأن يتخلص بشكل روتيني من الرسائل المنافسة وينخرط ببحث جاد عن علامته التجارية المفضلة وقد يتجنب عروض العلامات التجارية المنافسة، من ناحية ثانية بالإضافة إلى أن تدهور أداء العلامة التجارية قد يكون سبباً لجعل المستهلك يتحول عنها في كل

مرحلة من مراحل الولاء فإن عدم توافر العلامة التجارية هو فقط الذي يسبب تجريب المستهلك لعلامة تجارية أخرى.

5. قياس الولاء:

ليس هنالك في واقع الأمر توافق بين الباحثين التسويقيين فيما يتعلق بكيفية قياس الولاء، فمنهم من يقوم بقياسه عن طريق الولاء السلوكي والعاطفي والمستمر (Herscovitch and Meyer, 2002)، بينما نجد أن هنالك من قام بالاعتماد في قياسه على بعدين فقط وهما السلوكي والموقفي (الحديد وآخرون، 2014)، وهنالك من اعتمد على أكثر من بعد في قياسه وهذه الأبعاد هي السلوكي، الموقفي، الإدراكي، الإلزامي (Sudhahar et al, 2004). سوف يعتمد الباحث على التصنيف الأوسع وهو التصنيف الذي يتضمن أربعة أنواع من الولاء، وهي (Sudhahar et al, 2004):

- 1) الولاء السلوكي: قيام المستهلكين بتكرار الشراء لمنتج أو لخدمة معينة، وينعكس بنية العميل بالبقاء مع مقدم الخدمة الحالي وفي الأجل القصير فقط.
- 2) الولاء الموقفي: انجذاب العميل النفسي نحو شركة ما، ودرجة تأيد هذا العميل ودفاعه عن هذه الشركة أمام الآخرين.
- 3) الولاء الإدراكي: حيث يكون لدى المستهلك معلومات مفصلة عن مقدم الخدمة أو مقدم السلعة، ولكنه - من الممكن أن - يتحول للمنافس بسبب عرضه الأفضل.
- 4) الولاء الإلزامي: وهنا يكون العميل مصمماً على تحدي أية معوقات من أجل الشراء أو الحصول على الخدمة من هذا المكان.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

1- مقدمة:

تم القيام بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان المرفق) على حوالي 150 عميلاً من عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق وطُلب منهم ملء استبيان الدراسة وبالنتيجة تمكنا من استرداد 134 استبياناً من المشاركين وبنسبة استرداد جيدة جداً بلغت 89.33%، وبعد الفحص الدقيق للاستبيانات المملوءة تبين وجود نقص واضح في الإجابة على الكثير من الفقرات ضمن 9 من الاستبيانات المستردة فتم استبعادها من الدراسة وليصبح حجم عين الدراسة النهائية 125 عميلاً من عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق.

بعد ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار السابع عشر من شركة IBM الأمريكية من أجل إجراء جميع الاختبارات الإحصائية والتي تمت جميعاً باعتماد مستوى دلالة إحصائية قدرها 0.05.

2- نبذة حول بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF):

- تأسيس البنك:

تأسس بنك بيمو السعودي الفرنسي في العام 2004 كأول بنك سوري خاص في الجمهورية العربية السورية متّخذاً اسم مؤسّسيه: بنك بيمو اللبناني ش.م.ل. والبنك السعودي الفرنسي، وهو الاسم التجاري لشركة سورية مساهمة مغفلة تعمل وفق المعايير العالمية العالية. خلال السنوات التسعة التي تلت تأسيسه، وبخطوات ثابتة نما البنك مكانة وحجماً وأصبح من المؤسسات المالية الرائدة، ومساهماً أساسياً في تمويل النشاطات التجارية والصناعية والعقارية على مستوى الشركات والأفراد، ملتزماً بتطوير هذه القطاعات بشكل خاص والاقتصاد السوري بشكل عام، بالإضافة إلى أن قسم التجرئة المصرفية في بنك بيمو السعودي الفرنسي يعمل جاهداً ليقدم لعملائه أوسع مجموعة من المنتجات والخدمات بما فيها القروض والودائع وخدمات إدارة الأموال النقدية.

لقد أتم بنك بيمو السعودي الفرنسي عشرة أعوام "عشرة عمر" في تعاملاته مع زبائنه باعتباره أول مصرف سوري خاص يؤسس ضمن الأراضي السورية من حيث الريادة والعراقة المصرفية لمؤسّسيه والتزام مساهميه، كذلك من حيث الخدمات المالية الشاملة والمهنية التي يسعى بنك بيمو السعودي الفرنسي توفيرها لعملائه للحفاظ على عراقته وجودة خدماته.

- رؤية البنك:

أن نكون البنك الخاص الأول لدى جميع السوريين الذي يتمتع بمكانة رائدة في تقديم الخدمات المصرفية للشركات والأفراد وبأكبر شبكة فروع فعالة.

- رسالة البنك:

أن نلتزم بتلبية حاجات زبائن وتخطي توقعاتهم والسعي إلى زيادة حقوق مساهمينا وتحسين ظروف موظفينا المعيشية بالإضافة إلى المساهمة بشكل فعال في تنمية بلدنا اقتصادياً واجتماعياً.

- إستراتيجية العمل:

يسعى بنك بيمو السعودي الفرنسي للمحافظة على ريادته للمصارف الخاصة في سورية حيث يقدم كافة الخدمات والحلول المصرفية للأفراد والشركات، كما يعمل على تقديم خدمات متكاملة للمؤسسات المالية الأجنبية.

إن الميزة التنافسية لبنك بيمو السعودي الفرنسي تكمن في تغطيته الواسعة لكافة المحافظات السورية من خلال فروعه الموزعة بشكل مدروس، وكذلك على شبكة البنوك المراسلة في العالم، بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها المصرف بسوية عالمية عالية الجودة.

- مبادئ العمل:

يلتزم بنك بيمو السعودي الفرنسي بمبادئ عمل أساسية تحدد علاقة البنك مع المجتمع والعملاء والمساهمين والموظفين، وتضمن المحافظة على مكانة البنك وصورته، وتتمثل هذه المبادئ بالتالي:

- 1) النزاهة: تركز جميع أفعالنا على النزاهة وأعلى معايير الأخلاقية التي نتمسك بها بصرامة.
- 2) التحفظ: نحرص على اعتماد سياسة متحفظة تضمن استمرارية العمل والحد من المخاطر المحتملة.
- 3) السرية: نحافظ في كل وقت وبشكل صارم على سرية معلوماتنا.
- 4) الامتياز والاحتراف: نلتزم أفعالنا ومساعدتنا بأعلى مستويات الاحتراف والامتياز، فيما نحرص دوماً على تحسين جميع أصعدة إدارتنا المصرفية.
- 5) المسؤولية الاجتماعية: لأننا نعتبر أنفسنا فرداً من المجتمع السوري، نسعى دوماً إلى المساهمة في إحداث فرق مجدٍ في هذا المجتمع من خلال تحسين مستويات المعيشة والرفاهية والاقتصاد.

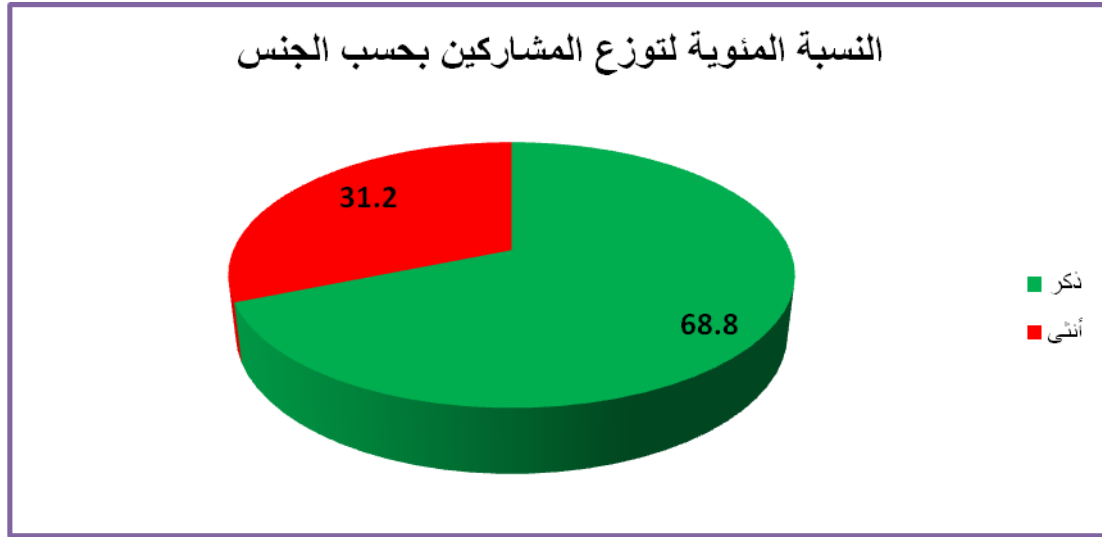
3- نتائج الدراسة الوصفية Descriptive Study Results:

- توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الجنس:

قاربت نسبة الذكور 69% من مجمل حجم عينة الدراسة في حين كانت نسبة الإناث 31%، وهذا التوزيع يعكس حقيقة غلبة الجنس الذكري على الأنثوي بالنسبة لعملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي. ويبين المخطط والجدول رقم (1) ذلك.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	86	68.8
أنثى	39	31.2
الكل	125	100.0



المخطط (1): النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب الجنس.

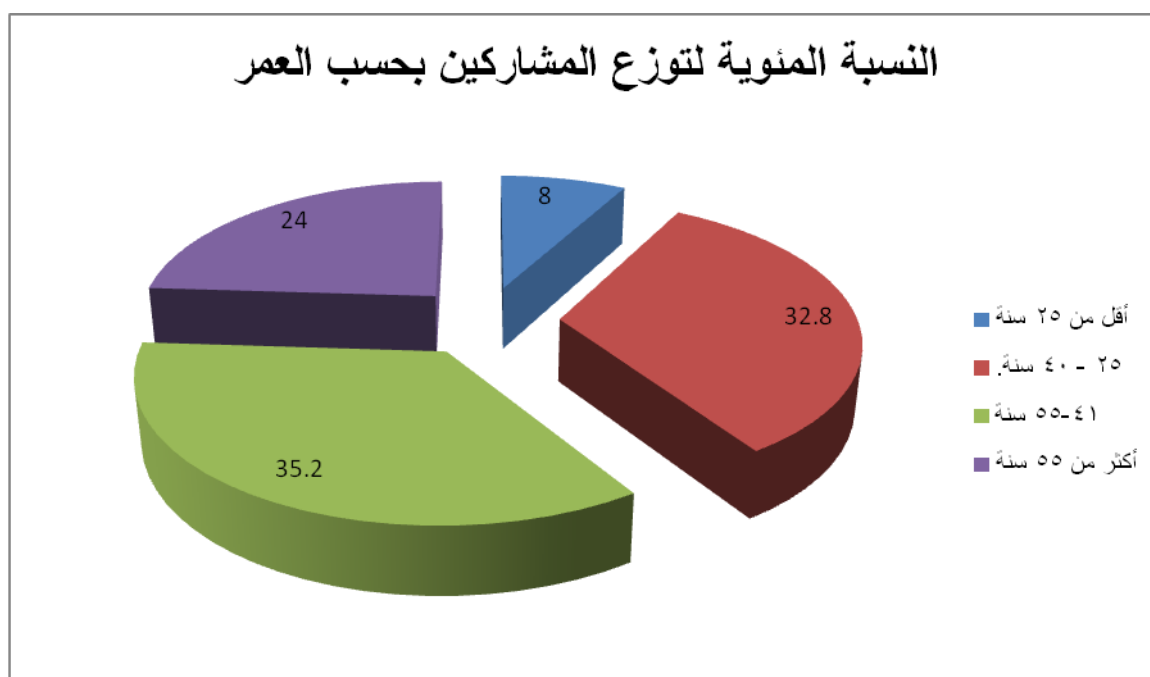
- توزيع المشاركين في الدراسة بحسب العمر:

تم تقسيم المشاركين إلى 4 مجموعات وفقاً لأعمارهم، وقد حلت الفئة العمرية (بين 41 و 55 سنة) في المرتبة الأولى حيث مثّلت 35.2% من مجمل حجم عينة الدراسة، وجاءت الفئة العمرية (بين 25 و 40 سنة) في المرتبة الثانية مشكّلةً نسبة قاربت 33% من إجمالي حجم العينة، أما العملاء كبار السن والذين فاقت أعمارهم 55 عاماً فكانت نسبتهم 24% من إجمالي حجم العينة. وأخيراً جاءت الفئة الشابة (أقل من 25 سنة) في المرتبة الأخيرة حيث لم يمثل

الإفراد المنتسبون لهذه الفئة العمرية سوى 8% من مجمل حجم عينة الدراسة وهذا موضح في الجدول والمخطط رقم (2).

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة بحسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	10	8.0
25 - 40 سنة.	41	32.8
41-55 سنة	44	35.2
أكثر من 55 سنة	30	24.0
الكل	125	100.0



المخطط (2): النسبة المئوية لتوزيع المشاركين بحسب العمر.

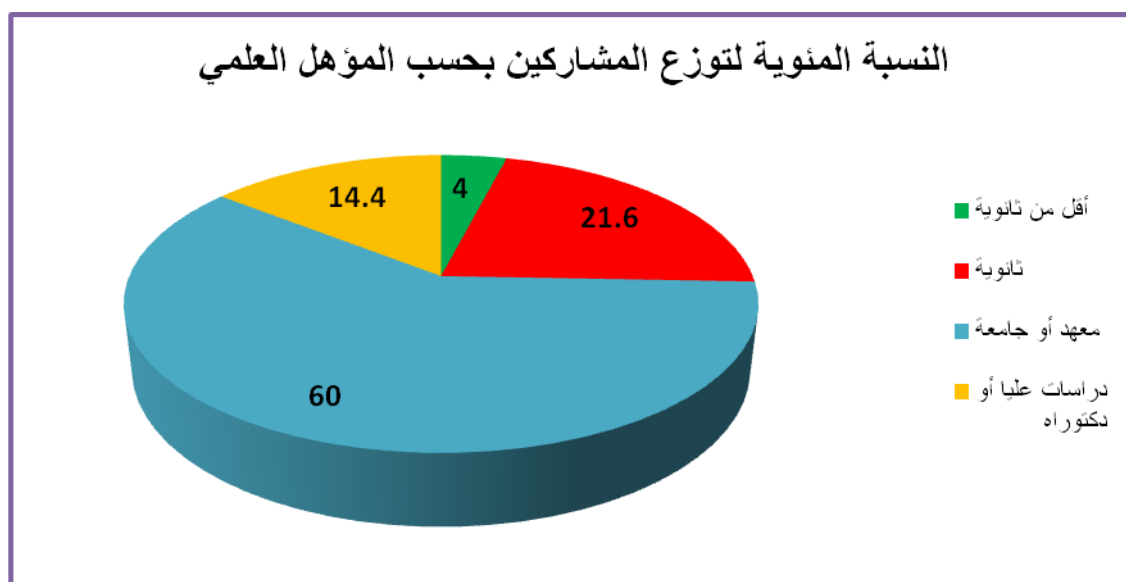
• توزيع المشاركين في الدراسة بحسب المستوى التعليمي:

شكّل حملة شهادة الإجازة الجامعية أو المعهد النسبة الأعظم حيث كانت نسبتهم 60% من مجمل حجم العينة وجاء حملة الشهادة الثانوية في المرتبة الثانية بنسبة قاربت 22% من إجمالي حجم عينة الدراسة، وتبعهم حملة الشهادات العليا من ماجستير ودكتوراه وبلغت نسبتهم 15% تقريباً من إجمالي حجم عينة الدراسة وأخيراً لم تتعدّ نسبة من قل مؤهلهم الدراسي عن الثانوية

عتبة الأربعة بالمائة من مجمل حجم العينة. ويوضح الجدول والمخطط رقم (3) توزع المشاركين في الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

الجدول (3): توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوية	5	4.0
ثانوية	27	21.6
معهد أو جامعة	75	60.0
دراسات عليا أو دكتوراه	18	14.4
الكل	125	100.0



المخطط (3): النسبة المئوية لتوزع المشاركين بحسب المؤهل العلمي.

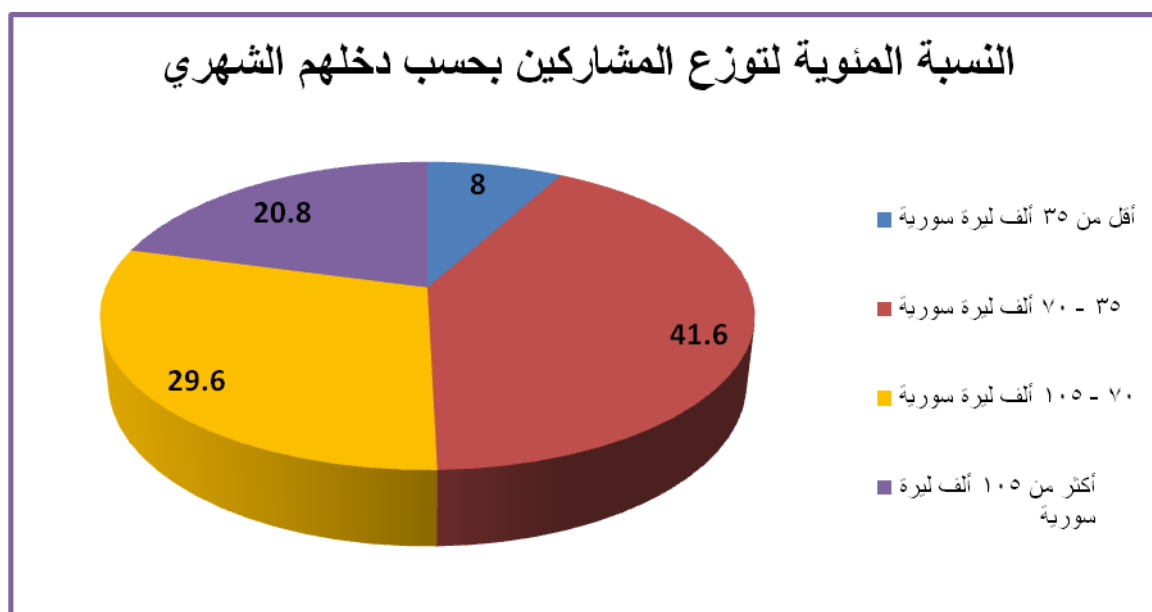
• توزع المشاركين في الدراسة بحسب دخلهم الشهري:

تم تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات بحسب دخلهم الشهري. وبالنتيجة حلت فئة متوسطي الدخل (بين 35 و 70 ألف ليرة سورية شهرياً) في المرتبة الأولى وبنسبة قاربت 42% من إجمالي حجم عينة الدراسة في حين جاءت فئة مرتفعي الدخل (بين 70 و 105 ألف ليرة سورية شهرياً) في المرتبة الثانية وبنسبة قاربت 30% من إجمالي حجم العينة، وحلت فئة أصحاب الدخول المرتفعة (أكثر من 105 آلاف ليرة سورية شهرياً) وبنسبة 21% من إجمالي

حجم العينة وأخيراً كانت نسبة أصحاب الدخل الضعيفة (دون 35 ألف ليرة سورية شهرياً) هي الأقل ولم تتعد 8% من حجم العينة ويوضح الجدول والمخطط رقم (4) ذلك التوزيع.

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة بحسب دخلهم الشهري.

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
8.0	10	أقل من 35 ألف ليرة سورية
41.6	52	35 - 70 ألف ليرة سورية
29.6	37	70 - 105 ألف ليرة سورية
20.8	26	أكثر من 105 ألف ليرة سورية
100.0	125	الكل



المخطط (4): النسبة المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لدخلهم الشهري.

• توزيع المشاركين في الدراسة بحسب عدد سنوات التعامل مع البنك:

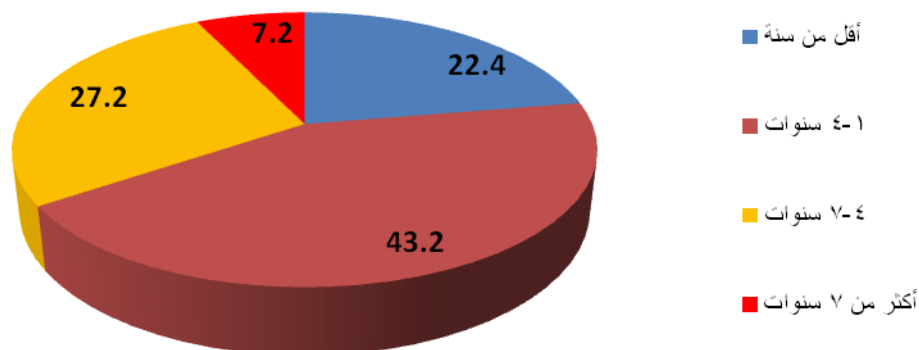
تم تقسيم المستقصى آرائهم إلى 4 مجموعات بحسب عدد سنوات تعاملهم مع البنك، وقد جاءت مجموعة من تراوحت فترة تعاملهم مع البنك بين سنة و 4 سنوات في المرتبة الأولى وشكلت 43.2% من إجمالي حجم العينة وتبعها في المرتبة الثانية مجموعة من تراوحت فترة تعاملهم مع البنك بين 4 و 7 سنوات حيث شكلت هذه المجموعة 27.2% من مجمل حجم العينة، أما العملاء حديثو العهد ممن لم تزد فترة تعاملهم مع البنك عن سنة واحدة فكانت نسبتهم 22.4%

من مجمل حجم عينة الدراسة، وأخيراً حلت مجموعة العملاء القدماء والذين زادت فترة تعاملهم مع البنك عن 7 سنوات في المرتبة الأخيرة وبنسبة تقل عن 8%، ويبين الجدول والمخطط رقم (5) توزع العينة وفقاً لعدد سنوات التعامل مع البنك موضع الدراسة.

الجدول (5): توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات التعامل مع البنك.

عدد سنوات التعامل مع البنك	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	28	22.4
1-4 سنوات	54	43.2
4-7 سنوات	34	27.2
أكثر من 7 سنوات	9	7.2
الكل	125	100.0

النسبة المئوية لتوزع المشاركين بحسب مدة تعاملهم مع البنك



المخطط (5): النسبة المئوية لتوزع عينة الدراسة وفقاً لمدة تعاملهم مع البنك.

4- اختبار الثبات:

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان الفرعية كما يبين الجدول رقم (6).

وقد بيّن الاختبار بأن قيمة المعامل تفوق 0.6 بالنسبة لجميع المحاور الفرعية وهذا دليل على تمتع استبيان الدراسة بثبات مناسب.

الجدول (6): قيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استبيان الدراسة.

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	مضمون المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا
الأول (الثقافة التنظيمية)	الفرعي الأول	إدارة التغيير	6	0.616
	الفرعي الثاني	تحقيق الأهداف	5	0.619
	الفرعي الثالث	العمل الجماعي	6	0.659
	الفرعي الرابع	التوجه نحو العميل	6	0.606
	الفرعي الخامس	القوة الثقافية	5	0.731
الثاني (ولاء العملاء)	الفرعي الأول	الولاء السلوكي	4	0.797
	الفرعي الثاني	الولاء الموقفي	3	0.687
	الفرعي الثالث	الولاء الإدراكي	3	0.857
	الفرعي الرابع	الولاء الإلزامي	3	0.658

5- الدراسة التحليلية:

- معرفة آراء المستقصى آرائهم بخصوص عبارات ومحاور استبيان الدراسة:
في هذا الشق من الدراسة التحليلية قمنا باستخدام اختبار ستيودنت للعينة الواحدة حيث سنقوم باختبار وجود اختلاف جوهري بين متوسط إجابة المستقصى آرائهم على كل محور وفقرة من محاور وفقرات الاستبيان عن القيمة (3) والتي تمثل موقف الحياد على سلم ليكرت الخماسي والذي تم اعتماده كسلم للإجابة على كل فقرات الاستبيان الواحدة والأربعون.

• المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يشمل هذا المحور خمسة محاور فرعية:

1. إدارة التغيير: يتضمن هذا المحور ست عبارات ويتضمن الجدول رقم (7) عرضاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة التغيير، كما يقدم الجدول رقم (8) نتائج اختبار ت أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات المحور الفرعي الأول وعلى كامل المحور بشكل إجمالي.

الجدول (7): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور إدارة التغيير.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الأول: إدارة التغيير				
1	ترى أن الناس مرنة وتتكيف مع التغيرات الضرورية	125	3.66	.951
2	تعتقد أن الناس تقوم بالتغيير استجابةً للضغوط المفروضة من الأعلى	125	3.72	.955
3	تعتقد أن الناس لديهم فكرة واضحة عن سبب وكيفية المضي قدماً في كافة مراحل التغيير	125	2.66	.976
4	تعتقد أن الناس يقومون بالتغيير بشكل سريع وهذا ما يسبب الكثير من التعطيل	125	3.15	1.048
5	تعتقد أن الناس يمكن أن يؤثروا بالعمل من خلال أفكارهم ومعتقداتهم	125	3.65	1.327
6	تعتقد أن مخاوف وقلق الناس تؤخذ بعين الاعتبار	125	2.62	1.068
كامل المحور الفرعي الأول	إدارة التغيير	125	3.2427	.62163

الجدول (8): نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور إدارة التغيير.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الأولى	7.710	124	.000	.656	.49	.82	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثانية	8.425	124	.000	.720	.55	.89	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثالثة	-3.939	124	.000	-.344	-.52	-.17	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة الرابعة	1.622	124	.107	.152	-.03	.34	لا يوجد دلالة
الفقرة الخامسة	5.458	124	.000	.648	.41	.88	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة السادسة	-3.938	124	.000	-.376	-.56	-.19	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
كامل المحور الفرعي الأول	4.364	124	.000	.24267	.1326	.3527	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على معظم عبارات المحور الفرعي الأول الخاص بإدارة التغيير لدى موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي في سورية فقد حظيت العبارة الأولى بالموافقة (المتوسط الحسابي = 3.66) وهذا يدل على تمتع الكادر البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي بالمرونة وقابلية التكيف مع التغيرات الضرورية أو الطارئة، كما حظيت العبارة الثانية بالموافقة (المتوسط الحسابي = 3.72) وهذا دليل على اعتقاد المستقصى آرائهم بأن استجابة موظفي البنك للتغييرات تأتي كنتيجة طبيعية للضغوط التي تطبق عليهم من جهات عليا، وحظيت العبارة الخامسة بالموافقة أيضاً (المتوسط الحسابي = 3.65) وهذا يدل على قناعة المستقصى آرائهم بإمكانية التأثير على العمل من خلال ما يملكه موظفو البنك من أفكار ومعتقدات.

بالمقابل أبدى المستقصى آرائهم نوعاً من عدم الموافقة على العبارة الثالثة (المتوسط الحسابي = 2.66) وهذا دليل على افتقار الموظفين بمعرفة طريقة السير في مختلف مراحل التغيير، وكذلك كان موقف المستقصى آرائهم رافضاً لمضمون العبارة السادسة (المتوسط الحسابي = 2.62) وهذا يدل على شعورهم بتجاوز قلق ومخاوف العملاء أو عدم اعتبارها كثيراً من قبل الموظفين أو الإدارة في بنك بيمو السعودي الفرنسي. وأخيراً كان موقف المستقصى آرائهم أقرب إلى الحيادية بالنسبة لمضمون العبارة الرابعة (المتوسط الحسابي = 3.15) وهذا دليل على عدم قيام موظفي البنك بالتغيير السريع أو المفاجئ والذي قد يسبب نوعاً من الإرباك أو التعطيل للعمل. وبالمجمل يمكن القول عند النظر إلى نتيجة اختبار one-sample t test بخصوص مضمون كامل المحرر الفرعي الأول بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على مجمل مضمون هذا المحور وهذا يدل على توفر إدارة التغيير لدى الكادر البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

2. تحقيق الأهداف: يتضمن هذا المحور خمس عبارات ويتضمن الجدول رقم (9) عرضاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحقيق الأهداف، كما يقدم الجدول رقم (10) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات المحور الفرعي الثاني وعلى كامل هذا المحور الخاص بتحقيق الأهداف.

الجدول (9): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور تحقيق الأهداف.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثاني: تحقيق الأهداف				
7	تعتقد أن الناس لها أهداف وغايات محددة ودقيقة	125	3.75	.849
8	تعتقد أن الناس لا يمكن أن تصل إلى أهدافهم المحددة	125	2.94	1.102
9	تعتقد أن الناس تكافئ وفقاً لمستوى الأهداف التي حققتها	125	2.82	1.095
10	تعتقد أن الناس تشارك في وضع الخطط والأهداف	125	3.08	.980
11	تعتقد أن هنالك تعارض بين الناس في أهدافها ومصالحها	125	3.72	.799
كامل المحور الفرعي الثاني	تحقيق الأهداف	125	3.2848	.61238

الجدول (10): نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور تحقيق الأهداف.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة السابعة	9.907	124	.000	.752	.60	.90	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثامنة	-.568	124	.571	-.056	-.25	.14	لا يوجد دلالة
الفقرة التاسعة	-1.878	124	.063	-.184	-.38	.01	لا يوجد دلالة
الفقرة العاشرة	.912	124	.363	.080	-.09	.25	لا يوجد دلالة
الفقرة الحادية عشرة	10.072	124	.000	.720	.58	.86	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي الثاني	5.200	124	.000	.28480	.1764	.3932	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

تباينت آراء العملاء المشاركين في الدراسة بخصوص ما ورد ضمن فقرات المحور الفرعي

الثاني للثقافة التنظيمية فقد حظيت العبارة السابعة بالموافقة (المتوسط الحسابي = 3.75) وهذا

يدل على توفر قناعة حقيقية لدى العملاء بوجود أهداف وغايات محددة لدى موظفي البنك، كما

حظيت العبارة الحادية عشرة بالموافقة أيضاً (المتوسط الحسابي = 3.72) وهذا دليل على وجود تعارض بين الأشخاص في المصالح والأهداف، أما بالنسبة لبقية عبارات هذا المحور الفرعي فقد مالت آراء العملاء نحو الحيادية تجاهها، وهذا ما تمثل في موقفهم تجاه مضمون العبارة الثامنة وهذا يدل على اعتقاد المشاركين بإمكانية وصول موظفي البنك إلى أهداف محددة، كما كان اعتقادهم ضعيفاً بحصول موظفي البنك على مكافآت تبعاً لما يصلون إليه من أهداف وكذلك لم تكن لديهم قناعة بأن موظفي البنك يشاركون في وضع الخطط والأهداف.

وبالمجمل يمكن القول عند النظر إلى نتيجة اختبار one-sample t test بخصوص مضمون كامل المحرر الفرعي الثاني بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على مجمل مضمون هذا المحور وهذا يدل على وجود حد مقبول من تحقيق الأهداف لدى الكادر البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي وذلك من منظور عملاء هذا البنك.

3. العمل الجماعي: يتضمن هذا المحور ست عبارات ويتضمن الجدول رقم (11) عرضاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العمل الجماعي، كما يقدم الجدول رقم (12) نتائج اختبار ت أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات المحور الفرعي الثالث وعلى كامل هذا المحور الخاص بالعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

الجدول (11): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور العمل الجماعي.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثالث: العمل الجماعي				
12	تعتقد أن فرق العمل تقتقد إلى السلطة لإنجاز ما هو مطلوب منها	125	2.77	.993
13	تعتقد أن الناس تؤمن بعقلية العمل الجماعي	125	3.51	.789
14	تعتقد أن الناس تقتقر إلى المهارات المطلوبة من أجل العمل الجماعي	125	2.73	.901
15	تعتقد أن الناس يعرفون ما هو متوقع منهم مسبقاً، ويفهمون تأثيرهم على الآخرين	125	3.08	.809
16	تعتقد أن الناس تؤمن بالتعاون ويفضلونه عن التنافس	125	3.22	.831
17	تعتقد أن المدراء يعملون سوية كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة	125	3.66	.772

كامل المحور الفرعي الثالث	العمل الجماعي	125	3.2400	.44116
------------------------------	---------------	-----	--------	--------

الجدول (12): نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور العمل الجماعي.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الثانية عشرة	-2.612	124	.010	-.232	-.41	-.06	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة الثالثة عشرة	7.253	124	.000	.512	.37	.65	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الرابعة عشرة	-3.374	124	.001	-.272	-.43	-.11	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة الخامسة عشرة	1.105	124	.271	.080	-.06	.22	لا يوجد دلالة
الفقرة السادسة عشرة	3.012	124	.003	.224	.08	.37	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة السابعة عشرة	9.617	124	.000	.664	.53	.80	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي الثالث	6.082	124	.000	.24000	.1619	.3181	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

تباينت آراء العملاء المشاركين في الدراسة بخصوص ما ورد ضمن فقرات المحور الفرعي الثالث للثقافة التنظيمية فقد كان حظيت العبارات الثالثة عشرة والسادسة عشرة والسابعة عشرة بالموافقة وهذا دليل على شعور عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي بإيمان الكادر البشري في البنك بعقلية العمل الجماعي وحبهم للتعاون من أجل انجاز العمل المطلوب على أكمل وجه، كما أن لديهم ثقة بتعاون مدراء البنك سويةً وعملهم كفريق واحد لإنجاح البنك وتحقيق الأهداف المرجوة.

بالمقابل كان هنالك رفض لمضمون العبارتين الثانية عشرة والرابعة عشرة وهذا ينسجم مع الموافقة على العبارات الثلاثة السابقة حيث أن مضمون العبارتين الثانية عشرة والرابعة عشرة هو مضمون عكسي يعاكس ثقافة العمل الجماعي في المنظمة وبديل الرفض هنا على عدم افتقاد فرق العمل للسلطة أو الصلاحيات الكافية لإنجاز أعمالها كما لا توجد مشكلة في قدرة الموظفين على العمل الجماعي فلديهم مهارات كافية من أجل هذا العمل.

وأخيراً كان موقف العملاء المشاركين في الدراسة حيادياً تجاه مضمون العبارة الخامسة عشرة وهذا دليل على افتقار الموظفين للتوقع المسبق لما سيُطلب منهم وعدم الفهم الكامل لمدى تأثيرهم في الآخرين. على أية حال فإن نتيجة الاختبار أشارت إلى موافقة المستقصى آرائهم لمجمل ما ورد ضمن محور العمل الجماعي وهذا خير دليل على قناعة العملاء بتوفر ثقافة العمل الجماعي لدى الكادر البشري العامل في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

4. التوجه نحو العميل: يتضمن هذا المحور ست عبارات ويقدم الجدول رقم (13) عرضاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الفرعي الرابع، كما يبين الجدول رقم (14) نتائج اختبار ت أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات المحور الفرعي الرابع وعلى كامل هذا المحور الخاص بالتوجه نحو العميل بالنسبة لبنك بيمو السعودي الفرنسي.

الجدول (13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور التوجه نحو العميل.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الرابع: التوجه نحو العميل				
18	تعتقد أن الناس يعطون الأولوية القصوى والدعم الكامل للتعرف على احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم	125	3.37	.768
19	تعتقد أن الناس لديهم سياسات وإجراءات تساعد على تقديم أفضل خدمة للعملاء	125	3.68	.819
20	تعتقد أن الناس ترى أنها مسؤولة عن مشاكل العملاء	125	3.16	.928
21	تعتقد أن الناس تبحث عن طرق جديدة وأساليب مختلفة لخدمة العملاء	125	4.15	.907
22	تعتقد أن الناس الذين يقومون بأفضل الأعمال تجاه العملاء يكافئون أكثر	125	3.22	1.091
23	تعتقد أن الناس تقوم بحل المشكلات وبما يحقق رضا العملاء	125	3.70	.730
كامل المحور الفرعي الرابع	التوجه نحو العميل	125	3.5480	.51187

الجدول (14): نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور التوجه نحو العميل.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الثامنة عشرة	5.360	124	.000	.368	.23	.50	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة التاسعة عشرة	9.281	124	.000	.680	.53	.83	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة العشرون	1.928	124	.056	.160	.00	.32	لا يوجد دلالة
الفقرة الواحدة والعشرون	14.193	124	.000	1.152	.99	1.31	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثانية والعشرون	2.294	124	.023	.224	.03	.42	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثالثة والعشرون	10.785	124	.000	.704	.57	.83	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي الرابع	11.969	124	.000	.54800	.4574	.6386	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

أبدى المستقصى آرائهم موافقةً على كل عبارات محور التوجه نحو العميل باستثناء عبارة واحدة فقط هي العبارة العشرون والتي كان موقفهم تجاهها حيادياً، وهذا يدل على قناعة العملاء باهتمام موظفي وإدارة البنك بهم حيث يشعرون بأن الأولوية تُعطى للتعرف على احتياجاتهم ومعالجة المشكلات أو الصعوبات التي قد يواجهونها خلال تعاملاتهم البنكية، كما أن هنالك سياسات بنكية تساعد على تقديم خدمة جيدة للعملاء، وبالإضافة لذلك هنالك بحث مستمر عن أساليب وطرق جديدة ومبتكرة لخدمة العملاء وحل مشاكلهم بصورة مرضية لهم، كما أن الموظفين الذين يقدمون عملاً أفضل للعملاء ينالون استحسان ومكافئة إدارة البنك بشكل أكثر من أقرانهم الغير المتميزين في هذا الجانب.

أما بالنسبة للموقف الحيادي تجاه مضمون العبارة العشرين فهو يدل على أن الموظفين لا يشعرون بالضرورة بأنهم مسؤولين عن مشاكل العملاء ولكن ذلك لا يعني بأنهم لا يسعون لحلها وتجاوزها.

5. **القوة الثقافية:** يتضمن هذا المحور خمس عبارات ويوضح الجدول رقم (15) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الفرعي الخامس للثقافة التنظيمية، كما يعرض الجدول رقم (16) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات المحور الفرعي الخامس وعلى كامل هذا المحور المتعلق بتوفر القوة الثقافية لدى الموظفين العاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

الجدول (15): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور القوة الثقافية.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الخامس: القوة الثقافية				
24	تعتقد أن الجميع يفهم أولويات العمل وأهدافه	125	3.73	.807
25	تعتقد أن الناس تخترق أحياناً سياسات أو مبادئ العمل للوصول إلى غايات محددة	125	2.14	.956
26	تعتقد أن القرارات التي تتخذ هنا تقوم على الحقائق وليس على افتراضات فقط	125	2.38	.858
27	تعتقد أن الناس تصل إلى المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	125	2.24	.987
28	تعتقد أن الناس تؤمن بوضع أهداف مشتركة والوصول إليها	125	2.17	.965
كامل المحور الفرعي الخامس	القوة الثقافية	125	2.8736	.43739

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الرابعة والعشرون	10.086	124	.000	.728	.59	.87	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	-0.69	-1.03	-0.856	0.000	124	-10.007	الفقرة الخامسة والعشرون
يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	-0.47	-0.78	-0.624	0.000	124	-8.129	الفقرة السادسة والعشرون
يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	-0.59	-0.93	-0.760	0.000	124	-8.609	الفقرة السابعة والعشرون
يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	-0.66	-1.00	-0.832	0.000	124	-9.639	الفقرة الثامنة والعشرون
يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	-0.0490	-0.2038	-0.12640	0.002	124	-3.231	كامل المحور الفرعي الرابع

على النقيض من المحاور الفرعية الأربعة السابقة نلاحظ بأن المستقصى آرائهم قد أبدوا عدم موافقة على ما ورد ضمن أغلب عبارات المحور الفرعي الخامس. وقد انحصرت الموافقة على العبارة الرابعة والعشرين فقط وهذا يدل على تمتع الموظفين بفهم عام لأولويات العمل وأهدافه. ولكن يشير رفض العملاء المشاركين في الدراسة لما ورد ضمن باقي عبارات هذا المحور الفرعي على عدم توفر المعلومات المطلوبة للموظفين في الكثير من الأحيان وعلى أن القرارات المتخذة في البنك لا تستند على حقائق راسخة تماماً وقد تكون مبنية على افتراضات فقط، كما ليس هنالك شعور لدى عملاء البنك بأن الموظفين يؤمنون دوماً بوضع أهداف مشتركة لتحقيقها. وبالمجمل فقد أشارت نتيجة الاختبار إلى عدم موافقة المستقصى آرائهم لمجموع ما ورد ضمن محور القوة الثقافية وهذا افتقار الكادر البشري العامل في بنك بيمو السعودي الفرنسي للقوة الثقافية التنظيمية وفقاً لرؤية عملاء هذا البنك.

• المحور الثاني: ولاء العملاء

يشمل هذا المحور أربعة محاور فرعية:

1. **الولاء السلوكي:** يتضمن هذا المحور أربع عبارات ويقدم الجدول رقم (17) عرضاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الولاء السلوكي، كما يقدم الجدول رقم (18) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات محور الولاء السلوكي وعلى كامل المحور بشكل إجمالي.

الجدول (17): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء السلوكي.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------------	--------------	------------	-----------------	-------------------

المحور الفرعي الأول: الولاء السلوكي				
29	سوف أتعامل مع هذا البنك مرةً أخرى لتلبية احتياجاتي في المستقبل	125	3.76	.756
30	سأجرب الخدمات الجديدة التي يقوم بها هذا البنك	125	3.92	.955
31	سأوصي أشخاص آخرين بأن يتعاملوا مع هذا البنك	125	3.96	.856
32	سأخبر الآخرين بالأمور الإيجابية عن الخدمات المقدمة في هذا البنك	125	3.89	.825
كامل المحور الفرعي الأول	الولاء السلوكي	125	3.8820	.67095

الجدول (18): نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء السلوكي.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة التاسعة والعشرون	11.245	124	.000	.760	.63	.89	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثلاثون	10.765	124	.000	.920	.75	1.09	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الواحدة والثلاثون	12.543	124	.000	.960	.81	1.11	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثانية والثلاثون	12.032	124	.000	.888	.74	1.03	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي الأول	14.697	124	.000	.88200	.7632	1.0008	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على جميع عبارات محور الولاء السلوكي وهذا دليل قوي على رغبتهم في التعامل المستقبلي مع البنك والإقبال على تجريب الخدمات الجديدة التي قد يطلقها لزيائنه كما سيكون لهم دور إيجابي في حث معارفهم وتوصيتهم بالتعامل مع البنك والحديث بشكل مشجع عن المزايا والخدمات التي يقدمها البنك لعملائه. وبالإجمال يمكن القول بأن عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي لديهم درجة جيدة من الولاء السلوكي تجاه البنك.

2. **الولاء الموقفي:** يتضمن هذا المحور ثلاث عبارات ويخلص الجدول رقم (19) قيم المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الولاء الموقفي، كما

يقدم الجدول رقم (20) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على

فقرات محور الولاء الموقفي وعلى كامل المحور بشكل إجمالي.

الجدول (19): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء الموقفي.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثاني: الولاء الموقفي				
33	سوف أوصل التعامل مع هذا البنك حتى لو زادت رسوم الخدمات	125	4.06	.786
34	سيكون لدي تفضيل قوي لهذا البنك	125	3.43	.892
35	أستعد لأن أدفع أكثر بقليل لاستخدام خدمات هذا البنك	125	3.83	.830
كامل المحور الفرعي الثاني	الولاء الموقفي	125	3.7733	.65665

الجدول (20): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء الموقفي.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الثالثة والثلاثون	15.021	124	.000	1.056	.92	1.20	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الرابعة والثلاثون	5.414	124	.000	.432	.27	.59	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الخامسة والثلاثون	11.204	124	.000	.832	.69	.98	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي الثاني	13.167	124	.000	.77333	.6571	.8896	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على جميع عبارات

محور الولاء الموقفي وهذا دليل قوي على ولائهم الموقفي تجاه البنك حيث أنهم سيستمرون

بالتعامل مع البنك حتى لو حدثت زيادة في رسوم الخدمات البنكية وسيكون لديهم استعداد لدفع

مبلغ أكبر نسبياً لقاء الاستمرار بتلقي الخدمات البنكية لهذا البنك وهذا يدل على تفضيلهم القوي لبنك بيمو السعودي الفرنسي وتمسكهم بالتعامل معه مستقبلياً.

بالإجمال يمكن القول بأن عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي يمتلكون ولاءً موقفياً ثابتاً تجاه البنك.

3. الولاء الإدراكي: يتضمن هذا المحور ثلاث عبارات أيضاً ويعرض الجدول رقم (21) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الولاء الإدراكي، كما يقدم الجدول رقم (22) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات محور الولاء الإدراكي وعلى كامل المحور بشكل إجمالي.

الجدول (21): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء الإدراكي.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثالث: الولاء الإدراكي				
36	سوف أتعامل مع هذا البنك لفترة طويلة من الزمن	125	3.67	1.014
37	سوف أقصر في معاملتي مع هذا البنك فقط	125	3.52	1.082
38	تعاملي مع هذا البنك يعكس الكثير عن شخصيتي	125	3.15	.959
كامل المحور الفرعي الثالث	الولاء الإدراكي	125	3.4480	.89913

الجدول (22): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء الإدراكي.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة السادسة والثلاثون	7.408	124	.000	.672	.49	.85	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة السابعة والثلاثون	5.373	124	.000	.520	.33	.71	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثامنة والثلاثون	1.772	124	.079	.152	-.02	.32	لا يوجد دلالة

يوجد دلالة باتجاه الموافقة	.6072	.2888	.44800	.000	124	5.571	كامل المحور الفرعي الثالث
----------------------------	-------	-------	--------	------	-----	-------	---------------------------

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على جميع عبارات محور الولاء الإدراكي عدا العبارة الثامنة والثلاثون حيث كان رأيهم أقرب للحياد بالنسبة لمضمون هذه العبارة فقط، وهذا يدل على ولائهم الإدراكي تجاه البنك حيث أنهم سيستمرون بالتعامل مع البنك لفترة طويلة وليس لديهم نية للتعامل مع أي مصرف آخر سواه. على أية حال قد لا يعكس التعامل مع البنك جزءاً كبيراً من شخصيات العملاء.

بالإجمال يمكن القول بأن عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي يمتلكون درجة جيدة من الولاء الإدراكي تجاه البنك.

4. الولاء الإلزامي: يتضمن هذا المحور ثلاث عبارات أيضاً ويقدم الجدول رقم (23) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الولاء الإلزامي، كما يقدم الجدول رقم (24) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستقصى آرائهم على فقرات محور الولاء الإلزامي وعلى كامل المحور بشكل إجمالي.

الجدول (23): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات محور الولاء الإلزامي.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الرابع: الولاء الإلزامي				
39	سأكون ملتزماً بهذا البنك	125	3.62	1.197
40	حتى لو سمعت معلومات سلبية عن هذا البنك، سأبقى مخلصاً له	125	3.02	1.139
41	أود الانتقال إلى بنك آخر	125	2.43	.945
كامل المحور الفرعي الرابع	الولاء الإلزامي	125	3.4027	.61536

الجدول (24): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات محور الولاء الإلزامي.

One-Sample Test						الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	

			tailed)		Lower	Upper	
الفقرة التاسعة والثلاثون	5.755	124	.000	.616	.40	.83	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الأربعون	.236	124	.814	.024	-.18	.23	لا يوجد دلالة
الفقرة الواحدة والأربعون	-6.722	124	.000	-.568	-.74	-.40	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
كامل المحور الفرعي الرابع	7.316	124	.000	.40267	.2937	.5116	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

كما نلاحظ من خلال الجدولين السابقين فإن المستقصى آرائهم قد وافقوا على مضمون العبارة التاسعة والثلاثين وهذا يدل على التزامهم بالاستمرار في التعامل مع البنك، بالمقابل رفض المستقصى آرائهم العبارة الواحدة والأربعين وهذا دليل قوي على عدم رغبتهم بالانتقال لبنك آخر. على أية حال، كان موقف العملاء حيادياً تجاه مضمون العبارة رقم (40) وبالتالي فإن سماع معلومات سلبية عن البنك قد يغير موقف العملاء تجاه البنك ويؤثر سلباً على إخلاصهم له. أياً يكن الأمر، فإن نتيجة الاختبار بالنسبة لإجمالي المحور تعكس موافقة للعملاء عليه وهذا يدل على تمتع عملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي بدرجة جيدة من الولاء الإلزامي تجاه البنك.

6- اختبار فرضيات الدراسة:

6-1 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء السلوكي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

6-1-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

6-1-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

6-1-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

6-1-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

6-1-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء السلوكي له.

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في هذه الفرضية الرئيسية وفقاً للصيغة التالية:

➤ **المتغيرات المستقلة:** عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وهي إدارة التغيير.

وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل والقوة الثقافية.

➤ **المتغير التابع:** الولاء السلوكي للعملاء تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

سندرس أولاً معاملات الارتباط Pearson's Correlation Coefficients بين المتغيرات المستقلة الخمسة من جهة (إجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية) والمتغير التابع من جهة أخرى (إجابات المستقصى آرائهم على محور الولاء السلوكي تجاه البنك) ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد Multiple regression والذي سيتضمن اختبار أثر العناصر الخمسة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في ولاء العملاء السلوكي تجاه البنك كمتغير تابع.

يبين الجدول رقم (25) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على كل من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية من جهة ومحور الولاء السلوكي من جهة أخرى.

الجدول (25): يبين قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء السلوكي من جهة أخرى.

Correlations							
		إدارة التغيير	تحقيق الأهداف	العمل الجماعي	التوجه نحو العميل	القوة الثقافية	الولاء السلوكي
الولاء السلوكي	Pearson Correlation	.217*	.115	.317**	.584**	.096	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.202	.000	.000	.288	
	N	125	125	125	125	125	125
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

نستنتج من خلال الجدول رقم (25) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور إدارة التغيير ومحور الولاء السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.217 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور تحقيق الأهداف ومحور الولاء السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.115 ولم يكن لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور العمل الجماعي ومحور الولاء السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.317 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور التوجه نحو العميل ومحور الولاء السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.584 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور القوة الثقافية ومحور الولاء السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.096 ولم يكن لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- إذاً يمكن القول بوجود ارتباط جوهري بين كل من إدارة التغيير والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل من جهة و الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك من جهة أخرى، في حين لم يكن الارتباط جوهرياً بالنسبة لمحوري تحقيق الأهداف والقوة الثقافية. ولدراسة التأثير الدقيق للثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي على ولاء العملاء السلوكي تجاهه قمنا بتطبيق اختبار الانحدار المتعدد كما يبين العرض التالي:

➤ اختبار الانحدار المتعدد:

قمنا بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث تم اعتماد محاور الثقافة التنظيمية الخمسة وهي إدارة التغيير وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل والقوة الثقافية كمتغيرات مستقلة ودرسنا أثرها في المحور التابع (الولاء السلوكي تجاه البنك).

بلغت قيمة معامل التحديد 0.356 وهذا دليل على أن عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 35.6% من التباين الحاصل في ولاء العملاء السلوكي تجاه البنك.

الجدول (26): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 ^a	.356	.329	.54958
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية				

وكما هو مبين في الجدول رقم (27) بلغت قيمة إحصائية فيشر 13.16 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المتعدد مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بوجود أثر هام وذو معنوية إحصائية للثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك.

الجدول (27): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.880	5	3.976	13.164	.000 ^a
	Residual	35.942	119	.302		
	Total	55.822	124			
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية						
b. Dependent Variable: الولاء السلوكي						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على الولاء السلوكي لعملاء البنك تجاهه. يبين الجدول رقم (28) أثر كل محور من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء، ويمكن الاستنتاج بأن محور التوجه نحو العميل هو الوحيد الذي يمتلك أثراً جوهرياً في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك في حين أن بقية المحاور لم يكن لها أثر جوهري في الولاء السلوكي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (28): ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء.

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.933	.507		1.841	.068
	إدارة التغيير	.035	.091	.032	.380	.704
	تحقيق الأهداف	.044	.093	.040	.471	.638
	العمل الجماعي	.121	.135	.079	.896	.372
	التوجه نحو العميل	.731	.110	.558	6.633	.000
	القوة الثقافية	-.102	.121	-.066	-.843	.401
a. اللولاء السلوكي. Dependent Variable:						

على أية حال يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي وفقاً للصيغة التالية:

الولاء السلوكي لعملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي تجاهه

$$= 0.933 + (0.035 \times \text{إدارة التغيير}) + (0.044 \times \text{تحقيق الأهداف}) + (0.121 \times$$

$$\text{العمل الجماعي}) + (0.731 \times \text{التوجه نحو العميل}) - (0.102 \times \text{القوة الثقافية}).$$

2-6 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء

العملاء الموقفي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-2-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

2-2-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

3-2-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

4-2-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

5-2-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الموقفي له.

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للصيغة التالية:

➤ **المتغيرات المستقلة:** عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وهي إدارة التغيير و**تحقيق الأهداف والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل والقوة الثقافية**.

➤ **المتغير التابع:** الولاء الموقفي للعملاء تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

وبنفس المنهجية الإحصائية التي اتبعناها في اختبار الفرضية الأولى سندرس معاملات الارتباط أيضاً بين المتغيرات المستقلة الخمسة من جهة (إجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية) والمتغير التابع من جهة أخرى (إجابات المستقصى آرائهم على محور الولاء الموقفي تجاه البنك) ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد Multiple regression والذي سيتضمن اختبار أثر العناصر الخمسة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في ولاء العملاء الموقفي تجاه البنك كمتغير تابع.

يبين الجدول رقم (29) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على كل من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية من جهة ومحور الولاء الموقفي من جهة أخرى.

الجدول (29): يبين قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة

وإجاباتهم على محور الولاء الموقفي من جهة أخرى.

Correlations							
		إدارة التغيير	تحقيق الأهداف	العمل الجماعي	التوجه نحو العميل	القوة الثقافية	الولاء الموقفي
الولاء الموقفي	Pearson Correlation	.183*	.142	.146	.219*	.124	1
	Sig. (2-tailed)	.041	.115	.104	.014	.168	
	N	125	125	125	125	125	125
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

نستنتج من خلال الجدول رقم (29) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردى) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور إدارة التغيير ومحور الولاء الموقفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.183 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور تحقيق الأهداف ومحور الولاء الموقفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.142 ولم يكن لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور العمل الجماعي ومحور الولاء الموقفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.142 ولم يكن لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه مهم من الناحية الإحصائية بين محور التوجه نحو العميل ومحور الولاء الموقفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.219 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور القوة الثقافية ومحور الولاء الموقفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.124 ولم يكن لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- إذاً يمكن القول بوجود ارتباط جوهري بين كل من إدارة التغيير والتوجه نحو العميل من جهة و الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك من جهة أخرى، في حين لم يكن الارتباط جوهرياً بالنسبة لمحاور تحقيق الأهداف والعمل الجماعي والقوة الثقافية. ولدراسة التأثير الدقيق للثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي على ولاء العملاء الموقفي تجاهه تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد كما يبين العرض التالي:

➤ اختبار الانحدار المتعدد:

قمنا بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة حيث تم اعتماد محاور الثقافة التنظيمية الخمسة وهي إدارة التغيير وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل والقوة الثقافية كمتغيرات مستقلة ودرسنا أثرها في المحور التابع (الولاء الموقفي تجاه البنك).

بلغت قيمة معامل التحديد 0.073 وهذا دليل على أن عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 7.3% فقط من التباين الحاصل في ولاء العملاء الموقفي تجاه البنك. الجدول (30): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.270 ^a	.073	.034	.64546
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية				

وكما هو مبين في الجدول رقم (31) بلغت قيمة إحصائية فيشر 1.87 ولم يكن لها معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن عدم وجود تأثير هام للثقافة التنظيمية السائدة في البنك على الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك.

الجدول (31): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.889	5	.778	1.867	.105 ^a
	Residual	49.578	119	.417		
	Total	53.467	124			
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية						
b. Dependent Variable: الولاء الموقفي						

➤ إذاً نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على الولاء الموقفي لعملاء البنك تجاهه.

يبين الجدول رقم (32) أثر كل محور من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء، وباعتبار أن الفرضية الرئيسية غير محققة أساساً فمن البديهي أن نجد عدم وجود تأثير مهم لأي عنصر من العناصر الخمسة على الولاء الموقفي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (32): ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.153	.595		3.615	.000
	إدارة التغيير	.092	.107	.087	.861	.391

	تحقيق الأهداف	.091	.109	.085	.838	.404
	العمل الجماعي	.019	.158	.013	.118	.906
	التوجه نحو العميل	.221	.129	.172	1.706	.091
	القوة الثقافية	.062	.142	.041	.435	.664
a. Dependent Variable: الولاء الموقفي						

على أية حال يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء وفقاً للصيغة التالية:

الولاء الموقفي لعملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي تجاهه

$$= 2.153 + (0.092 \times \text{إدارة التغيير}) + (0.091 \times \text{تحقيق الأهداف}) + (0.019 \times \text{العمل الجماعي}) + (0.221 \times \text{التوجه نحو العميل}) + (0.062 \times \text{القوة الثقافية}).$$

- 3-6 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإدراكي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- 1-3-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.
- 2-3-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.
- 3-3-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.
- 4-3-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.
- 5-3-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإدراكي له.

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للصيغة التالية:

➤ **المتغيرات المستقلة:** عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وهي إدارة التغيير

وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل والقوة الثقافية.

➤ **المتغير التابع:** الولاء الإدراكي للعملاء تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

وبنفس المنهجية الإحصائية التي اتبعناها في اختبار الفرضية الأولى والثانية سندرس معاملات الارتباط أيضاً بين المتغيرات المستقلة الخمسة من جهة (إجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية) والمتغير التابع من جهة أخرى (إجابات المستقصى آرائهم على محور الولاء الإدراكي تجاه البنك) ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد regression Multiple والذي سيتضمن اختبار أثر العناصر الخمسة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في ولاء العملاء الإدراكي تجاه البنك كمتغير تابع.

يبين الجدول رقم (33) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على كل من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية من جهة ومحور الولاء الإدراكي من جهة أخرى. الجدول (33): يبين قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء الإدراكي من جهة أخرى.

Correlations							
		إدارة التغيير	تحقيق الأهداف	العمل الجماعي	التوجه نحو العميل	القوة الثقافية	الولاء الإدراكي
الولاء الإدراكي	Pearson Correlation	.108	.103	.330**	.564**	.127	1
	Sig. (2-tailed)	.232	.252	.000	.000	.157	
	N	125	125	125	125	125	125
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

نستنتج من خلال الجدول رقم (33) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردى) ضعيف الشدة وعديم المعنوية الإحصائية بين محور إدارة التغيير ومحور الولاء الإدراكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.108 وليس لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود ارتباط إيجابي (طردى) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور تحقيق الأهداف ومحور الولاء الإدراكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.103 ولم يكن لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة وذو معنوية إحصائية بين محور العمل الجماعي ومحور الولاء الإدراكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.330 ولهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور التوجه نحو العميل ومحور الولاء الإدراكي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.219 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة وليس له معنوية إحصائية بين محور القوة الثقافية ومحور الولاء الموقفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.564 وكان لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- إذاً يمكن القول بوجود ارتباط جوهري بين كل من العمل الجماعي والتوجه نحو العميل من جهة و الولاء الإدراكي للعملاء تجاه البنك من جهة أخرى، في حين لم يكن الارتباط جوهرياً بالنسبة لمحاور تحقيق إدارة التغيير وتحقيق الأهداف والقوة الثقافية. ولدراسة التأثير الدقيق للثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي على ولاء العملاء الإدراكي تجاهه تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد بنفس الطريقة السابقة.

➤ اختبار الانحدار المتعدد:

قمنا بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة حيث تم اعتماد محاور الثقافة التنظيمية الخمسة كمتغيرات مستقلة ودرسنا أثرها في المحور التابع وهو الولاء الإدراكي تجاه البنك في فرضيتنا هذه.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.343 وهذا دليل على أن عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 34.3% من التباين الحاصل في ولاء العملاء الإدراكي تجاه البنك.

الجدول (34): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586 ^a	.343	.316	.74381
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية				

وكما هو مبين في الجدول رقم (35) بلغت قيمة إحصائية فيشر 12.44 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على وجود تأثير هام للثقافة التنظيمية السائدة في البنك على الولاء الإدراكي للعملاء تجاهه.

الجدول (35): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.408	5	6.882	12.438	.000 ^a
	Residual	65.838	119	.553		
	Total	100.245	124			
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية						
b. Dependent Variable: الولاء الإدراكي						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونثبت الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة

التنظيمية السائدة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على الولاء الإدراكي لعملاء البنك تجاهه.

يبين الجدول رقم (36) أثر كل محور من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء، ومن الواضح بأن محور التوجه نحو العميل كان جوهري التأثير في حين لم يكن هنالك تأثير مهم لأي عنصر من العناصر الأربعة الأخرى للثقافة التنظيمية على الولاء الإدراكي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (36): ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.552	.686		-.804	.423
	إدارة التغيير	-.164	.123	-.113	-1.329	.186
	تحقيق الأهداف	.065	.126	.044	.516	.607
	العمل الجماعي	.291	.183	.143	1.592	.114
	التوجه نحو العميل	.944	.149	.537	6.328	.000

	القوة الثقافية	.009	.164	.005	.057	.955
Dependent Variable: الولاء الإدراكي						

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء وفقاً للصيغة التالية:

الولاء الإدراكي لعملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي تجاهه

$$= -0.522 - (0.164 \times \text{إدارة التغيير}) + (0.065 \times \text{تحقيق الأهداف}) + (0.291 \times \text{العمل الجماعي}) + (0.944 \times \text{التوجه نحو العميل}) + (0.009 \times \text{القوة الثقافية}).$$

- 4-6 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الإلزامي تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF)، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- 1-4-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.
- 2-4-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحقيق الأهداف في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.
- 3-4-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمل الجماعي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.
- 4-4-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو العميل في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.
- 5-4-6 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الثقافية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BBSF) على ولاء العملاء الإلزامي له.

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للصيغة التالية:

➤ **المتغيرات المستقلة:** عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وهي إدارة التغيير

وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي والتوجه نحو العميل والقوة الثقافية.

➤ **المتغير التابع:** الولاء الإلزامي للعملاء تجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

وبنفس المنهجية الإحصائية التي اتبعناها في اختبار الفرضية الرئيسية الثلاثة السابقة الذكر سندرس معاملات الارتباط أيضاً بين المتغيرات المستقلة الخمسة من جهة (إجابات المستقصى آرائهم على المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية) والمتغير التابع من جهة أخرى (إجابات

المستقصى آرائهم على محور الولاء الإلزامي تجاه البنك) ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد Multiple regression والذي سيتضمن اختبار أثر العناصر الخمسة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في ولاء العملاء الإلزامي تجاه البنك كمتغير تابع.

يبين الجدول رقم (37) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على كل من المحاور الخمسة للثقافة التنظيمية من جهة ومحور الولاء الإلزامي من جهة أخرى.

الجدول (37): يبين قيمة ومعنوية معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محاور الثقافة التنظيمية من جهة وإجاباتهم على محور الولاء الإلزامي من جهة أخرى.

Correlations							
		إدارة التغيير	تحقيق الأهداف	العمل الجماعي	التوجه نحو العميل	القوة الثقافية	الولاء الإلزامي
الولاء الإلزامي	Pearson Correlation	.231**	.270**	.352**	.489**	.285**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.002	.000	.000	.001	
	N	125	125	125	125	125	125
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

نستنتج من خلال الجدول رقم (37) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه مهم إحصائياً بين محور إدارة التغيير ومحور الولاء الإلزامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.231 ولهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه مهم إحصائياً بين محور تحقيق الأهداف ومحور الولاء الإلزامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.270 ولهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة وذو معنوية إحصائية بين محور العمل الجماعي ومحور الولاء الإلزامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.352 ولهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

■ وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور التوجه نحو العميل ومحور الولاء الإلزامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.489 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

■ وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه مهم إحصائياً بين محور القوة الثقافية ومحور الولاء الإلزامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.285 وكان لهذه القيمة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

إذاً يمكن القول بوجود ارتباط جوهري بين كل محاور الثقافة التنظيمية من جهة ومحور الولاء الإلزامي للعملاء تجاه البنك من جهة أخرى. ولدراسة التأثير الدقيق للثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي على ولاء العملاء الإلزامي تجاهه تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد بنفس الطريقة السابقة.

➤ اختبار الانحدار المتعدد:

قمنا بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة حيث تم اعتماد محاور الثقافة التنظيمية الخمسة كمتغيرات مستقلة ودرسنا أثرها في المحور التابع وهو الولاء الإلزامي تجاه البنك في فرضيتنا هذه.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.322 وهذا دليل على أن عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 32.2% من التباين الحاصل في ولاء العملاء الإلزامي تجاه البنك.

الجدول (38): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإلزامي للعملاء.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 ^a	.322	.293	.51730
a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية				

ويبين الجدول رقم (39) قيمة إحصائية فيشر والتي بلغت 11.29 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على وجود تأثير هام للثقافة التنظيمية السائدة في البنك على الولاء الإلزامي للعملاء تجاهه.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.110	5	3.022	11.293	.000 ^a
	Residual	31.845	119	.268		
	Total	46.955	124			

a. Predictors: (Constant), إدارة التغيير، تحقيق الأهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية

b. Dependent Variable: الولاء الإلزامي

الجدول (40): ثوابت معادلة نموذج الانحدار المتعدد الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإلزامي للمعلماء.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.042	.477		.087	.931
	إدارة التغيير	-.031	.086	-.031	-.357	.722
	تحقيق الأهداف	.172	.087	.172	1.972	.051
	العمل الجماعي	.180	.127	.129	1.421	.158
	التوجه نحو العميل	.476	.104	.396	4.585	.000
	القوة الثقافية	.216	.114	.154	1.902	.060

a. Dependent Variable: الولاء الإلزامي

ويمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء وفقاً للصيغة التالية:

الولاء الإلزامي لعملاء بنك بيمو السعودي الفرنسي تجاهه

$$= 0.042 - (0.031 \times \text{إدارة التغيير}) + (0.172 \times \text{تحقيق الأهداف}) + (0.180 \times \text{العمل الجماعي}) + (0.476 \times \text{التوجه نحو العميل}) + (0.216 \times \text{القوة الثقافية}).$$

ويخلص الجدول رقم (41) نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول (41): تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الفرضية الرئيسية	النتيجة	الفرضيات الفرعية	النتيجة
الأولى (يوجد أثر للثقافة التنظيمية في الولاء السلوكي للعملاء)	محقة	يوجد أثر لإدارة التغيير في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر لتحقيق الأهداف في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للعمل الجماعي في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للتوجه نحو العميل في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك	محقة
الثانية (يوجد أثر للثقافة التنظيمية في الولاء الموقفي للعملاء)	غير محقة	يوجد أثر للقوة الثقافية في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر لإدارة التغيير في الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر لتحقيق الأهداف في الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للعمل الجماعي في الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للتوجه نحو العميل في الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للقوة الثقافية في الولاء الموقفي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
الثالثة (يوجد أثر للثقافة التنظيمية في الولاء الإدراكي للعملاء)	محقة	يوجد أثر لإدارة التغيير في الولاء الإدراكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر لتحقيق الأهداف في الولاء الإدراكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للعمل الجماعي في الولاء الإدراكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للتوجه نحو العميل في الولاء الإدراكي للعملاء تجاه البنك	محقة
الرابعة (يوجد أثر للثقافة التنظيمية في الولاء الإلزامي للعملاء)	محقة	يوجد أثر للقوة الثقافية في الولاء الإدراكي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر لإدارة التغيير في الولاء الإلزامي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر لتحقيق الأهداف في الولاء الإلزامي للعملاء تجاه البنك	غير محقة
		يوجد أثر للعمل الجماعي في الولاء الإلزامي للعملاء تجاه البنك	غير محقة

محققّة	يوجد أثر للتوجه نحو العميل في الولاء الإلزامي للعملاء تجاه البنك		
غير محققّة	يوجد أثر للقوة الثقافية في الولاء الإلزامي للعملاء تجاه البنك		

النتائج والتوصيات

• النتائج:

1. لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء، باستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء السلوكي.
2. لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء الموقفي للعملاء، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية بكافة عناصرها لا تؤثر بشكل معنوي ودال في الولاء الموقفي للعملاء.
3. لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء الإدراكي للعملاء، باستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء الإدراكي.
4. لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال إحصائياً في الولاء الإلزامي للعملاء، باستثناء أن التوجه نحو العميل كان ذو أثر دال إحصائياً في الولاء السلوكي للعملاء تجاه البنك، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء الإلزامي.
5. تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 35.6% من التباين الحاصل في ولاء العملاء السلوكي تجاه البنك.
6. تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 7.3% من التباين الحاصل في ولاء العملاء الموقفي تجاه البنك.
7. تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 34.3% من التباين الحاصل في ولاء العملاء الإدراكي تجاه البنك.
8. تفسر عناصر الثقافة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي تفسر 32.2% من التباين الحاصل في ولاء العملاء الإلزامي تجاه البنك.

التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة السابقة، يمكن للباحث وضع التوصيات الآتية:

1. العمل على وضع وتأسيس ثقافة تنظيمية ترتبط مع ولاء العملاء بشكل إيجابي، فكما تم التوصل أثناء هذه الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لا تؤثر في جميع أبعاد الولاء، باستثناء بعد وحيد وهو التوجه نحو العميل، والذي كان مؤثراً في كل من الولاء السلوكي، الولاء الإدراكي، الولاء الإلزامي، وهذا يعني أن بنك بيمو عندما يقوم بتكوين ثقافته التنظيمية لا يقوم بربطها مع ولاء العملاء ولا يستخدمها على نحو يضمن تعزيز ولاء العملاء له.
2. العمل على تعزيز توجه البنك باتجاه العملاء طالما أن هذا البعد هو الوحيد - من أبعاد الثقافة التنظيمية - الذي يؤثر بشكل إيجابي في ولاء العملاء السلوكي والإدراكي والإلزامي.
3. العمل على تصحيح الصورة المتشكلة لدى عملاء بنك بيمو عن القوة الثقافية والتي تعتبر واحداً من أبعاد الثقافة التنظيمية له، فالمشاركين أبدوا رأيهم بأن بنك بيمو يفتقر إلى القوة الثقافية كبعد لثقافته التنظيمية، وهذا يفسر بأنه ربما هنالك عدم إجماع أو رضا من قبل العاملين على ثقافته التنظيمية.
4. يوصي الباحث بضرورة أخذ أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية والتعرف أكثر على علاقة كل بعد مع أبعاد الولاء المختلفة.

المراجع المستخدمة

1) الدراسات والمراجع العربية:

1. نجم، نجم عبود (2004) ، الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر.
2. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005) "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
3. الخفاجي، نعمة عباس (2009). "ثقافة المنظمة" ، الطبعة الأولى، ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السكارنة، بلال خلف (2009). "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. العميان، محمود سليمان (2008). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
7. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007). "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الادارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
8. الرخيمي، ممدوح جلال (2000). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
9. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠ م). (نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
10. آل الشيخ ، عبد الله عبد الله (١٩٩٤ م . (المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
11. الحثيرشي، هاني بن ناصر، (2011) ، بناء الصورة الذهنية المدركة وأثرها في ولاء عملاء المنظمات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق.
12. جواد ، شوقي، (2000)، سلوك تنظيمي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. جرينبرج وجيرالد، بارون، روبرت، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد، الرياض، دار المريخ.

(2) الدراسات والمراجع الأجنبية:

1. Conner, D.R (1992) "Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail ". New York: Villard Books.
2. Lai, M and Lee, G (2007) " Relationships of organizational culture toward knowledge activities", Business Process Management Journal, VOL.13, NO.2, pp.306-322
3. Williams, E and Francescutti. L (2007) "Impact of culture on commitment, Satisfaction and Extra-role Behaviors Among Canada ER Physicians", leadership in Health Services, Vol.20, NO.3.pp.147-158.
4. Carswell, J. J(2003) "Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie", Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario, London, Canada..
5. Yang, J. (2005) " The relationships of the organizational culture, commitment to change and to behavioral support for organizational change in Taiwan", Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
6. Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001) " Commitment in the workeplace a general model". Human Resource Management Review, 11: 299-326.
7. Richard L. Daft and Dorothy Marcic. (2001). "Understanding Management". (3rd Edition). Harcourt College Publishers. New York.
8. Dick, Alan S. and Kunal Basu (2004), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (Spring), 99-113.
9. Lowenstein, M.W, " The Customer Loyalty Pyramid', 1997, Quorum Book, London.
10. Stanley, S," Brand Loyalty" Business Travel Word, 2004,. Edward, Little & Ebi, Marandi, Relationship Marketing Management, International edition. Thomson Learning, 2003, London

11. Piron, f, Effects of Service and Communication Initiatives on Retail Grocery Consumer's Loyalty, 2001, New York, McGraw Hill. Vol.23, Issue2.
12. Edward, Little & Ebi, Marandi, Relationship Marketing Management, International edition. Thomson Learning, 2003, London.
13. Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1990.
14. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Angelo, K. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694. doi: 10.1037/a002198.
15. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
16. Wilson, A(2001). "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353–367.
17. Martina K. Linnenluecke and Andrew Griffiths, (2010), "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of World Business* 45 (2010) 357–366.
18. Schwartz, H., & Davis, S. M. (1988). Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics*, 10(1): 30–48.
19. Alvesson, M. (2002), Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *International Journal of Management Science*, 17(4), 323–33
20. Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2001). A new vision of leadership. In W. E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (5th ed.). Boulder, CO: Westview Press.
21. Tsaousis, I., Kriemadis, A. & Leivadi, S. (2005). Leadership and Organizational Culture as Predictors of Head Teachers' Managerial Effectiveness. Paper presented at the Emotion and Personal Skills at Work Conference, Thessalonica, 2005.

22. Kriemadis, T., & Pelagidis, T. (2006). Organizational culture in the Greek Science and Technology Parks: Implications for human resource management. Proceedings of the 46th Congress of the European Regional Science Association, Volos, Greece. p.292.

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان:

السادة الكرام:

أرجو من حضرتكم القيام بتعبئة الاستبيان المرفق أدناه بما يتعلق الثقافة التنظيمية وأثرها في ولاء العملاء - دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، علماً أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية.

الجنس			
ذكر		أنثى	
العمر			
أقل من 25 سنة	بين 25 - 40 سنة	من 41 - 55 سنة	أكبر من 55 سنة
المؤهل العلمي			
أقل من ثانوية	ثانوية	معهد أو جامعة	دراسات عليا أو دكتوراه
الدخل			
أقل من 35000 ل.س	بين 35000 - 70000 ل.س	بين 70000 - 105000 ل.س	أكثر من 105000 ل.س
عدد سنوات التعامل مع البنك			
أقل من سنة	بين 1 - 4 سنوات	بين 4 - 7 سنوات	أكثر من 7 سنوات

الجزء الثاني: العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ترى أن الناس مرنة وتتكيف مع التغيرات الضرورية					
2	تعتقد أن الناس تقوم بالتغيير استجابةً للضغوط المفروضة من الأعلى					
3	تعتقد أن الناس لديهم فكرة واضحة عن سبب وكيفية					

					المضي قدماً في كافة مراحل التغيير	
					تعتقد أن الناس يقومون بالتغيير بكل سريع وهذا ما يسبب الكثير من التعطيل	4
					تعتقد أن الناس يمكن أن يؤثروا بالعمل من خلال أفكارهم ومعتقداتهم	5
					تعتقد أن مخاوف وقلق الناس تؤخذ بعين الاعتبار	6
					تعتقد أن الناس لها أهداف وغايات محددة ودقيقة	7
					تعتقد أن الناس لا يمكن أن تصل إلى أهدافهم المحددة	8
					تعتقد أن الناس تكافئ وفقاً لمستوى الأهداف التي حققوها	9
					تعتقد أن الناس تشارك في وضع الخطط والأهداف	10
					تعتقد أن هنالك تعارض بين الناس في أهدافها ومصالحها	11
					تعتقد أن فرق العمل تفتقد إلى السلطة لإنجاز ما هو مطلوب منها	12
					تعتقد أن الناس تؤمن بعقلية العمل الجماعي	13
					تعتقد أن الناس تفتقر إلى المهارات المطلوبة من أجل العمل الجماعي	14
					تعتقد أن الناس يعرفون ما هو متوقع منهم مسبقاً، ويفهمون تأثيرهم على الآخرين	15
					تعتقد أن الناس يؤمن بالتعاون مفضلينه عن التنافس	16
					تعتقد أن المدراء يعملون سوية كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة	17
					تعتقد أن الناس يعطون الأولوية القصوى والدعم الكامل للتعرف على احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم	18
					تعتقد أن الناس لديهم سياسات وإجراءات تساعد على تقديم أفضل خدمة للعملاء	19
					تعتقد أن الناس ترى أنها مسؤولة عن مشاكل العملاء	20
					تعتقد أن الناس تبحث عن طرق جديدة وأساليب مختلفة لخدمة العملاء	21
					تعتقد أن الناس الذين يقومون بأفضل الأعمال تجاه العملاء يكافؤون أكثر	22
					تعتقد أن الناس تقوم بحل المشكلات وبما يحقق رضا العملاء	23
					تعتقد أن الجميع يفهم أولويات العمل وأهدافه	24
					تعتقد أن الناس تخترق أحياناً سياسات أو مبادئ	25

					العمل للوصول إلى غايات محددة	
					تعتقد أن القرارات التي تُتخذ هنا تقوم على الحقائق وليس على افتراضات فقط	26
					تعتقد أن الناس تصل إلى المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	27
					تعتقد أن الناس تؤمن بوضع أهداف مشتركة والوصول إليها	28

الجزء الثاني: ولاء العملاء:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	سوف أتعامل مع هذا البنك مرةً أخرى لتلبية احتياجاتي في المستقبل					
30	سأجرب الخدمات الجديدة التي يقوم بها هذا البنك					
31	سأوصي أشخاص آخرين بأن يتعاملوا مع هذا البنك					
32	سأخبر الآخرين بالأمور الإيجابية عن الخدمات المقدمة في هذا البنك					
33	سوف أواصل التعامل مع هذا البنك حتى لو زادت رسوم الخدمات					
34	سيكون لدي تفضيل قوي لهذا البنك					
35	أستعد لأن أدفع أكثر بقليل لاستخدام خدمات هذا البنك					
36	سوف أتعامل مع هذا البنك لفترة طويلة من الزمن					
37	سوف أقتصر في معاملتي مع هذا البنك فقط					
38	تعاملي مع هذا البنك يعكس الكثير عن شخصيتي					
39	سأكون ملتزماً بهذا البنك					
40	حتى لو سمعت معلومات سلبية عن هذا البنك، سأبقى مخلصاً له					

					أود الانتقال إلى بنك آخر	41
--	--	--	--	--	--------------------------	----

الملحق رقم 2: الجداول التكرارية لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات الاستبيان.

- المحور الرئيسي الأول: الثقافة التنظيمية ويتضمن 28 عبارة.

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	1.6	1.6	1.6
غير موافق	13	10.4	10.4	12.0
حيادي	34	27.2	27.2	39.2
موافق	53	42.4	42.4	81.6
موافق بشدة	23	18.4	18.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
غير موافق	11	8.8	8.8	9.6
حيادي	40	32.0	32.0	41.6
موافق	43	34.4	34.4	76.0
موافق بشدة	30	24.0	24.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	11.2	11.2	11.2
غير موافق	44	35.2	35.2	46.4

حيادي	40	32.0	32.0	78.4
موافق	25	20.0	20.0	98.4
موافق بشدة	2	1.6	1.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	6.4	6.4	6.4
غير موافق	26	20.8	20.8	27.2
حيادي	40	32.0	32.0	59.2
موافق	41	32.8	32.8	92.0
موافق بشدة	10	8.0	8.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	5.6	5.6	5.6
غير موافق	26	20.8	20.8	26.4
حيادي	19	15.2	15.2	41.6
موافق	25	20.0	20.0	61.6
موافق بشدة	48	38.4	38.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	18	14.4	14.4	14.4
غير موافق	45	36.0	36.0	50.4

حيادي	32	25.6	25.6	76.0
موافق	26	20.8	20.8	96.8
موافق بشدة	4	3.2	3.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	10	8.0	8.0	8.0
حيادي	34	27.2	27.2	35.2
Valid موافق	58	46.4	46.4	81.6
موافق بشدة	23	18.4	18.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	7.2	7.2	7.2
غير موافق	41	32.8	32.8	40.0
حيادي	34	27.2	27.2	67.2
Valid موافق	30	24.0	24.0	91.2
موافق بشدة	11	8.8	8.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	8.8	8.8	8.8
Valid غير موافق	47	37.6	37.6	46.4
حيادي	29	23.2	23.2	69.6

موافق	30	24.0	24.0	93.6
موافق بشدة	8	6.4	6.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	4.0	4.0	4.0
غير موافق	33	26.4	26.4	30.4
حيادي	41	32.8	32.8	63.2
موافق	39	31.2	31.2	94.4
موافق بشدة	7	5.6	5.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	7.2	7.2	7.2
حيادي	35	28.0	28.0	35.2
موافق	63	50.4	50.4	85.6
موافق بشدة	18	14.4	14.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	11.2	11.2	11.2
غير موافق	35	28.0	28.0	39.2
حيادي	44	35.2	35.2	74.4
موافق	30	24.0	24.0	98.4

موافق بشدة	2	1.6	1.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	11	8.8	8.8	8.8
حيادي	51	40.8	40.8	49.6
Valid موافق	51	40.8	40.8	90.4
موافق بشدة	12	9.6	9.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	5.6	5.6	5.6
غير موافق	48	38.4	38.4	44.0
حيادي	45	36.0	36.0	80.0
Valid موافق	22	17.6	17.6	97.6
موافق بشدة	3	2.4	2.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2
غير موافق	23	18.4	18.4	21.6
Valid حيادي	58	46.4	46.4	68.0
موافق	39	31.2	31.2	99.2
موافق بشدة	1	.8	.8	100.0

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2
غير موافق	23	18.4	18.4	21.6
Valid حيادي	58	46.4	46.4	68.0
موافق	39	31.2	31.2	99.2
موافق بشدة	1	.8	.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	2.4	2.4	2.4
غير موافق	22	17.6	17.6	20.0
Valid حيادي	45	36.0	36.0	56.0
موافق	54	43.2	43.2	99.2
موافق بشدة	1	.8	.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	10	8.0	8.0	8.0
حيادي	35	28.0	28.0	36.0
Valid موافق	67	53.6	53.6	89.6
موافق بشدة	13	10.4	10.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
غير موافق	17	13.6	13.6	14.4
حيادي	44	35.2	35.2	49.6
موافق	61	48.8	48.8	98.4
موافق بشدة	2	1.6	1.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	6.4	6.4	6.4
حيادي	44	35.2	35.2	41.6
موافق	53	42.4	42.4	84.0
موافق بشدة	20	16.0	16.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	41	32.8	32.8	32.8
حيادي	27	21.6	21.6	54.4
موافق	53	42.4	42.4	96.8
موافق بشدة	4	3.2	3.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	غير موافق	8	6.4	6.4	6.4
	حيادي	19	15.2	15.2	21.6
Valid	موافق	44	35.2	35.2	56.8
	موافق بشدة	54	43.2	43.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق بشدة	9	7.2	7.2
	غير موافق	25	20.0	27.2
	حيادي	31	24.8	52.0
Valid	موافق	49	39.2	91.2
	موافق بشدة	11	8.8	100.0
	Total	125	100.0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	5	4.0	4.0
	حيادي	42	33.6	37.6
Valid	موافق	63	50.4	88.0
	موافق بشدة	15	12.0	100.0
	Total	125	100.0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	10	8.0	8.0
Valid	حيادي	32	25.6	33.6

موافق	65	52.0	52.0	85.6
موافق بشدة	18	14.4	14.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	32	25.6	25.6	25.6
غير موافق	57	45.6	45.6	71.2
حيادي	25	20.0	20.0	91.2
موافق	8	6.4	6.4	97.6
موافق بشدة	3	2.4	2.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	20	16.0	16.0	16.0
غير موافق	49	39.2	39.2	55.2
حيادي	45	36.0	36.0	91.2
موافق	11	8.8	8.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	27	21.6	21.6	21.6
غير موافق	59	47.2	47.2	68.8
حيادي	25	20.0	20.0	88.8
موافق	10	8.0	8.0	96.8

موافق بشدة	4	3.2	3.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	31	24.8	24.8	24.8
غير موافق	58	46.4	46.4	71.2
حيادي	22	17.6	17.6	88.8
موافق	12	9.6	9.6	98.4
موافق بشدة	2	1.6	1.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

- المحور الرئيسي الثاني: ولاء العملاء تجاه البنك ويتضمن 13 عبارة.

Q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	5.6	5.6	5.6
حيادي	33	26.4	26.4	32.0
موافق	68	54.4	54.4	86.4
موافق بشدة	17	13.6	13.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	12	9.6	9.6	9.6
حيادي	26	20.8	20.8	30.4
موافق	47	37.6	37.6	68.0
موافق بشدة	40	32.0	32.0	100.0

Q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	12	9.6	9.6	9.6
حيادي	26	20.8	20.8	30.4
موافق	47	37.6	37.6	68.0
موافق بشدة	40	32.0	32.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	4.8	4.8	4.8
حيادي	30	24.0	24.0	28.8
موافق	52	41.6	41.6	70.4
موافق بشدة	37	29.6	29.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
غير موافق	6	4.8	4.8	5.6
حيادي	26	20.8	20.8	26.4
موافق	65	52.0	52.0	78.4
موافق بشدة	27	21.6	21.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	2.4	2.4	2.4
حيادي	26	20.8	20.8	23.2
Valid موافق	57	45.6	45.6	68.8
موافق بشدة	39	31.2	31.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	22	17.6	17.6	17.6
حيادي	39	31.2	31.2	48.8
Valid موافق	52	41.6	41.6	90.4
موافق بشدة	12	9.6	9.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	4.8	4.8	4.8
حيادي	37	29.6	29.6	34.4
Valid موافق	54	43.2	43.2	77.6
موافق بشدة	28	22.4	22.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2

غير موافق	15	12.0	12.0	15.2
حيادي	22	17.6	17.6	32.8
موافق	61	48.8	48.8	81.6
موافق بشدة	23	18.4	18.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	5.6	5.6	5.6
غير موافق	14	11.2	11.2	16.8
حيادي	33	26.4	26.4	43.2
موافق	49	39.2	39.2	82.4
موافق بشدة	22	17.6	17.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2
غير موافق	28	22.4	22.4	25.6
حيادي	47	37.6	37.6	63.2
موافق	37	29.6	29.6	92.8
موافق بشدة	9	7.2	7.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4.8	4.8	4.8

غير موافق	17	13.6	13.6	18.4
حيادي	35	28.0	28.0	46.4
موافق	28	22.4	22.4	68.8
موافق بشدة	39	31.2	31.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	8.8	8.8	8.8
غير موافق	34	27.2	27.2	36.0
حيادي	33	26.4	26.4	62.4
موافق	35	28.0	28.0	90.4
موافق بشدة	12	9.6	9.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Q41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	21	16.8	16.8	16.8
غير موافق	48	38.4	38.4	55.2
حيادي	37	29.6	29.6	84.8
موافق	19	15.2	15.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Study Summary

Student: Bilal Al Harash

Title: Regulatory culture and its effect on the clients' loyalty – A study of the situation of Banque Bemo Saudi Fransi (**BBFS**).

Syrian Virtual University

Supervised by: Dr Shadi Bitar

Year 2015

The goal of this study is to identify the effect of regulatory culture with its five dimensions (Administration of change, goals achievement, group work, orientation towards the client and cultural strength) in Banque Bemo Saudi Fransi (**BBSF**) on the clients' loyalty that is behavioral, situational, cognitive and mandatory.

The study community is composed of all the clients of Banque Bemo Saudi Fransi (**BBSF**) in Damascus, and due to the large size of the study community, a simplified sample was selected of the clients that visit this bank's branch in Damascus and a research questionnaire was distributed to 150 clients from the Banque Bemo Saudi Fransi in the city of Damascus.

The study summarized that all the dimensions of the regulatory culture don't affect all the types of clients' loyalty except one dimension, which is the orientation towards the client, where it was revealed that it's the only dimension that affects, in a moral indicative way, the behavioral, cognitive and mandatory loyalties to the clients. In addition to that, the regulatory culture of the Banque Bemo Saudi Fransi lacks strength.

The study concluded with presenting a group of solutions and suggestions, the highlights of which are the necessity of linking the regulatory culture, when it's formed, with the loyalty of the clients including all its elements and also the necessity of reinforcing the strength of the regulatory culture and make all the workers complied and in harmony with it, in addition to taking other dimensions of the regulatory culture.

The Key Words: Behavioral Loyalty, Situational Loyalty, Cognitive Loyalty and Mandatory Loyalty.