



**دور العلامة التجارية الداخلية في تحسين الاداء الداعم  
للعلامة التجارية وجودة الخدمة  
بالبنوك التجارية في مصر**

**The Role of the Internal Brand in Improving  
the Brand's Supportive Performance  
and the Service Quality  
in Commercial Banks in Egypt**

**د. أماني حسين أحمد العمالي**

**مدرس إدارة أعمال**

**المعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس- البحيرة**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ**

**المجلد السابع . العدد الحادي عشر- الجزء الثاني**

**يناير ٢٠٢١ م**

**رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**



**الملخص**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعى العلامة التجارية- ولاء العلامة التجارية- التزام العلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية بالبنوك التجارية في مصر، كما استهدفت الوقوف على نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعى العلامة التجارية- ولاء للعلامة التجارية- التزام العلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالبنوك التجارية في مصر، وكذلك الكشف عن اختلاف إدراك العاملين لكل من (العلامة التجارية الداخلية، والأداء الداعم للعلامة التجارية، وجودة الخدمة) باختلاف حالة البنك ببورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وطُبقت الدراسة على العاملين بالخط الأول بالبنوك التجارية في مصر، وتم توزيع عدد ٢٦٤ قائمة استقصاء، تم الحصول على ٢٠٩ استمارة صالحة للتحليل بمعدل ردود (٧٩٪)، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية (وعى العلامة التجارية- ولاء العلامة التجارية- والتزام العلامة التجارية- ومواطنة العلامة التجارية) ومستوي الأداء الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة، وكذلك وجود علاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعى العلامة التجارية -ولاء العلامة التجارية- التزام العلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوي جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة، كما يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من (العلامة التجارية الداخلية، و أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، و جودة الخدمة ) باختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وكان الاختلاف لصالح البنوك المدرجة ببورصة الأوراق المالية.

**المصطلحات الأساسية:** العلامة التجارية الداخلية- وعى العلامة التجارية- ولاء العلامة التجارية- التزام العلامة التجارية-مواطنة العلامة التجارية.

**Abstract**

The study aims to reveal the type and strength of the relationship between the internal brand (brand awareness, brand loyalty, brand commitment and, brand citizenship) and the brand's supportive performance level. It also examines the type and strength of the relationship between the internal brand (brand awareness, Brand loyalty, brand commitment and, brand citizenship) and the service quality level, as well as, identifying the differences between (the internal brand, the brand's supportive performance, and the service quality) according to the bank's type in the stock exchange (listed - unlisted) applied to first-line employees in the Egyptian commercial banks. The data consists of 264 distributed survey with 209 valid forms for analysis obtained with a response rate (79%). This paper finds that there is a Statistically significant relationship between internal branding (brand awareness - brand loyalty - brand commitment - brand citizenship) and the brand's supportive performance level, as well as the existence of a relationship between the internal brand (brand awareness - brand loyalty - brand commitment - brand citizenship) and the level service quality in the banks under investigation. The paper also reveals a significant difference between the internal brand, the and the brand's supportive performance level, and the level of service quality according to the bank's type on the stock exchange (listed - unlisted). The difference is in favor of the listed banks in the stock exchange.

**Key words:** Internal branding -Brand awareness- Brand loyalty- Brand Commitment- Brand citizenship.

## مقدمة

تسعى المنظمات في العصر الحالي على اختلاف أنواعها إلى تحقيق مكانة تنافسية في السوق؛ من خلال تقديم خدمات استثنائية، ويعتبر الاستثمار في العلامة التجارية للمنظمة أساساً للتفوق على المنافسين (King & Grace, 2008)؛ فهي تعد أحد أهم أصول المنظمة التي تدعم موقفها التنافسي، وتُهدد الطريق لاكتساب حصة أكبر من السوق، والمزيد من الأرباح؛ لذا يجب الاهتمام بها وإدارتها بالشكل المناسب (Ghenaatgar & Jalali, 2016).

وتواجه العلامات التجارية للمنظمات العديد من التحديات، منها: شدة المنافسة، الوعي المتزايد للعملاء، التطور التكنولوجي المتلاحق، ارتفاع مستوى المعيشة، زيادة درجة عدم التأكد، واندماج الشركات، وكثافة وسائل الاتصالات التي تخاطب عملاء المنظمات (Merrilees & Miller, 2008) (معوض، ٢٠١٢)، وفي ظل تلك التحديات اتجهت المنظمات إلى تحسين الجودة وفتح أسواق جديدة، والاستعانة بوكالات دعائية وإعلان، وغيرها من الإجراءات التي تهدف إلى تدعيم العلامة التجارية، إلا أنه في أغلب الحالات لم تكن تلك الإجراءات كافية (Vinhas & Faridah, 2006)؛ ويرجع ذلك إلى أن تلك الإجراءات كانت توجهاتها خارجية وتغافلت العنصر البشري الداخلي المتمثل في العاملين؛ والذي أوضحت العديد من الدراسات دوره الفعال في تأكيد العلامة التجارية للمنظمات وخاصة في مجال الخدمات (Erkmen, 2018; Punjaisri & Wilson Handayani & Herwany 2020, ; Heding et al., 2008 ; Aurand et al., 2005 ; 2017)؛ فيعتبر العاملون عنصر حاكم في إدارة العلامة التجارية، فهم ممثلو العلامة التجارية للمنظمة أمام العميل (Ahmed & Rafiq, 2003) وخاصة موظفي خدمة العملاء، فهم تجسيدا للعلامة التجارية للمنظمة أمام عملائها (Wangenheim et al., 2007).

لذا يجب أن تسعى المنظمات لبناء علامة تجارية داخلية؛ من خلال إكساب العاملين سلوكيات داعمة للعلامة التجارية للمنظمة، فتتحول تلك العلامة بمفهومها وقيمتها إلى واقع ملموس يعيشه العاملون ويتفاعلون معه ويلتزمون به وينقلونه إلى العملاء (Vallaster & Chernatory, 2006)، فالعلامة التجارية الداخلية تؤثر على موقف العاملين نحو العلامة التجارية للمنظمة فيزداد أدائهم الداعم لتلك العلامة (Punjaisri & Wilson, 2017)، ويزداد حرصهم على الارتقاء بمستويات الجودة المقدمة إلى العملاء (Değeri et al., 2018)، وفي المنظمات المالية؛ يُعتبر العاملون في الصف الأول من المصادر الأساسية لتحقيق رضا العملاء (Darlan et al., 2001)، وأساس لتقديم خدمات عالية الجودة (Wallace et al., 2013)، وبالرغم من ذلك، نجد أن المنظمات المالية بشكل عام لا تنفق الكثير على التسويق الداخلي والعلامات التجارية الداخلية، وتتجاهل دورهما الحيوي في زيادة ولاء العاملين، وطول العمر الوظيفي، وتحسين الأداء الداعم للعلامة التجارية والقدرة على تقديم خدمة أفضل للعملاء (Jacobs, 2003).

وفي ظل تطبيق الحكومة المصرية، لبرنامج الطروحات IPO<sup>(١)</sup> الذي يهدف إلى تعظيم إيرادات الدولة من خلال طرح الشركات والبنوك التي تملكها الدولة أو تمتلك من رأس مالها حصة كبيرة<sup>(٢)</sup> (ببورصة الأوراق المالية، فهذه الخطوات وضعت البنوك أمام بُعداً آخر من التحديات، تجبرها على انتهاج استراتيجيات تنافسية؛ من خلال امتلاك علامة تجارية مميزة كأداة تنافسية قادرة على مواجهة المخاطر وكسب ثقة العملاء والمساهمين أيضاً، وكذلك تحسين جودة الخدمة لجذب جميع فئات العملاء من أفراد أو شركات.

لذا ففي ضوء ما سبق تتناول الدراسة الحالية مفهوم العلامة التجارية الداخلية ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، وكذلك دورها في رفع مستويات جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالبنوك التجارية في مصر.

### الإطار النظري وفروض الدراسة

يتناول الجزء التالي الإطار النظري وفروض الدراسة، كما يأتي:

#### تعريف العلامة التجارية الداخلية وأبعادها

تبعاً للجمعية الأمريكية للتسويق تُعرف العلامة التجارية بأنها "أسم أو مصطلح أو علامة أو رمز أو تصميم أو مزيج من العناصر السابقة تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين (Keller, 1993) <http://www.marketingpower.com>، وهي إضافة عاطفية للمنتجات تزيد القيمة المقدمة للعملاء (Bergstrom et al., 2002)، فهي بمثابة وعد للعملاء (Berry, 2000). وظهر مصطلح العلامة التجارية الداخلية مؤخراً كأداة فعالة لبناء علامة تجارية قوية (Burmam et al., 2009)؛ فمهمة العلامة التجارية الداخلية هي: التأكد من أن العاملين يستوعبون العلامة التجارية للمنظمة ويؤمنون بها وينقلونها إلى العملاء (Heding et al., 2008) (Punjaisri & Wilson, 2017) (معرض، 2012)، وكذلك تعزيز وتطوير القيم المشتركة بين العاملين والمنظمة، تلك القيم التي تتضمنها رؤية المنظمة (Yang et al., 2015; Mosley, 2007). وقد اختلف الكتاب في تعريف العلامة التجارية الداخلية؛ فمنهم من يرى أنها مجموعة ممارسات إدارية لدعم العلامة التجارية للمنظمة من خلال العاملين؛ فكان تعريف جمعية التسويق الكندية على أنها "مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تعمل على مواءمة وتمكين الموظفين للتفاعل المناسب مع العميل، هذه العمليات على سبيل المثال لا الحصر؛ الاتصالات الداخلية، والتدريب الداعم، وممارسات القيادة، وبرامج المكافآت والتقدير، وممارسات التوظيف (CMA, 2007) (Simi, 2014)، وكذلك عرفها (Wirtzet al., 2009)؛ على أنها "استخدام طرق الاتصال الداخلية والبرامج التدريبية

(١) - الهيئة العامة للرقابة المالية، الاستراتيجية الشاملة للأنشطة المالية غير المصرفية، ٢٠١٨-٢٠٢٢.

[https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication\\_files/ar\\_nbfs\\_fra](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/ar_nbfs_fra).

(٢) - البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م.

لتعريف العاملين بوعد العلامة التجارية. فالعلامة التجارية الداخلية هي محصلة تفاعل عملية الاتصالات، والقيادة، وسياسات الموارد البشرية عندما يتجه كل منهم لدعم علامة المنظمة (2005 Burmann & Zeplin).

وفي اتجاه آخر هناك من يعرفها من منظور أنها مجموعة من سلوكيات العاملين تجاه العلامة التجارية للمنظمة؛ حيث يرى (Ahmed & Rafiq, 2002) أن ظهور مصطلح العلامة التجارية الداخلية جاء منبثقاً من تركيز الدراسات على أهمية سلوك العاملين نحو العلامة التجارية للمنظمة، ففي هذا الاتجاه عرفها (Yang et al., 2015) على أنها "إدارة سلوك العاملين المتعلق بالعلامة التجارية؛ وهدفه هو موائمة سلوك العاملين داخل المنظمة مع العلامة التجارية للمنظمة (Erkmen, 2018)، وفي نفس الاتجاه يعرفها (Scheys & Baert, 2007)؛ على أنها المعرفة الجيدة بعلامة المنظمة التي تكون مضمون عاطفي يحفز سلوك العاملين لدعم علامة المنظمة.

فسلوك العامل يعد أمراً حاسماً لنجاح العلامة التجارية وخاصةً في المنظمات الخدمية؛ فلا بد أن يكون على استعداد في كل مرة يقدم فيها الخدمة أن يفهم بوعد العلامة التجارية (Punjaisri et al., 2009b; Foster et al., 2010).

وكما لم يتفق الكتاب على تعريف موحد للعلامة التجارية الداخلية؛ فأنهم لم يتفقوا كذلك على أبعاد موحد لهذا المفهوم (Burmman et al., 2009)؛ ففي هذا الصدد تم تقديم نماذج مختلفة؛ فمنها ما قدمه (Wirtz et al., 2009; Punjaisri et al., 2009a; EFE, & AKYOL, 2018)، الذي يقوم على أبعاد هي (الاجتماعات، والتوجيه، والتدريب)، ومخرجات العلامة التجارية الداخلية، هي (هوية العلامة التجارية، الالتزام بالعلامة التجارية، الولاء للعلامة التجارية، وأداء العلامة التجارية).

بينما قدم (Văleanu et al., 2012) نموذج لأبعاد العلامة التجارية الداخلية الذي يعتمد على الهوية، والكفاءات، الاعتراف وتطوير الحياة المهنية، ودمج رؤية الشركة مع رؤية الموظف.

كما قدم (Burmman & Zeplin, 2005) نموذج لإدارة العلامة التجارية الداخلية الذي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: سياسات الموارد البشرية المرتكزة على العلامة التجارية، واتصالات العلامة التجارية، وقيادة العلامة التجارية.

في حين اعتمد (Du Preez & Bendixen, 2015; Handayani & Herwany, 2020) في بناء العلامة التجارية الداخلية على أبعاد هي: هوية العلامة، الالتزام الداخلي بالعلامة التجارية، والالتزام الخارجي للعلامة التجارية، كما استند (Scheys & Baert, 2007) على مجموعة عناصر هي (المعرفة بالعلامة التجارية، المكون العاطفي، السلوك الداعم للعلامة التجارية) في ظل العقد النفسي والمشاركة في اتخاذ القرار والمؤثرات الثقافية.

وتتفق الباحثة مع دراسات (Punjaisri et al., 2015; Yang et al., 2015; EFE & AKYOL, 2018) وتتفق الباحثة مع دراسات (Ahmed & Rafiq, 2002; Wirtz et al., 2009; Punjaisri et al., 2009a) ، إن مفهوم العلامة التجارية الداخلية يمكن تعريفه على أنه " مجموعة من سلوكيات العاملين الداعمة للعلامة التجارية للمنظمة، وهي:

الوعي بالعلامة التجارية، والولاء للعلامة التجارية، والالتزام بالعلامة التجارية، ومواطنة العلامة التجارية؛ التي تشكل في اجتماعها سبيل لتحسين أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء"، وفيما يأتي عرضاً لكل بُعد من هذه الأبعاد على حدة على النحو الآتي:

### وعي العلامة التجارية Brand awareness

إن معرفة العاملين بالعلامة التجارية للمنظمة يعد أحد أبعاد العلامة التجارية الداخلية (Amue&2014;Keller, 1993) وأساس يُحدد سلوكيات العاملين نحو العلامة التجارية (De Chernatony& Segal-Horn, ٢٠٠١)؛ فعملية بناء علامة تجارية داخلية تبدأ بتشكيل الوعي بالعلامة التجارية، ودعم إحساس العامل بأن مصيره مرتبط بمصير تلك العلامة (Wirtz et al., 2009)، ويمكن نشر الوعي بالعلامة التجارية من خلال الاتصالات التنظيمية التي تهدف إلى تعريف العامل بالعلامة التجارية للمنظمة ودوره في توصيل رسالتها ( Baker et al., 2014)، وكلما كانت معرفة العاملين بالعلامة التجارية أقوى؛ زاد عمق استيعابهم لقيم العلامة التجارية (Punjaisri & Wilson, 2017)، وغالبا ما يكون العاملين في المنظمات ذات العلامات التجارية القوية هم الأكثر وعياً للعلامة التجارية لمنظمتهم (Amue, 2014).

### الالتزام بالعلامة التجارية Brand commitment

التزام العامل بالعلامة التجارية للمنظمة هو ارتباطه النفسي والعاطفي بالعلامة التجارية (Punjaisri et al., 2009a)، ويؤكد (Amue& Asiegbu, 2014; Burmann et al., 2009)؛ إن التزام العاملين بالعلامة التجارية هو أحد أبعاد مفهوم العلامة التجارية الداخلية؛ فقد ذهب (Balmer's, 2001) إلى تعريف العلامة التجارية الداخلية بأنها التزام العاملين بجميع المستويات التنظيمية بالعلامة التجارية للمنظمة، فهو علاقة متجددة بين العاملين والمنظمة؛ تجعل العاملين فخورين بالعمل بالمنظمة وعلى استعداد لتبادل معرفة العلامة التجارية مع الآخرين، فهم مرتبطون نفسياً وعاطفياً بدعم العلامة التجارية (Amue & Asiegbu, 2014; Kimpakorn & Tocquer, 2010)، وعدم الالتزام بالعلامة التجارية قد يؤدي إلى قول أو فعل سلبي يؤثر على صورة العلامة التجارية لدى أصحاب المصلحة (Kimpakorn & Tocquer, 2010)؛ حيث أن العاملين بحاجة إلى مناخ أخلاقي عاطفي يتجاوز الحدود الرسمية لخلق رغبة عاطفية قوية نحو الوفاء بوعود العلامة التجارية، وتندمج قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف العلامة التجارية فيعملون على إنجاحها (Vallster& De Chernatony, 2006)، والالتزام بالعلامة التجارية يعكس مدى الارتباط النفسي للعاملين بالعلامة التجارية لتشجيعهم لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، ويعد الالتزام بالعلامة هو أساس الإحساس بمواطنة تلك العلامة (Punjaisri et al., 2009b).

## الولاء للعلامة التجارية Brand loyalty

الولاء التنظيمي هو رغبة العاملين في البقاء مع المنظمة، وهو مؤثر بشكل كبير في تحديد قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية لحاجات العملاء (Reichheld, 1996)، أما الولاء للعلامة التجارية هو استعداد العامل للبقاء مع العلامة التجارية للمنظمة، والولاء هو أساس لمفهوم الالتزام والعكس Wirtz (et al., 2009)، فتري الباحثة إن التزام العاملين بعود العلامة التجارية ووعدها وما تتضمنه من معايير يأتي في الأساس من إحساس العامل بالولاء لتلك العلامة ورغبته بالبقاء معها.

## مواطنة العلامة التجارية Brand citizenship

المواطنة التنظيمية هي سلوك تطوعي يدعم الأداء الوظيفي، ويتعدى حدود الوظيفة يقوم به العامل باختياره، ولا يوجد في وصف الوظيفة، ولا يوجد إلزام على العامل به، ولا يكافئ عليه بالنظام الرسمي للحوافز (Konovsky & Pugh, 1994)، فسلوك المواطنة التنظيمية يتضمن خمسة أبعاد، هي: الإيثار، والضمير، والفضيلة، والروح الرياضية، المجاملة (Larsen, 2003)، أما سلوك مواطنة العلامة التجارية؛ فيمكن تعريفه على أنه سلوك يعزز هوية العلامة التجارية، والذي يتضمن قرارات العاملين التطوعية التي خارج واجباتهم الرسمية، وهذا المفهوم يستند بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، فهو مشتق منه، ولكن سلوك المواطنة التنظيمية متجه داخلياً (ناحية التنظيم)، وسلوك مواطنة العلامة التجارية يتجه خارجياً (خارج التنظيم)، في حين يعد مفهوم مواطنة العلامة التجارية الداخلية محدود أكثر من مفهوم المواطنة التنظيمية؛ لأنه يتجه نحو العلامة التجارية للمنظمة فقط (Burmman & Zeplin, 2005).

ويرى (Burmman et al., 2009)؛ أن لمواطنة العلامة التجارية ثلاثة أبعاد، هي: قبول العلامة، والحماس للعلامة، والترويج لها، ويمكن اعتبار أن تطوير العاملين لأنفسهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لتطوير العلامة أحد أبعادها.

كما نجد أن القيادة الداعمة للعلامة التجارية وشعور العاملين بالرضا لهما دوراً إيجابياً في دعم الإحساس بمواطنة العلامة التجارية لدي العاملين، والنمط التحويلي هو الأكثر تأثيراً على هذه العلاقة (Javid, 2016; Shaari et al., 2015).

وفي اتجاه آخر نجد أن الاهتمام بالعلامة التجارية الداخلية يأتي في الأساس من رغبة المنظمات في دعم علامتها التجارية في ظل التحديات التنافسية المعاصرة، وخاصة تلك المنظمات التي يتم إدراج أسهمها في البورصة المالية؛ فعملية صنع القرار لها آثار مضاعفة، وهناك مستويات رقابية عالية؛ وبأساليب أكثر دقة وشفافية، بالمقارنة بالشركات التي لم يتم ادراجها، وبالرغم من ذلك؛ نجد أن الشركات المدرجة أكثر كفاءة في إدارة استثماراتها (Park et al., W, 2017)، كما يوجد اختلاف بين البنوك المدرجة في البورصة عن غير المدرجة من حيث مستوى الربحية والأداء (Ozili, 2017)، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض الآتية:

**الفرض الاول:** لا يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).

**الفرض الثاني:** لا يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو الأداء الداعم للعلامة التجارية الداخلية تبعاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).

**الفرض الثالث:** لا يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو مستوى جودة الخدمة وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).

### العلامة التجارية الداخلية وأداء العاملين الداعم للعلامة التجارية

تستمد العلامة التجارية الداخلية أهميتها من دورها المحوري في دعم الأداء العام للمنظمة؛ فنجد أن ضمان الحصول على أداء فعال للمنظمات هو ناتج تحقيق علامة تجارية داخلية قوية (Tsai et al., 2010; Yang et al., 2015)، حيث يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأفراد يصعب تقليدها (Jacobs, 2003)، كما أن الاهتمام بالعلامة التجارية الداخلية، ودمجها في استراتيجية المنظمة يساهم في الوفاء بوعده العلامة التجارية للمنظمة والتي تعمل على الارتقاء بمعدل العائد على الاستثمار (Simi, 2014)، ويضيف (Semnani et al., 2015)؛ أن تحقيق العلامة التجارية الداخلية يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا العملاء والسمة الطيبة للمنظمات، بالإضافة إلى رضا العاملين، فالعلامة التجارية الداخلية القوية جاذبة للعملاء (Yang, 2010).

كما أن تحقيق العلامة التجارية الداخلية يساعد على الارتقاء بمستوي أداء العاملين؛ فعندما تتطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة يتطابق أيضاً السمات والقيم والتوقعات (Harquail, 2007)، كما يجلب مفهوم العلامة التجارية الداخلية فوائد عديدة للشركة وللعاملين؛ فتجذب المواهب وتحافظ عليها، وتقلل معدل دوران العمالة، تزيد من معدل رضا العاملين، فيتحسن مستوى أدائهم، وتحسن العلاقات مع الزملاء (Roy, 2008; Judge et al., 2001).

ويعتبر تحقيق العلامة التجارية الداخلية وسيلة لجذب الكفاءات في سوق العمل، وهو هدف تسعى الشركات إلى تحقيقه (Ognjanović & Slavković, 2019)، إضافة إلى ذلك تؤكد الدراسات أن ارتباط العاملين بوظائفهم يزداد من خلال أنشطة العلامة التجارية الداخلية، مما يساعد على تحسين أداءهم للأعمال (Gapp & Merrilees, 2006)، كما أن سياسات العلامة التجارية تحقق العديد من الآثار الإيجابية على نفوس العاملين الذي ينعكس بتحسين ملحوظ في مستوى رضاهم عن العمل فيؤثر إيجابياً على مستوى أدائهم (Buttenberg, 2013).

وعن دور العلامة التجارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، فيؤكد (Shaari et al., 2015) أن لممارسات العلامة التجارية الداخلية دور هام في دعم أداء العلامة التجارية للمنظمة من خلال سلوكيات العاملين التي تتسق مع العلامة التجارية، فنجد من الدراسات (Punjaisri et al., 2009b; Wirtz et al., 2009) من يعرف أداء العلامة التجارية للمنظمة على أنه "الدور الذي

يؤديه الموظف في تقديم وعد العلامة التجارية في ضوء معايير وقيم العلامة التجارية الداخلية"، فوجود العلامة التجارية الداخلية يزيد القدرة على الوفاء بوعده العلامة التجارية (Değeri et al.,2018; Punjaisri & Wilson,2017; Punjaisri et al., 2009b) حيث تؤثر العلامة التجارية الداخلية على المواقف التي يتخذها العاملون نحو علامة المنظمة التجارية فيزداد أدائهم الداعم لتلك العلامة (Punjaisri & Wilson,2017)، وكذلك تساعد العاملين على معرفة أماكنهم في الصورة العامة للمنظمة؛ فيعملوا بشكل أكثر كفاءة (Bergstorm et al., 2002)، كما أن التواصل بين قيم العلامة التجارية داخلياً وخارجياً هو أساس لعلامة تجارية قوية (De Chernatony et al.,2006)، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي :

**الفرض الرابع:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- والولاء للعلامة التجارية -والالتزام بالعلامة التجارية- ومواطنة العلامة التجارية) وبين مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة.

### العلامة التجارية الداخلية ومستوي جودة الخدمة

إن جودة الخدمة هي تلبية حاجات العملاء وفقاً لتوقعاتهم (Romano,1992; Smith 1991)، والبدء بالعاملين لجعلهم موالين للمنظمة هو ضمان لجودة خدمة فائقة فيتحقق رضا العملاء وولائهم (Heskett,1994) ، فالعاملون الذين لديهم ولاء للمنظمة هم الأكثر استعداداً وقدرة لتقديم مستوى أعلى من جودة الخدمة (Silvestro & Cross, 2000 ( Loveman ,1998 )، وأنه في إطار سعي المنظمة نحو تحقيق العلامة التجارية الداخلية بأبعادها المختلفة فإنها بذلك تُحقق رضا وولاء العاملين (Amegbe, 2016; Semnani et al., 2015; Buttenberg, 2013).

كما نجد أن مضمون العلامة التجارية الداخلية؛ هي عملية نشر للمعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية للمنظمة لمساعدة العاملين في توفير مستويات أعلى من خدمة العملاء (Baker et al., 2014). وفي نفس الاتجاه نجد أن وعي العاملين بالعلامة التجارية للمنظمة ينعكس على مستوى أدائهم نحوها، وعلى مستوى جودة خدماتهم المقدمة للعملاء (Değeri et al.,2018) . . في حين يؤكد (Ahn et al., 2016) أن تحقيق مواطنة العلامة التجارية يساهم في تحسين مستوى تقديم الخدمات أو المنتجات.

لذا فيجب أن تستند الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمة إلى إدارة سلوكيات العاملين بشكل عام والسلوكيات الداعمة للعلامة التجارية للمنظمة بشكل خاص؛ فسلوك العامل يؤثر على تصورات العملاء لجودة الخدمة، لذلك من الأهمية بمكان فهم احتياجات ومطالب ورغبات العاملين وليس فقط احتياجات العملاء (Ramseook et al.,2010). ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الفرض الآتي:

**الفرض الخامس:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء في البنوك المصرية.

## مقومات العلامة التجارية الداخلية

يجب على المنظمات توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية للمساعدة في خلق وتوجيه سلوكيات العاملين نحو دعم العلامة التجارية للمنظمة؛ فيعتبر دعم الإدارة العليا وتوجيه العاملين نحو العلامة التجارية للمنظمة هو العنصر الرئيسي في تحقيق العلامة التجارية الداخلية، فبناء العلامة التجارية الداخلية يبدأ من الأعلى (Davis, 2005)، حيث إن تصورات العاملين حول الممارسات التنظيمية لها علاقة وثيقة بتصورات العملاء، فرضا العاملون يرتبط برضا العملاء (Harter et al., 2002).

كما أن الثقافة التنظيمية التي توفق بين قيم العلامة التجارية وقيم العاملين تعتبر أحد أهم الدعائم لعلامة تجارية داخلية قوية؛ فلا بد من السعي نحو الموازنة بين سلوك العاملين وقيم العلامة التجارية من خلال تشجيع وتنقيف العاملين حول قيم العلامة التجارية كأساس لبناء علامة تجارية داخلية (Aurand et al., 2005)، ومن اتجاه آخر نجد أن العلامة التجارية للمنظمة هي انعكاس لثقافة وقيم المنظمات (De Chernatony & Cottam, 2006).

كما يجب مراعاة العقد النفسي لدى العاملين فهو أساس لتكوين العلامة التجارية الداخلية؛ فدرجة تأثير المنظمة على العقد النفسي للعاملين تنعكس على مدى ثقة العاملين في الإدارة العليا، وعلى درجة تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، وكذلك على طريقتهم في التعامل مع عملائهم (Miles & Mangold, 2005)، بالإضافة إلى ضرورة اعتماد التمكين الوظيفي كأساس إداري؛ فهو أحد دعائم العلامة التجارية الداخلية (Aijaz & Ali Shah, 2013).

وفي اتجاه آخر نجد أن سياسات الموارد البشرية الداعمة للعلامة التجارية Brand-Centered Human Resource Management أحد الدعائم الهامة لمفهوم العلامة التجارية الداخلية (Erkmen, 2018)؛ فسياسات الاختيار والتوظيف والنقل والترقية، والتحفيز، والتدريب، والاتصالات التنظيمية، والتقييم وكذلك التنشئة الاجتماعية للعاملين؛ كلها أنشطة لا بد أن تكون دافعة نحو رفع الوعي بالعلامة التجارية، وضمان النقل غير الرسمي لهوية العلامة التجارية (Burmam & Zeplin, 2005).

ويضيف (Baker et al., 2014)؛ أن الاتصالات التنظيمية الداعمة للعلامة التجارية تساعد على تحقيق فهم أعمق لاستراتيجيات المنظمة؛ فنقوم بتعريف كل عامل دوره في توصيل رسالة العلامة التجارية، وكذلك ربطها بأهداف محددة، فيتشكل وعي العلامة التجارية.

كما أن القيادة الداعمة للعلامة التجارية Brand Leadership أساس لتكوين مفهوم العلامة التجارية الداخلية؛ فالقيادة من الدعائم الضرورية لبناء علامة تجارية داخلية، فهدفها جعل العاملين يعيشوا من خلال العلامة التجارية، وتحقيق ريادة العلامة التجارية على جميع مستويات المنظمة (Erkmen, 2018).

لذا فمن خلال العرض السابق نجد أن دعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، ومراعاة العقد النفسي للعاملين، وسياسات الموارد البشرية المختلفة، والاتصالات، والقيادة الداعمة للعلامة التجارية كلها متطلبات جوهرية تعمل على توجيه وخلق سلوكيات العاملين الداعم للعلامة التجارية، وهي متطلبات ضرورية لبناء علامة تجارية داخلية قوية.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

في ظل تطبيق الحكومة المصرية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي الذي يهدف إلى التنمية المستدامة، وتحقيق الشمول المالي لجذب جميع الشرائح الاجتماعية إلى القطاع المصرفي، وتطوير الأسواق المالية، وتعظيم الإيرادات العامة للدولة<sup>(٣)</sup>، فتقوم الحكومة بتنفيذ برنامج الطروحات IPO الذي من خلاله تستطيع الحكومة طرح الشركات والبنوك ببورصة الأوراق المالية التي تملكها الدولة أو تمتلك من رأس مالها حصة كبيرة<sup>(٤)</sup>، فهذه الخطوات وضعت البنوك أمام تحديات تنافسية بالغة القسوة، تجبرها على السعي نحو امتلاك علامة تجارية مميزة كأداة تنافسية قادرة على مواجهة المخاطر وكسب ثقة العملاء والمساهمين أيضاً، وكذلك تحسين جودة الخدمة لجذب جميع فئات العملاء من أفراد أو شركات.

ولكننا نجد أن ٧٠% من المشكلات التي تواجه العملاء في البنوك المصرية هي طول فترة الانتظار، كما أن ٢٦% من عملاء البنوك في مصر يواجهون مشكلات مختلفة مع موظفي خدمة العملاء، تمثلت تلك المشكلات؛ في عدم تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، وعدم تقديمها في الأوقات المحددة، وضعف اهتمام العاملين بمشاكل العملاء بتقديم حلول مرضية لهم، وضعف قدرتهم على التواصل الفعال وعلى التعامل المناسب مع مستويات ثقافية متباينة من العملاء<sup>(٥)</sup>، مما قد يكون مؤشراً على انخفاض مستوى جودة الخدمة المطلوب لكي يواكب التطورات الحالية في الجهاز المصرفي.

ومن خلال دراسة استطلاعية (ملحق ٢) قامت بها الباحثة كان من نتائجها ما يلي:

- ١- وجود قصور واضح لدى العاملين في الوعي بالعلامة التجارية لبنوكهم، يتمثل ذلك في ضعف قدرتهم على شرح معني وقيم ووعد العلامة التجارية الخاصة بالبنك واقتصار معرفتهم بالشكل فقط.
- ٢- بالرغم من لجوء بعض البنوك المصرية مؤخراً إلى تغيير علاماتها التجارية لتحقيق أهداف متنوعة، كالتعبير عن انتقال الملكية، (مثل بنك باركليز الذي تم بيعه إلى مجموعة التجاري وفا، والبنك الأهلي سوسيتيه جنرال، الذي خضع لملكية بنك قطر الوطني)، أو للإشارة إلى إطلاق استراتيجية جديدة للأعمال (بنك القاهرة)، أو اختصار الاسم ("بنك التنمية والائتمان الزراعي" إلى "البنك الزراعي المصري") وغيرها، إلى أن معظم العاملين في تلك البنوك يجهلون لماذا تم التغيير؟، وما هو الفارق؟، وهل تبع ذلك تغييراً على وظائفهم أم لا؟، واقتصرت إجاباتهم حول ما قد يعرفه العامة.
- ٣- بالرغم من أن إدارات بعض البنوك يوجهون إلى عقد العديد من الدورات التي تتناول التوجهات الحديثة للبنك والتعريف بالعلامة التجارية وغيرها من الجوانب، لكن في معظمها غير موجهة لفئة

(٣) - الهيئة العامة للرقابة المالية، الاستراتيجية الشاملة للأنشطة المالية غير المصرفية، ٢٠١٨-٢٠٢٢.

[https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication\\_files/ar\\_nbfs\\_fra](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/ar_nbfs_fra).

(٤) - البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

(٥) - الموقع الإلكتروني الرسمي لاتحاد البنوك المصرية، <https://www.febgate.com/21266>

- دراسة هدفت إلى التعرف على أهم مشاكل عملاء البنوك المصرية، شملت ٨٤٠ فرداً، تتراوح أعمارهم بين ٢١-٥٥ عامًا من توزيع جغرافي عشوائي يمتد بمختلف محافظات مصر.

العاملين في الصف الأول والمنوطيين بالاحتكاك المباشر مع العميل، مما قد ينتج عنه غياب قيم ومبادئ العلامة التجارية على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، بالإضافة إلى قيام العاملين بمهام وظائفهم بمعزل عن العلامة التجارية الخاصة بالبنوك، فينتج عنه انخفاض في مستوى أدائهم الداعم لتلك العلامة.

٤- ضعف قدرة ورغبة العاملين في تقديم المقترحات ومشاركة الآراء مع الرؤساء فيما يخص العلامة التجارية للبنك، بالإضافة إلى عدم تشجيع الإدارة العليا العاملين على إبداء ملاحظاتهم حول العلامة التجارية.

٥- برغم من وجود اتجاه واضح لغالبية البنوك المصرية نحو الاهتمام بالعميل واحتياجاته ورغباته، إلا أنه مازال هناك قصور في مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث السرعة، والدقة، والاهتمام الفردي بكل عميل؛ بما يحقق المستوى المطلوب من رضا العملاء.

ومن خلال ما سبق يتضح وجود قصور في تطبيق أبعاد العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية- ولاء العلامة التجارية- التزام العلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) في بيئة عمل البنوك التجارية في مصر، بالإضافة إلى إغفال دورها في رفع مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، ودورها في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات التالية:

- هل يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).
- هل يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية الداخلية وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو مستوى جودة الخدمة وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوي أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء في البنوك الخاضعة للدراسة.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف عن مدى وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)

- مدرج).
- الوقوف على مدى وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية الداخلية وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج -غير مدرج).
  - التحقق من مدى وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو مستوى جودة الخدمة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج -غير مدرج).
  - التحقق من نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوي أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة.
  - الوقوف على نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوي جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة.

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال العديد من الاعتبارات، منها ما يأتي:

- يتناول هذا البحث العلاقة المباشرة بين العلامة التجارية الداخلية بأبعادها (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية - الالتزام بالعلامة التجارية- المواطنة العلامة التجارية) ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، وكذلك العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالبنوك التجارية في مصر، فلا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة - قد تعرضت لتلك المجموعة من العلاقات بشكل عام وفي بيئة عمل البنوك المصرية بشكل خاص.
- معظم الدراسات تناولت مفهوم العلامة التجارية الداخلية من الناحية النظرية (Erkmen, E., 2018)، وما زال إدراك العاملين لقيم العلامة التجارية لمنظماتهم أمر يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والبحث (De Chernatony et al., 2006).
- بالرغم من أن الباحثين يدعمون فكرة وجود علاقة بين العلامة التجارية الداخلية والأداء الداعم للعلامة التجارية، إلا أنه يوجد نقص في الأدلة التطبيقية على تلك العلاقة (Baron et al., 2009)؛ وهو مجال بحث هذه الدراسة.
- تستمد الدراسة أيضا أهميتها من إقائها للضوء على صناعة الخدمات بشكل عام، والخدمات المالية بشكل خاص؛ وما تواجهه من تحديات ترتبط بالعلامة التجارية؛ فالمنظمات المالية بشكل عام لا تنفق الكثير على التسويق الداخلي والعلامات التجارية الداخلية، وتتجاهل دورهما الحيوي في زيادة ولاء العاملين، وطول العمر الوظيفي، وتحسين الأداء الداعم للعلامة التجارية والقدرة على تقديم خدمة أفضل للعملاء (Jacobs, 2003).

- تطبيق الدراسة على البنوك التجارية في مصر مما يضيف بعداً آخر لأهمية الدراسة؛ وخاصة في ظل اتجاه الحكومة المصرية لطرح عدد من البنوك التجارية في بورصة الأوراق المالية، مما يؤكد على أهمية دراسة مفهوم العلامة التجارية الداخلية، بالإضافة إلى أن الدراسة تهدف إلى توضيح الاختلاف ما بين البنوك التي تم إدراجها في البورصة والبنوك التي لم تدرج من حيث العلامة التجارية الداخلية، ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، وكذلك مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء - وهو مجال تطبيقي جديد، يقل فيه البحث - في حدود علم الباحثة.

### منهجية الدراسة

نظراً لأن الدراسة الحالية تتعلق بدراسة اتجاهات العاملين في البنوك المصرية نحو العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية -الالتزام بالعلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) ومستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية، وكذلك جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وحالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج -غير مدرج)، فقد تقرر استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذا العلاقات والاختلافات بين تلك المتغيرات.

### مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين في الخط الأول المتعاملين مباشرة مع العملاء بالبنوك التجارية العاملة ضمن الجهاز المصرفي المصري، وقد اهتمت الدراسة الحالية بتلك الفئة للأسباب التالية: هي الفئة المختصة بالتعامل المباشر مع العملاء، وهم الفئة الأكثر قدرة على تمثيل العلامة التجارية لمنظمتهم (Wangenheim et al., 2007)، ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة وانتشار مفرداته في جميع أنحاء الجمهورية مما يرتبط ذلك بقيود الوقت والتكلفة، فقد اقتصر على المراكز الرئيسية بمنطقة القاهرة الكبرى، حيث أنها تملك الرؤية الأشمل والأوضح للسياسات البنكية بشكل عام، وسياسات التعامل مع العملاء بشكل خاص، كما أن الغالبية العظمى من المراكز الرئيسية للبنوك تتواجد في تلك المنطقة<sup>(١)</sup> وتتركز بها نسبة كبيرة من العملاء، ويوجد بها حجم كبير من العاملين وكثافة أكبر للعمل، فبذلك نتفادى احتمالات عدم تمثيل البيانات لمجتمع الدراسة، وإمكانية تعميم النتائج، وتم تحديد المجتمع من خلال الدراسة الاستطلاعية ومراجعة بيانات البنوك وإدارة الموارد البشرية لكل بنك على حده، وباختلاف المسميات الوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة من بنك لآخر، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تقرر استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته، وأن وحدة المعاينة التي سيوجه الاستقصاء لها؛ هي الموظف المتعامل مباشرة مع العميل في البنوك الخاضعة للدراسة، ويوضح جدول (١) مجتمع الدراسة وكيفية توزيعه.

جدول (١): البنوك الخاضعة للدراسة (المدرجة وغير المدرجة) ببورصة الأوراق المالية المصرية

(١) دليل البنوك - مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

## وأعداد العاملون المتعاملون بشكل مباشر مع العميل في كل بنك

م	اسم البنك	عدد المفردات	م	اسم البنك	عدد المفردات
١	القاهرة	١٣	١٧	الزراعي المصري	١٠
٢	فيصل الإسلامي المصري	١٢	١٨	الاستثمار العربي	٨
٣	البركة مصر	٩	١٩	اتش اس بي سي مصر	٩
٤	مصرف أبو ظبي الإسلامي - مصر	٨	٢٠	الإمارات دبي الوطني	١٠
٥	التجاري الدولي/مصر	١٠	٢١	التجاري وفا بنك إيجبت	٥
٦	قطر الوطني الأهلي	٦	22	عودة	٦
٧	الإتحاد الوطني- مصر	٨	23	المصري لتنمية الصادرات	٧
٨	التعمير والإسكان	٧	24	بلوم مصر	٨
٩	قناة السويس	٦	25	الأهلي المتحد	٧
١٠	الكويت الوطني	٦	26	التنمية الصناعية والعمال المصري	١٢
١١	المصري الخليجي	٤	27	الإسكندرية	١٥
١٢	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	٦	28	المصرف المتحد	١٠
١٣	كريدي ايجكول مصر	٧	29	العربي الأفريقي	٧
	اجمالي العاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة	١٠٢	30	بيريوس مصر	٧
١٤	مصر	١٧		اجمالي العاملين بالبنوك غير المدرجة بالبورصة	١٦٢
١٥	الأهلي المصري	١٢		الإجمالي	٢٦٤
١٦	العقاري المصري العربي	١٢			

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء قواعد البيانات الخاصة بكل من إدارة الموارد البشرية بالبنوك الخاضعة للدراسة، وقاعدة بيانات إدارة البحوث الاقتصادية وقطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري<sup>(٧٦)</sup>، الموقع الإلكتروني الرسمي للبورصة المصرية<sup>(٨٧)</sup>

(٧) الموقع الإلكتروني للبنك المركزي المصري - الرقابة والإشراف-التقارير -ملحق (٣)

<https://www.cbe.org.eg/ar/EconomicResearch/Publications/Pages/AnnualReport.aspx>

(٨) الموقع الإلكتروني للبورصة المصرية- مباشر مصر- الشركات المدرجة بالبورصة المصرية

<https://www.mubasher.info/countries/eg/companies>

تم توزيع عدد ٢٦٤ قائمة استقصاء على العاملين بالخط الأول (المتعاملين مباشرة مع العملاء) في البنوك المحددة، وبعد زيارات التذكير والمكالمات الهاتفية، تم جمع ٢٠٩ استمارة صالحة للتحليل (٧٨) لصالح البنوك المدرجة بالبورصة، (١٣١) لصالح البنوك غير المدرجة بالبورصة، بمعدل ردود (٧٩٪) ويرجع تراجع معدل الردود إلى كثرة ضغوط العمل التي يواجهها المستقصي منهم، بالإضافة إلى رفض بعضهم التعاون.

#### متغيرات الدراسة وأساليب القياس

تعتمد الدراسة على مجموعة متغيرات رئيسية، وهي: العلامة التجارية الداخلية، وجودة الخدمة، والأداء الداعم للعلامة التجارية، وحالة البنك في بورصة الأوراق المالية، وفيما يأتي عرضاً لكل منها على حدة، وطرق قياسها:

**العلامة التجارية الداخلية** (٢٤ عبارة)، تم تحديد وتنمية تلك المجموعة عن طريق مراجعة العديد من الدراسات (Handayani&Herwany,2020; Değeri et al.,2018; Baron et Punjaisri et al.,2009a; Arnett et al., 2003; Boseli &Wiele, 2002) والتي تتضمن متغيرات الوعي بالعلامة التجارية (٥ عبارات) بالاعتماد على مقياس استخدمه Punjaisri et al.,2009a)، ومتغيرات ولاء العلامة التجارية (٣ عبارات) وتم الاعتماد على مقياس تم استخدامه من قبل دراسات (Baron et al.,2009; Boseli & Wiele, 2002)، ومتغيرات التزام العلامة التجارية (٥ عبارات) بالاعتماد على مقياس استخدمه Handayani&Herwany,2020; Değeri et al., (2018; Punjaisri et al.,2009a)، ومتغيرات مواطنة العلامة التجارية (١١ عبارة) تم الاعتماد على مقياس استخدمه (Nouri et al., 2016; Burmann et al.,2009)

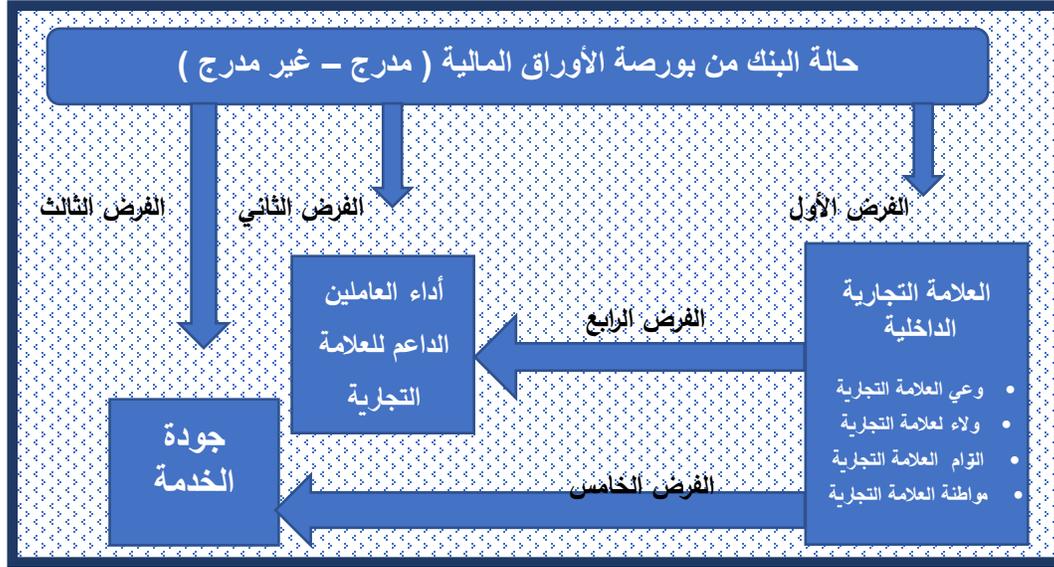
**متغير أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية**، وتم تحديد وتنمية وقياس تلك المجموعة من خلال مراجعة دراسة كل من (Baron, 2009; Punjaisri et al.,2009a).

**متغيرات جودة الخدمة بالاعتماد على نموذج SERVQUAL** الذي استخدمه (Değeri et al.,2018, Ramseook et al.,2010; Kim&Kim,2005).

كما اعتمدت الدراسة على متغير **حالة البنك في بورصة الأوراق المالية**؛ وتم قياسه من خلال سؤال مغلق النهاية يستفسر عن وضع البنك (مدرج - غير مدرج).

وجدير بالذكر أنه تم تعديل المقاييس السابقة بما يناسب بيئة عمل البنوك المصرية، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يتكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة على العبارة، بينما الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة المطلقة على العبارة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

في ضوء ما تقدم، تم تصميم نموذج يوضح المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، وهي: العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية- ولاء العلامة التجارية- التزام العلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية)، الأداء الداعم للعلامة التجارية، وجودة الخدمة، ومتغير حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج-غير مدرج) كما هو مبين في شكل (١).



شكل رقم (١): نموذج وصفي لمتغيرات الدراسة

## أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع البيانات الثانوية من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وبعض الأدلة، أما النوع الثاني هو البيانات الأولية فقد تم جمعها من المستقصي منهم في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، فقد اعتمدت الباحثة بصفة اساسية على تصميم قائمة استقصاء (ملحق ١) توجه للعاملين في الصف الأول المنوط بهم التعامل المباشر مع العملاء، وقد اشتملت على خمس صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتوضيح عنوان الدراسة وأهميتها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربع أسئلة رئيسية، فخصص السؤال الأول (٢٤ فقرة) لقياس توجهات العاملين نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية- الولاء للعلامة التجارية- التزام العلامة التجارية - مواطنة العلامة التجارية ) في البنوك الخاضعة للدراسة، أما السؤال الثاني (٥ فقرات) فاختص بقياس توجهات العاملين نحو مستوى أدائهم الداعم للعلامة التجارية للبنك، والسؤال الثالث (١٨ فقرة) فركز على قياس اتجاهات العاملين نحو مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء في البنوك الخاضعة للدراسة، أما السؤال الرابع فكان لقياس متغير حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج).

وتجدر الإشارة إلى أن قائمة الاستقصاء تم تصميمها إلكترونياً وإرسالها ومتابعتها باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، كما تمت المتابعة بالزيارات القصيرة والمكالمات التلفونية.

## نتائج الدراسة

يتناول الجزء الآتي نتائج تقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس الدراسة، ونتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وكذلك نتائج اختبارات الفروض، كما يأتي:

### أولاً: تقييم الاعتمادية Reliability

تمثلت الخطوة الأولى في تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، للتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات أخرى مستقبلية، حيث تم الاعتماد على أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق، فقد تقرر استبعاد أي عنصر من العناصر الخاضعة لاختبار الاعتمادية يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين العناصر الأخرى في المقياس نفسه أقل من (0,30) (إدريس، 2012)، وتم تطبيقه على جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة عناصر من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة، حيث توضح النتائج في جدول (2) درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، حيث يوضح معاملات الارتباط لكل مجموعة من المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، والمعاملات الإجمالية للمقاييس، فتظهر درجة الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة، كما يأتي:

- بالنسبة لمقياس العلامة التجارية الداخلية يتضح أن معامل ألفا للمقياس ككل (95.5)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية فالحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح ما بين 0.60 إلى 0.80؛ وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (إدريس، 2012)، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل عنصر من عناصر أبعاد المقياس تبين أن هناك عنصر واحد (1) من عناصر بُعد الوعي بالعلامة التجارية، وعدد (2) عنصر من عناصر بُعد مواطنة العلامة التجارية لم يتمكنوا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (معاملات الارتباط أعلى من 0,3)، ولذلك تقرر استبعادهم ليصبح بذلك عدد العناصر التي يتكون منها المقياس (16) عنصر، وتم إعادة تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، و تعديل المقياس؛ ليرتفع معامل ألفا لبُعد مواطنة العلامة التجارية من (89.2) إلى (95.3)، ويرفع قيمة المقياس ككل إلى (95.8).

- وبالنسبة لمقياس الأداء الداعم للعلامة التجارية؛ فقد أظهرت النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل (87)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية.

- كما أظهرت النتائج أن معامل ألفا لمقياس جودة الخدمة ككل حوالي (93.3)؛ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل من عناصر أبعاد جودة الخدمة المدركة تبين أن هناك (2) عنصر لم يتمكنوا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده، ولذلك تقرر استبعادهما من المقياس السابق ليصبح بذلك عدد العناصر التي يتكون منها المقياس (16) عنصر، وتم إعادة تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، ليرتفع قيمة المقياس ككل إلى (94,4).

## جدول (٢): نتائج أسلوب تحليل الاعتمادية والثبات لمقاييس الدراسة

المتغيرات	عدد العناصر قبل التعديل	عدد العناصر بعد التعديل	$\alpha$ قبل تعديل	$\alpha$ بعد التعديل
١ الوعي بالعلامة التجارية	٥	٤	86.6	٨٧,١
٢ الالتزام بالعلامة التجارية	٥	٥	82.7	
٣ مواطنة العلامة التجارية	١١	٩	٨٩,٢	٩٥,٣
٤ الولاء للعلامة التجارية	٣	٣	81.6	
اجمالي مقياس العلامة التجارية الداخلية	٢٤	٢١	٩٣,٦	95.5
اجمالي مقياس جودة الخدمة	١٨	16	93.3	94.4
اجمالي مقياس الاداء الداعم للعلامة التجارية	٥	٥	٨٧	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لاختبارات الاعتمادية.

## ثانياً: تقييم الصلاحية/الصدق Validity

بالنسبة للتحقق من صدق أو صلاحية المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيئاً آخر)، ولتوضيح مدى صلاحية بنية المقياس Construct validity التي تتضمن تليخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل؛ تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis؛ باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation؛ التي تعد من أفضل الوسائل المستخدمة في تبسيط وتفسير العوامل المستخرجة (Hair et al.,2010) (إدريس، ٢٠١٢).

يوضح جدول (3) العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس العلامة التجارية الداخلية، وتتمثل العوامل التي خضعت للتقييم أربع عوامل أساسية تضم (21) عبارة (عنصر)، وجاءت النتائج لتوضح أن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي خضعت للتحليل لها معاملات ارتباط عالية، وبالتالي يمكن أن تشكل عدداً من العوامل المستقلة الرئيسة التي تعكس بدورها الأبعاد الرئيسة في البيانات الخاصة بأبعاد العلامة التجارية الداخلية، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي، 85.466%، من التباين الكلي للمتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل مما يشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل في استخراج الأبعاد الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل، بمقارنة العوامل المستخرجة الرئيسة من أسلوب تحليل العوامل (أنظر جدول (3)) بأبعاد العلامة التجارية الداخلية في قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات اتضح وجود تطابق إلى حد كبير - بصفة عامة - بينهما، إلا أن الاختلاف كان في امرين، هما: أولاً: تصنيف وتجميع هذه المتغيرات، حيث تم دمج متغير الالتزام بالعلامة التجارية، ومتغير الولاء للعلامة التجارية في عامل واحد تم تسميته (الولاء والالتزام بالعلامة التجارية)، وبذلك توزعت العناصر (العبارات) على ثلاث عوامل فقط بدلا من أربع، ثانياً: كان الاختلاف في عدد العناصر؛ حيث لم يتم تحميل عنصرين (loy3،Citize6) على أي عامل من العوامل الثلاث فتم استبعادهما، وبذلك حقق التحليل العاملي أهدافه في تخفيض عدد العناصر والاعتماد على عدد أقل منها.

وبذلك يتضح مما سبق أن مقياس العلامة التجارية الداخلية (١٩ عنصر) أصبح يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس أبعاد العلامة التجارية الداخلية في بيئة عمل البنوك الخاضعة للدراسة.

جدول (٣): العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بأبعاد العلامة التجارية الداخلية  
(مخرجات أسلوب تحليل العوامل (EFA) Exploratory Factor Analysis)

عامل(٣)	عامل(٢)	عامل(١)	المتغيرات
			مواطنة العلامة التجارية
		.931	citize1   اساعد زملائي وعملائي في سبيل تحقيق وعد العلامة التجارية للبنك بشكل فعال
		.917	citize3   لدي ادواتي التي تساعدني على تطوير مهارتي فيما يخص تقديم وعد العلامة التجارية
		.908	citize7   أفكر في كل نتائج أقوالي وأفعالي وتأثيرها على العلامة التجارية للبنك
		.908	citize8   عندما لا أكون تحت رقابة من أحد فآتي أتعامل من منطلق معايير العلامة التجارية للبنك
		.900	citize11   أوصي دانما بالعلامة التجارية للبنك للأصدقاء والمعارف والاقارب حتى في غير أوقات العمل الرسمية
		.892	citize10   أقبل اعمالا إضافية إذا كان ذلك يؤثر إيجابيا على العلامة التجارية للبنك
		.884	Citize4   أشرك معرفتي مع زملائي لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم فيما يتعلق بتنفيذ وعد العلامة التجارية
		.871	citize9   أعتني بشكل خاص لتصرفاتي التي تؤثر على العلامة التجارية
			Citize6   أخبر مديري عن الأفكار التي من وجهة نظري يمكنها ان تساهم في تحسين أداء العلامة التجارية للبنك
			الولاء والالتزام بالعلامة التجارية
		.935	comm5   أقبل تقريبا أي نوع من مهام العمل من أجل مواصلة العمل تحت علامتنا التجارية
		.934	comm3   معايير العلامة التجارية للبنك هي أفضل معايير يمكنني العمل في إطارها
		.893	loy2   ليس لدي نية في تغيير عملي بالبنك حتى هذه اللحظة
		.893	loy1   سعيد ان أبقى ببقية حياتي أعمل تحت العلامة التجارية للبنك
		.881	comm4   أنا مهتم حقا بعلامتنا التجارية.
		.869	comm1   أنا فخور بالعلامة التجارية للبنك
		.856	comm2   عادة أخبر أصدقائي أن العلامة التجارية للبنك أفضل علامة يمكن العمل تحت معاييرها
			loy3   إن نيتي للبقاء مدفوعة بحقيقة أنني كفو في تقديم وعد العلامة التجارية
			الوعي بالعلامة التجارية
		.955	awar4   أفهم جيدا وعد علامة البنك التجارية المقدم للعميل
		.938	awar1   أعرف العلامة التجارية للبنك جيدا
		.913	awar2   أتلقى بشكل مستمر دورات تعريفية عن العلامة التجارية للبنك
		.861	awar3   لدي الدراية الكاملة عن معايير العلامة التجارية للبنك
18.732	30.846	34.412	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج
85.466	66.734	35.887	النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

## ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

حيث يتناول الجزء التالي عرض ومناقشة قيم المتوسط الحسابي كأحد أساليب الإحصاء الوصفي التي تعبر عن تقديرات واتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو متغيرات الدراسة، كالاتي:

- توصيف تقديرات العاملين نحو ممارسة أبعاد العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء والالتزام بالعلامة التجارية -مواطنة العلامة التجارية) بالبنوك الخاضعة للدراسة، يعرض جدول (4) المتوسط الحسابي لتقديرات العاملين لمتغيرات أبعاد العلامة التجارية الداخلية.

جدول (4): التوصيف الاحصائي لمتغيرات أبعاد العلامة التجارية الداخلية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي
١	أعرف العلامة التجارية للبنك جيدا.	3.85
٢	ألتقى بشكل مستمر دورات تعريفية عن العلامة التجارية للبنك.	2.74
٣	لدي الدراية الكاملة عن معايير العلامة التجارية للبنك.	2.77
٤	أفهم جيدا وعد علامة البنك التجارية المقدم للعميل.	3.27
<b>المتوسط الإجمالي لوعي العلامة التجارية 3.16</b>		
5	أنا فخور بالعلامة التجارية للبنك.	3.31
6	عادة أخبر أصدقائي أن العلامة التجارية للبنك أفضل علامة يمكن العمل تحت معاييرها.	2.98
7	معايير العلامة التجارية للبنك هي أفضل معايير يمكنني العمل في إطارها.	3.01
8	أنا مهتم حقاً بعلامتنا التجارية.	2.99
9	أقبل تقريباً أي نوع من مهام العمل من أجل مواصلة العمل تحت علامتنا التجارية.	3.08
10	سعيد أن أبقى بقية حياتي في البنك.	2.72
11	ليس لدي نية في تغيير عملي بالبنك حتى هذه اللحظة	3.32
<b>المتوسط الإجمالي للولاء والالتزام بالعلامة التجارية 3.06</b>		
١٢	أساعد زملائي وعملائي في سبيل تحقيق وعد العلامة التجارية للبنك بشكل فعال	3.24
١٣	لدي ادواتي التي تساعدني على تطوير مهارتي فيما يخص تقديم وعد العلامة التجارية	2.88
١٤	أشارك معرفتي مع زملائي لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم فيما يتعلق بتنفيذ وعد العلامة	3.43
١٥	أفكر في كل نتائج أقوالي وأفعالي وتأثيرها على العلامة التجارية للبنك	2.89
١٦	عندما لا أكون تحت رقابة من أحد فإني أتعامل من منطلق معايير العلامة التجارية للبنك	3.23
١٧	أعتني بشكل خاص لتصرفاتي التي تؤثر على العلامة التجارية	3.25
١٨	أقبل أعمالاً إضافية إذا كان ذلك يؤثر إيجابياً على العلامة التجارية للبنك	2.88
١٩	أوصي دائماً بالعلامة التجارية للبنك للأصدقاء والأقارب حتى في غير أوقات العمل الرسمية	3.02
<b>المتوسط الإجمالي لمواطنة العلامة التجارية 3.01</b>		
<b>المتوسط الإجمالي لمقياس العلامة التجارية الداخلية 3.07</b>		

\* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (١) الي غير موافق تماماً، ويشير الرقم (٥) الي موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، فئات المتوسط الحسابي (١,٨ >= ١) غير موافق تماماً، (١,٨ >= ٢,٦) غير موافق، (٢,٦ >= ٣,٤) محايد، (٣,٤ >= ٤,٢) موافق، أكبر أو يساوي (٤,٢) الموافقة التامة.

فيتضح أن العاملون بالبنوك الخاضعة للدراسة لديهم ليس المستوى الكافي من الوعي بالعلامة التجارية؛ حيث بلغ المتوسط الإجمالي لبعده الوعي (3.16)، وبالرغم من أن المتوسط الحسابي لعنصر المعرفة الجيدة بالعلامة التجارية كان مرتفعاً (3.85)، إلا أن الدورات التعريفية التي تلاقها العاملين حول العلامة التجارية للبنك كانت منخفضة (2.74)، كما أن الوسط الحسابي لبعده الولاء والالتزام للعلامة التجارية الداخلية، وبعده المواطنة التنظيمية كان (3.06)، (3.01) على التوالي، كما بلغ المتوسط الإجمالي لمقياس العلامة التجارية الداخلية ككل (3.07)، مما قد يعكس بشكل عام وجود قصور في تطبيق أبعاد مفهوم العلامة التجارية الداخلية في البنوك الخاضعة للدراسة.

توصيف تقديرات العاملين نحو مستوى أدائهم الداعم للعلامة التجارية بالبنوك الخاضعة للدراسة. يوضح جدول (٥) قيم المتوسط الحسابي لمقياس أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٣,٠٧) كما حقق عنصر تطور الأداء مع تطور معايير العلامة التجارية أقل القيم في ذلك المقياس (2.63) مما يدل على أن مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية بالبنوك الخاضعة للدراسة يحتاج إلى المزيد من الجهود لتحسينه والارتقاء به.

جدول (٥): التوصيف الاحصائي لمتغيرات أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي
١	perf1	2.94
٢	perf2	3.13
٣	perf3	3.46
٤	perf4	3.21
5	perf5	2.63
	المتوسط الإجمالي لمقياس أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية	3.07

\* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (١) الي غير موافق تماماً، ويشير الرقم (٥) الي موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، فئات الوسط الحسابي (١ >= ١,٨) غير موافق تماماً، (١,٨ >= ٢,٦) غير موافق، (٢,٦ >= ٣,٤) محايد، (٣,٤ >= ٤,٢) موافق، أكبر أو يساوي (٤,٢) الموافقة التامة.

- توصيف تقديرات العاملين نحو مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالبنوك الخاضعة للدراسة.

يعرض جدول (٦) المتوسط الحسابي لتقديرات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة، لمتغيرات جودة الخدمة، وجاءت النتائج لتعكس انخفاضاً في تقديم الخدمة الصحيحة من المرة الأولى وكذلك القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المطلوب فكان المتوسط لهما على التوالي (2.95) و (2.79)، أما فيما يخص امتلاك البنوك الخاضعة للدراسة لأحدث التقنيات التكنولوجية للتعامل مع العملاء فكان المتوسط الحسابي (2.90)، كما كانت للجاذبية البصرية وراحة بيئة العمل فقد جاء المتوسط لهما

ضعيف (2.56) و(2.63)، كما بلغ المتوسط الإجمالي لمقياس جودة الخدمة (3.09) مما يعكس وجود قصور ملحوظ في جودة الخدمة المقدمة للعملاء من وجهة نظر العاملين.

#### جدول (٦): التوصيف الاحصائي لمتغيرات جودة الخدمة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي
١	نحن نفي بوعودنا مع العملاء rel1	3.73
٢	نقدم الخدمات بشكل صحيح من المرة الأولى rel3	2.95
٣	نقدم الخدمات في الوقت المطلوب rel4	2.79
٤	نقدم معلومات صحيحة ودقيقة لعملائنا rel5	3.73
٥	نحن على استعداد دائم للرد على طلبات عملائنا Resp2	3.29
٦	نحن دائما على استعداد لمساعدة عملائنا Resp3	3.55
٨	سلوك العملاء معنا زادنا ثقة بأنفسنا assur1	3.78
٩	نحن مصدر ثقة لعملائنا assur2	3.61
١٠	لدينا المعرفة المطلوبة للإجابة على أسئلة عملائنا assur3	3.75
١١	نحن نتفهم جيدا احتياجات عملائنا kind3	3.22
١٢	نحن نولي اهتماما فرديا لكل عميل kind1	3.33
١٣	مصلحة عملائنا هي الأساس لعملائنا kind2	3.73
14	لدى البنك أحدث التقنيات التكنولوجية للتعامل مع العميل tang1	2.90
15	المواد المستخدمة في مكان العمل جذابة بصريا tang2	2.56
16	بيئة العمل مريحة وجذابة tang3	2.63
	المتوسط الإجمالي لمقياس جودة الخدمة المدركة	3.09

\* المقياس المستخدم متدرج من خمس نقاط حيث يشير الرقم (١) الي غير موافق تماما، ويشير الرقم (٥) الي موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف، فئات الوسط الحسابي ( $1.8 >= 1$ ) غير موافق تماما، ( $2.6 >= 1.8$ ) غير موافق، ( $2.6 >= 2.6$ ) محايد، ( $3.4 >= 2.6$ ) موافق، أكبر أو يساوي ( $4.2 >= 3.4$ ) موافق، ( $4.2 >= 4.2$ ) الموافقة التامة.

#### رابعا: نتائج اختبارات الفروض

يختص الجزء الآتي بعرض نتائج اختبارات فروض الدراسة كما يأتي:

- اختلاف اتجاهات العاملين نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية، ونحو مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية، وكذلك نحو جودة الخدمة، تبعا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج-غير مدرج):

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الفرض الاول والثاني والثالث لهذه الدراسة والمختصين بالكشف عن مدى اختلاف اتجاهات العاملين نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية، ونحو مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية، وكذلك نحو جودة الخدمة، تبعا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج-غير مدرج)، ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار T.Test لعينتين مستقلتين، بعد التأكد من استيفاء البيانات لجميع شروط هذا الاختبار (ربيع، ٢٠٠٧)، ومنها أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وتم ذلك باستخدام

اختبار Explore، وأن التباين في المجتمعين يكون غير متساوي وذلك لجميع المتغيرات (العلامة التجارية الداخلية، ومستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية، وجودة الخدمة)، حيث كانت قيمة  $f$  معنوية في Levene's Test، ويعرض جدول (7) نتائج اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لمتغيرات الدراسة طبقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق لمالية (مدرج - غير مدرج)، كما يأتي :

جدول (7): نتائج اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لمتغيرات الدراسة طبقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)

المتغيرات	عدد المفردات	حالة البنك في بورصة الأوراق المالية	الوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	Levene's Test		قيمة $f$	مستوى الدلالة **T
العلامة التجارية الداخلية	78	مدرج	3.1290	.31425	15.88	.000	9.86	.000
	131	غير مدرج	2.6016	.45674				
الأداء الداعم للعلامة التجارية	78	مدرج	3.1090	.32958	١٧,٨٢٢	.000	9.72	.000
	131	غير مدرج	2.5664	.47533				
جودة الخدمة	78	مدرج	3.0955	.21140	50.49	.000	14.6	.000
	131	غير مدرج	2.4573	.41791				

\* الوسط الحسابي لقيم المقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة المكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة، ويشير الرقم (1) إلى عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.  
\*\* تشير إلى أن  $f$  دالة إحصائيا عند مستوى ٠,٠١.

- هناك اختلاف واضح بين اتجاهات العاملين نحو العلامة التجارية الداخلية في البنوك الخاضعة للدراسة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وأن هذا الاختلاف كان لصالح البنوك المدرجة بالبورصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في تلك البنوك (3.1290) بالمقارنة بنظيره في البنوك غير المدرجة في البورصة الذي بلغ (2.6016)، كما كانت قيمة  $t$  معنوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن هذا الاختلاف معنوي وذا دلالة إحصائية.

لذا فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الاول) الذي ينص على " لا يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو أبعاد العلامة التجارية الداخلية وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج) "، وقبول الفرض البديل، حيث إن قيمة  $t$  معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

- هناك اختلاف واضح بين اتجاهات العاملين نحو مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير

مدرج)، وأن هذا الاختلاف كان لصالح البنوك المدرجة بالبورصة حيث بلغ الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في تلك البنوك (3.1090) بالمقارنة بنظيره في البنوك غير المدرجة في البورصة الذي بلغ (2.5664)، كما كانت قيمة t معنوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن هذا الاختلاف معنوي وذا دلالة إحصائية.

لذا فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الثاني) الذي ينص على أنه " لا يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو الأداء الداعم للعلامة التجارية الداخلية وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج -غير مدرج)، وقبول الفرض البديل، حيث إن قيمة t معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

- هناك اختلاف واضح بين اتجاهات العاملين نحو مستوى جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج -غير مدرج)، وأن هذا الاختلاف كان لصالح البنوك المدرجة بالبورصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في تلك البنوك (3.0955) بالمقارنة بنظيره في البنوك غير المدرجة في البورصة الذي بلغ (2.4573)، كما كانت قيمة t معنوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن هذا الاختلاف معنوي وذا دلالة إحصائية.

لذا فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الثالث) الذي ينص على " لا يوجد اختلاف جوهري بين اتجاهات العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة نحو مستوى جودة الخدمة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج -غير مدرج)، وقبول الفرض البديل، حيث إن قيمة t معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

- العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية- ولاء والتزام العلامة التجارية - مواطنة العلامة التجارية) ومستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة. هذه الجزئية تختص بعرض نتائج اختبار الفرض الرابع؛ والذي يهدف إلى الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية - ولاء والتزام العلامة التجارية - مواطنة العلامة التجارية) ومستوي أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية بالبنوك الخاضعة للدراسة، ويوضح جدول (8) نتائج تطبيق تحليل الانحدار المتعدد MRA بطريقة ENTER وSTEP WISE، كما يأتي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (MRA) لتوضيح العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية – ولاء والتزام العلامة التجارية – مواطنة العلامة التجارية) ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية

متغيرات العلامة التجارية الداخلية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	*معامل الانحدار Beta	مستوى المعنوية
وعي العلامة التجارية	.891 <sup>a</sup>	.794	.891	.000
مواطنة العلامة التجارية	.922 <sup>b</sup>	.851	.286	.000
ولاء والتزام العلامة التجارية	.926 <sup>c</sup>	.857	.177	.000
DF	3-205			
R	%92.6 <sup>a*</sup>			
R <sup>2</sup>	%85.7			
F	410			
مستوى المعنوية وفقاً لاختبارات f-test	.000			

\*مستوى الدلالة عند 0,01 طبقاً للاختبارات t - Test

يوجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 92.6%، كما أن متغير أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية يفسر نسبة عالية من التباين الكلي لمتغير العلامة التجارية الداخلية حيث بلغ (85.7%) وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، كما أن جميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية تتمتع بعلاقات إيجابية ودالة إحصائية مع مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية وفقاً للترتيب التالي: وعي العلامة التجارية (0.891)، مواطنة العلامة التجارية (0.286)، الولاء والالتزام بالعلامة التجارية (0.177) طبقاً لمعامل الانحدار Beta.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الرابع) وقبول الفرض البديل؛ وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة، عند مستوى معنوية 0,01 وفقاً لاختبارات f-test، كما تم رفض الفرض العدمي لجميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية – ولاء والتزام العلامة التجارية – مواطنة العلامة التجارية)، وذلك نظراً لوجود علاقة دالة إحصائية بين جميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية عند مستوى معنوية 0,01 وفقاً لاختبارات t-test.

– العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية – ولاء والتزام العلامة التجارية – مواطنة العلامة التجارية) ومستوى جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة.  
هذه الجزئية تختص بعرض نتائج اختبار الفرض الخامس، الذي يهدف إلى الوقوف على نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية – ولاء والتزام العلامة التجارية –

مواطنة العلامة التجارية) ومستوى جودة الخدمة بالبنوك الخاضعة للدراسة، ويوضح جدول (9) نتائج تطبيق MRA تحليل الانحدار المتعدد بطريقة ENTER وSTEP WISE، كما يأتي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (MRA) للعلاقة بين العلامة التجارية الداخلية وابعادها (وعي العلامة التجارية- ولاء والتزام العلامة التجارية- مواطنة العلامة التجارية) وجودة الخدمة.

مستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	ابعاد العلامة التجارية الداخلية
.000	.837	.701	.837 <sup>a</sup>	وعي العلامة التجارية
.000	.415	.795	.892 <sup>b</sup>	مواطنة العلامة التجارية
.000	.156	.803	.896 <sup>c</sup>	ولاء والتزام العلامة التجارية
205-3				DF
% 89.6 <sup>a</sup>				R
%80.3				R <sup>2</sup>
278.569				F
.000				مستوى المعنوية وفقاً لاختبارات f-test

\*مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً للاختبارات t-Test

يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 89.6%، كما أن متغير جودة الخدمة يمكن أن يفسر (80.3%) من التباين الكلي لمتغيرات العلامة التجارية الداخلية وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، كما أن جميع ابعاد العلامة التجارية الداخلية تتمتع بعلاقات إيجابية ودالة إحصائية مع مستوى جودة الخدمة وفقاً للترتيب التالي: الوعي بالعلامة التجارية (0.837)، المواطنة (0.415)، الولاء والالتزام بالعلامة التجارية (0.156) طبقاً لمعامل الانحدار Beta.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الخامس) وقبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة، عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبارات f-test، كما تم رفض الفرض العدمي لجميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية- الولاء والتزام العلامة التجارية - مواطنة العلامة التجارية) وذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين جميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لاختبارات t-test.

## مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، هي كما يأتي:

١. يتضح وجود قصور في تطبيق أبعاد العلامة التجارية الداخلية في البنوك الخاضعة للدراسة فكان المتوسط الحسابي الاجمالي (3.07)، وأن الوعي بالعلامة التجارية كان متوسطه (٣,١٦)، ويمكن أن يكون وعياً ظاهرياً، متمثل في وعي العاملين بشكل العلامة فقط (الدراسة الاستطلاعية)، فنسبة ما يتلقونه من دورات تعريفية ليست كافية (٢,٧٤)، ويتقارب مع نسبة المامهم بمعايير العلامة ( ) 2.77، كما أن ولاء العاملون والتزامهم بمعايير العلامة التجارية ليس مرتفعاً (3.06)، وكذلك ضعف في سلوك مواطني العاملين تجاه العلامة (3.01)، وهو ما اتفق مع دراسة (Jacobs, 2003) الذي أكد أن بيئة العمل المالي لا تهتم بشكل كافي بأبعاد العلامة التجارية الداخلية وأهميتها متمثلة في ضعف الانفاق على دعم تلك الجوانب.
٢. أن مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية ليس مرتفعاً بالشكل الكافي (3.07)، كما أن هناك ضعف في ربط عملية تطور أداء العاملين بتطور العلامة التجارية (2.63)، مما يدل على أن مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية بالبنوك الخاضعة للدراسة يحتاج إلى المزيد من الجهود لتحسينه والارتقاء به.
- وترى الباحثة أن ضعف مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية يعود إلى ضعف إدراك إدارة تلك البنوك لأهمية العلامة التجارية للبنك وهو ما اتفق مع دراسة ( Punjaisri & Wilson, 2017).
٣. كما أن هناك تراجع في مستوى جودة الخدمة (٣,٠٩)، وذلك نظراً للقصور في تقديم الخدمة الصحيحة من المرة الأولى (٢,٩٥)، وكذلك القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المطلوب (2.79)، وهذه نتيجة اتفقت مع نتائج دراسة (اتحاد البنوك المصري) <sup>(١)</sup> بالإضافة إلى أن بيئة عمل البنوك تعاني من تراجع في الجاذبية البصرية (2.56) ويفتقد العاملون سبل الراحة في بيئة العمل (2.63).
- وتري الباحثة أن هذا الضعف جاء نتيجة لضخامة أعداد العملاء، وضغوط العمل التي يواجهها العاملون وخاصة تلك الفئة التي تعمل في الخط الأمامي وهو ما يتفق مع دراسات (Lee, 2018; Butler & Gray, 2006; العماوي، ٢٠٢٠).
- ٤- هناك اختلاف واضح بين اتجاهات العاملين نحو العلامة التجارية الداخلية في البنوك الخاضعة للدراسة وفقاً لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وأن هذا الاختلاف

(١) - الموقع الإلكتروني الرسمي لاتحاد البنوك المصرية، <http://www.febanks.com>

- دراسة هدفت إلى التعرف على اهم مشاكل عملاء البنوك المصرية، شملت ٨٤٠ فرداً، تتراوح أعمارهم بين ٢١-٥٥ عاماً من توزيع جغرافي عشوائي يمتد بمختلف محافظات مصر.

كان لصالح البنوك المدرجة بالبورصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في تلك البنوك (3.1290) بالمقارنة بنظيره في البنوك غير المدرجة في البورصة الذي بلغ (2.6016)، كما كانت قيمة  $t$  معنوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن هذا الاختلاف معنوي وذا دلالة إحصائية.

وترى الباحثة أن البنوك التي تم إدراجها بالبورصة؛ تعي بشكل أكبر من غيرها أهمية العلامة التجارية كأداة تنافسية مهمة وكمطلب ضروري لجذب العملاء من جهة والمساهمين من جهة أخرى، وهو ما يتفق مع دراسة (Ozili, 2017; Park et al., 2017).

٥- هناك اختلاف واضح بين اتجاهات العاملين نحو مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وأن هذا الاختلاف كان لصالح البنوك المدرجة بالبورصة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في تلك البنوك (3.1090) بالمقارنة بنظيره في البنوك غير المدرجة في البورصة الذي بلغ (2.5664) كما كانت قيمة  $t$  معنوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن هذا الاختلاف معنوي وذا دلالة إحصائية.

وترى الباحثة أن اختلاف مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية لصالح البنوك المدرجة بالبورصة يأتي كنتيجة مباشرة لاهتمام تلك الفئة من البنوك بالعلامة التجارية، وكذلك لأنها الأكثر دعماً لأبعاد العلامة التجارية الداخلية (وعي العلامة التجارية - الولاء والالتزام بالعلامة التجارية - مواطنة العلامة التجارية) وهي (نتيجة رقم ٤).

٦- هناك اختلاف واضح بين اتجاهات العاملين نحو مستوى جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة وفقا لاختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وأن هذا الاختلاف كان لصالح البنوك المدرجة بالبورصة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في تلك البنوك (3.0955) بالمقارنة بنظيره في البنوك غير المدرجة في البورصة الذي بلغ (2.4573)، كما كانت قيمة  $t$  معنوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على أن هذا الاختلاف معنوي وذا دلالة إحصائية.

وترى الباحثة أن هذا الاختلاف يمكن أن يرجع إلى أن أغلب البنوك المدرجة بالبورصة تتميز بصغر حجم العملاء لاعتمادها على فئة كبار العملاء، على عكس البنوك غير المدرجة بالبورصة (الدراسة الاستطلاعية ملحق (٢)) والتي تتمتع بحجم عملاء ضخم لا يتم استيعابه بالشكل الذي يضمن مستوى جودة للخدمة مناسب.

٧. وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 92.6%، كما أن متغير أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية يمكن أن يفسر نسبة عالية من التباين الكلي لمتغير العلامة التجارية الداخلية حيث بلغ (85.7%) وفقا لمعامل التحديد ( $R^2$ ).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Değeri et al., 2018; Punjaisri & Wilson, 2017; Shaari et al., 2015; Punjaisri et al., 2009b)؛ فسعي الإدارة نحو تحقيق أبعاد العلامة التجارية

الداخلية يرتبط إيجابياً بالمواقف التي يتخذها العاملون نحو العلامة التجارية للبنك فيزداد أدائهم الداعم لتلك العلامة.

كما أن جميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية تتمتع بعلاقات إيجابية ودالة احصائياً مع مستوى أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية وفقاً للترتيب التالي، وحيث بلغت معاملات الارتباط (R) 89.6%، كما أن متغير جودة العلامة التجارية (0.286)، الولاء والالتزام بالعلامة التجارية (0.177) طبقاً لمعامل الانحدار Beta، وهو ما اتفقت معه دراسات كل من (Punjaisri & Wilson, 2017; Wirtz et al., 2009).

٨. يوجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى الخدمة المقدمة للعملاء في البنوك الخاضعة للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 89.6%، كما أن متغير جودة الخدمة يمكن أن يفسر (80.3%) من التباين الكلي لمتغير العلامة التجارية الداخلية وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، وتتفق هذه النتيجة مع (Degeri et al., 2018; Amegbe, 2016; Semnani et al., 2015; Buttenberg, 2013)، كما أن جميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية تتمتع بعلاقات إيجابية ودالة احصائياً مع مستوى جودة الخدمة وفقاً للترتيب التالي: وحيث بلغت معاملات الارتباط (R) 80.3%، ويليه مواطن العلامة التجارية (0.837)، ثم ولاء والتزام العلامة التجارية (0.156)؛ وفقاً لمعامل الانحدار Beta.

### توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين على إدارة البنوك التجارية في مصر؛ كما يأتي:

- المزيد من الاهتمام بالعلامة التجارية للبنوك، وإدراك حجم أهميتها، وكيفية الاستفادة منها، وسبل تطويرها، كضرورة أفرزتها التطورات المعاصرة.
- ضرورة الايمان بأن بناء علامة تجارية قوية يلزمه البدء بالعاملين، فهم حجر الأساس لإرساء مفهوم وقيم علامة تجارية قوية فعالة، فمما لا شك فيه إن اقتناع العامل بالعلامة التجارية، وولائه لها ينعكس مباشرة على العميل.
- ضرورة إدراج معايير وقيم العلامة التجارية في التوصيف الخاص بالوظائف، وربط عملية تقييم الاداء للعاملين بما يتم تحقيقه من قيم ومبادئ العلامة التجارية للبنك، وكذا ربط أهداف العاملين، والبرامج التحفيزية، وسياسات الترقية، والنقل بما بمعايير وقيم العلامة التجارية.
- وضع البرامج التعريفية والدورات اللازمة لتعريف جميع فئات العاملين وخاصة الفئة التي تعمل في الخط الامامي (المتعاملون مباشرة مع العملاء) بالعلامة التجارية وقيمها وعودها للعملاء وسبل تدعيمها، وأهميتها كأداة تنافسية مهمة لجذب العملاء وكسب ثقتهم، والمحافظة عليهم، وكذلك تعريف العاملين بالتطورات التي يتم إدخالها على العلامة التجارية وأسباب ذلك، وما هي جوانب وظائفهم التي ستأثر بتلك التحديثات، فلا بد من أن ينعكس أي تغيير أو تطوير للعلامة التجارية للبنوك على وظائف العاملين، لتحقيق فعالية أكبر للعلامة التجارية.

- السماح للعاملين بالمشاركة في تصميم العلامة التجارية للبنك لما له من أثر إيجابي على نفوسهم، وتصبح العلامة التجارية للبنك أكثر واقعية وفعالية.
- على القادة في البنوك الخاضعة للدراسة إدراك أهمية تحقيق العلامة التجارية الداخلية في تحسين مستوى جودة الخدمة، بما تدعمه من سلوكيات لدي العاملين تظهر في عملية التفاعل مع العملاء أثناء تقديم الخدمة، مما يساهم في التخلص من كثير من المشاكل التي تعوق ذلك؛ وخاصةً فيما يتعلق بتقديم الخدمة الصحيحة من المرة الأولى، وفي الوقت الذي يطلبه العميل.
- كما يجب السعي نحو إتباع أحدث الأساليب الإدارية في التعامل مع العنصر البشري داخل بيئة العمل، وتوفير أقصى درجات العناية والاهتمام وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، لتحقيق رضاهم وضمن ولأئهم والتزامهم للبنك وعلامته التجارية، لما لذلك من أثر بالغ في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- وعلى إدارة البنوك المدرجة بالبورصة أو التي تتجه إلى الإدراج أن تجعل من عملية تحقيق ممارسات العلامة التجارية الداخلية هدفاً رئيسياً تسعى لتحقيقه، فهي الأكثر احتياجاً لتلك الأنشطة الداعمة لعلامتها التجارية.

### مقترحات لبحوث مستقبلية

من خلال نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لبحوث مستقبلية منها ما يأتي:

- يمكن دراسة المقاييس المستخدمة في البحث الحالي في بيئة عمل المنظمات الخدمية آخري كالفنادق، والنقل، والتعليم، والصحة، والسياحة، وغيرها، أو المنظمات الصناعية مثل الغزل والنسيج، الحديد والصلب، والصناعات البترولية والكيمياوية، أو الدواء، غيرها.
- يتناول البحث الحالي العلامة التجارية الداخلية من منظور السلوكيات الداعمة لها، ومن هنا يوصي البحث نحو المزيد من وجهات النظر المختلفة التي تتضمن أبعاداً أخرى تشكل فيما بينها مفهوم العلامة للعلامة التجارية الداخلية.
- يمكن التعمق في كل بُعد من أبعاد العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة التجارية، الولاء للعلامة التجارية، الالتزام بالعلامة التجارية، مواطنة العلامة التجارية) على حدة؛ والوقوف على كيفية تحقيقه والعناصر الداعمة له.
- يمكن دراسة اتجاهات العاملين نحو مفهوم العلامة التجارية الداخلية على منظمات بها عدد أقل من أعداد العمالة في البحث الحالي، أو عدد أكبر.
- تناول البحث الحالي علاقة العلامة التجارية الداخلية وأداء العاملين الداعم للعلامة التجارية ومستوى جودة الخدمة، ويمكن البحث حول متغيرات أخرى خارج المنظمة؛ كرضا العملاء، ولاء العملاء، التزام العملاء، وإدارة العلاقات مع العملاء، التي تعزز من العلامة التجارية للمنظمة أو تزيد ولاء العاملين وتحقق رضائهم.

- كما يمكن التأكيد على بعض الممارسات وعلاقتها ببناء علامة التجارية الداخلية؛ كالإشراف المسيء، أو الإدارة التفصيلية، والمخاطر التنظيمية، وكذلك دراسة العلامة التجارية الداخلية في ظل التغيرات المعاصرة؛ كالتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والعمل عن بُعد.
- يمكن التعمق في دراسة دور بعض المتغيرات في دعم تحقيق العلامة التجارية الداخلية مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأنماط القيادية المختلفة، والثقافة التنظيمية؛ بشكل أكثر تفصيلا عما تم ذكره في الدراسة الحالية.

## المراجع

### المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لإدراكات القيادات الأكاديمية: دراسة تطبيقية، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- العماوي، أماني حسين أحمد، (٢٠٢٠)، دور اليقظة الذهنية كمدخل لدعم إدارة معرفة العملاء-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ٢٧، العدد ١.
- ربيع، أسامة أمين، (٢٠٠٧)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-الجزء الأول مهارات أساسية-اختبارات الفروض الإحصائية، الطبعة الثانية، مكتبة الانجلو المصرية.
- معوض، عابدة سيد، (٢٠١٢)، دراسة مفهوم العلامة التجارية الداخلية ودورها في تدعيم العلامة التجارية لمنظمات الاعمال دراسة تطبيقية على القطاع الخدمي في مصر، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة.

### المراجع الأجنبية:

- Ahn, Y. J., Kim, I., & Lee, T. J. (2016). Exploring Visitor Brand Citizenship Behavior: The Case of the 'MICE city Busan', South Korea. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1-11
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford
- Ahmed, P.K. and M. Rafiq, (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1177–1186 .
- Aijaz, A. and S.Z. Ali Shah, (2013). Impact of Employee Empowerment and Employee Branding on Employee Turnover Behaviors. In: 4th International Conference on Business and Economic Research Proceeding. Golden Flower Hotel, Bandung, 04-05 MARCH 2013. ISBN: 978-967-5705-10-6. Available from [www.internationalconference.com.my](http://www.internationalconference.com.my).
- Amegbe, H. (2016). Internal Branding among SMEs and Employees' Supporting Behaviors in Ghana. *Outcomes management*, 26.

- Amue, G. J., & Asiegbu, I. F. (2014). Internal Branding Initiatives and Brand Performance: An Empirical Investigation of Fast-Food Industry in Nigeria. *International journal of business and Management Invention*, 3(9), 32-40.
- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105.
- Aurand, T.W., L. Gorchels and T.R. Bishop, (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3): 163-169.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand Communications on Front Line Service Employee Beliefs, Behaviors, and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
- Balmer, J.M.T. (2001) 'Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing Through the Fog', *European Journal of Marketing* 35(3/4): 248-91.
- Baron, S., Patterson, A., Oakes, S., Harris, K., Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal Branding: an Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviors. *Journal of Service Management*
- Bergstorm, A.J. Blumenthal, D. and Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 133-141.
- Berry, L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Boselie, P. and van der Wiele, T. (2002) 'Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to leave', *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 3, pp. 165-172.

- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005), "Building brand commitment: a Behavioral Approach to internal brand Management", *Journal of Brand Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Butler, B. S., & Gray, P. H. (2006). Reliability, Mindfulness, and Information Systems. *Mis Quarterly*, 30(2): 211-224.
- Buttenberg, K. (2013). The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *New Challenges of Economic and Business Development-2013*, 23.
- Darian, J.C., L.A. Tucci and A.R. Wiman, (2001). Perceived Salesperson Service Attributes and Retail Patronage Intentions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(5): 205-213.
- Davis, Scott, (2005). *Building a Brand-Driven Organization*. Kellogg on Branding. the Marketing Faculty of the Kellogg School of Management, Hoboken, N.J: Wiley, pp. 226-243.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal Brand Factors Driving Successful Financial Services Brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- De Chernatony, Leslie, and Susan Segal-Horn. (2001). Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management* 17: 645-69.
- De Chernatony, Leslie, Susan Cottam, and Susan Segal-Horn. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal* 26: 819-36.
- Değeri, Ç. T. M., Marka, İ. M. Y. Ç. İ., & Yararılması, D.(2018). Employee Based Brand Equity: Building Brand Value for Employees through Internal Branding. *SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU DERGİSİ*, 186

- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- EFE, Ü., & AKYOL34, A.,(2018). THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON INTERNAL BRANDING: AN EMPIRICAL RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS IN TURKEY1
- Erkmen, E. (2018). Managing your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: A Healthcare Case study. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 162-176.
- Ghenaatgar. A., & Jalali S. M., (2016). Study of the Effect Internal Brand Management on Brand Citizenship Behavior in Presence of Brand Commitment and job Satisfaction of Employees in Banking Industry. *International Business Management*, 10(18). 4200-4208.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R., E.,(2010), "Multivariate Date Analysis", 7ed, Pearson Prentice Hell.
- Handayani, N. P., & Herwany, A. (2020). Examining the Relationship among Brand Commitment, Brand Trust, and Brand Citizenship Behavior in the Service Industry. *Revista CEA*, 6(11), 13-23.
- Harquail, C.V., 2007. Employee branding: Enterprising selves in Services of the Brand. Available from <http://authenticorganizations.com/articles/employee-branding/enterprising-selves-in-service-of-the-brand> [Accessed March 29, 2012].

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Heding, T., Knudtzen, C.F. and Mogens Bjerre, M. (2008). *Brand Management Research, Theory and Practice*. London and New York: Taylor & Francis e-Library.
- Heskett, . L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit chain to Work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Jacobs, R. (2003), "Turn Employees into Brand Ambassadors", *Bank Marketing*, 35(3): 22-6.
- Javid, H., Monfared, F. S. A., & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36: 408-413.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001). "The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127 376– 407.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1):1-22.
- Kim, H. B. & Kim, W. G. (2005). The Relationship Between Brand Equity and Firms' Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants. *Tourism Management*, 26(4): 549-560.
- Kimpakorn N and Tocquer G (2010) Service Brand Equity and Employee Brand Commitment. *Journal of Service Marketing* 24:378–388.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5):358-372.
- konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669

- Larsen, L. (2003). Employee loyalty survey. *Journal of People Dynamics*, 23(11), 10-12.
- Lee, B. 2018. *Mindfulness as an Organizational Investment for Employee Performance in Ireland and the United States*, Doctoral Dissertation, Dublin Business School.
- Loveman, G.W. (1998). "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance: an Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking", *Journal of Service Research*, 1(1): 18 – 31.
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of Corporate Rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6): 537-552.
- Miles, S.J. and G. Mangold, (2005). A conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3): 65–87.
- Mosley RW (2007). Customer Experience Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management* 15: 123–134.
- Nouri, B. A., Mousavi, M. M., & Soltani, M. (2016). Internal Branding, Brand Citizenship behavior and Customer Satisfaction: An Empirical Study (Case Study: Keshavarzi Bank of Ardabil). *International Business and Management*, 13(3), 1-11.
- Ognjanović, J., & Slavković, M. (2019, June). IMPACT OF EMPLOYER BRAND ON EMPLOYEES' SATISFACTION IN SERBIAN HOTEL ENTERPRISES. In *TISC-Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja* (Vol. 4, No. 1, pp. 254-271).
- Ozili, P. K. (2017). Bank Profitability and capital Regulation: Evidence from listed and non-listed banks in Africa. *Journal of African Business*, 18(2), 143-168.
- Park, S., Kim, I., & Kim, W. (2017). Investment Efficiency Between listed and Unlisted Firms, and Big 4 Audit Firms' Effect: Evidence From Korea. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(6), 1095-1112.

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2017). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise. In *Advances in Corporate branding* (pp. 91-108). Palgrave Macmillan, London.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. and Wilson, A. (2009a). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2): 209-226.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009b). Internal branding to Influence Employees' Brand Promise delivery: a Case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.
- Ramseook Munnurrun, P., Naidoo, P., & Lukea-Bhiwajee, S. D. (2010). Measuring Service Quality: Perceptions of Employees. *Global journal of business research*, 4(1): 47-58.
- Reichheld, F.F. (1996) *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston.
- Romano, J. (1992, May 20). *Its Time for a Quality Management Revolution*. Workshop Presented to the Emerald Coast Personnel Manager's Association.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4): 110-130.
- Scheys, A., & Baert, H. (2007). The Process of Internal Branding in Service Organizations: a Three-Step Model and its Facilitating and Prohibiting Factors.
- Semnani, B. L., Maymand, M. M., & Frozandeh, L. (2015). Effect of Employee Branding on Customer Satisfaction, Favorable Reputation and Employee Satisfaction. *International Journal of Asian Social Science*, 5(3):140-155.
- Semnani, B. L., Maymand, M. M., & Frozandeh, L. (2015). Effect of Employee Branding on Customer Satisfaction, Favorable Reputation and

- Employee Satisfaction. International Journal of Asian Social Science, 5(3):140-155.
- Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2015). The Effect of Brand Leadership Styles on Employees' Brand Citizenship Behavior. Asian Social Science, 11(18), 86.
- Silvestro, R. & Cross, S. (2000). "Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the Satisfaction Mirror", International Journal of Service Industry Management, 11(3): 244 – 268.
- Simi, J. (2014). Strategic Perspective of Internal Branding: A Critical Review. European Journal of Business and Management, 6(34), 90-97.
- Smith, F. (1991). Total Quality Management (TQM) Training Package. Airforce Development Test Centre
- Tsai H, Cheung C and Lo A (2010) An Exploratory Study of the Relationship Between Customer-based casino Brand Equity and firm performance. International Journal of Hospitality Management 29: 754–757.
- Văleanu, C., Cosma, S., & Sofică, A. (2012). Strategic Marketing and Management Tools Used to Increase Employee Efficiency. Procedia Economics and Finance, 3, 877-882.
- Vallster, C. and De Chernatony, L. (2006) "Internal Brand Building Structuration: The Role of Leadership", European Journal of Marketing, Vol. 40, No. 7/8, pp. 761- 784.
- Vinhas Da Silva, R., & Faridah Syed Alwi, S. (2006). Cognitive, Affective Attributes and Conative, Behavioral Responses in Retail Corporate Branding. Journal of Product & Brand Management, 15(5), 293-305
- Wallace, E., de Chernatony, L. and Buil, I. (2013), "Building Bank Brands: How Leadership Behavior Influences Employee Commitment", Journal of Business Research, Vol. 66 No. 2, pp. 165-171.

- Wangenheim, F., Evanschitzky, H. and Wunderlich, M. (2007), "The Employee-customer satisfaction link: does it Hold for all Employee Groups?", Journal of Business Research, Vol. 60 No. 7, pp. 690-7.
- Wirtz, J., Johnston, R., Seow, K. S., Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to Influence Employees' Brand Promise delivery: a Case Study in Thailand. Journal of Service Management, Vol. 20 No. 5, 2009.
- Yang, D. (2010, November). Building Brand Equity Through Perfect Customer Relationship Management. In 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (Vol. 1, pp. 329-332).
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Wu, C. W. (2015). Effect of Internal Branding on Employee Brand Commitment and Behavior in Hospitality. Tourism and Hospitality Research, 15(4), 267-280.

## (ملحق ١)

## قائمة استقصاء

السيد/.....

تحية طيبة، وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيس من دراسة ميدانية " بعنوان دور العلامة التجارية الداخلية (١٠) في تحسين والاداء الداعم للعلامة التجارية و جودة الخدمة بالبنوك التجارية في مصر"، الرجاء التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع بيئة عملكم.

ولا شك إنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للدراسة وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم ولكم منا كل التقدير والاحترام،،،،،

الباحثة

أماني حسين أحمد العماوي  
مدرس إدارة أعمال  
المعهد العالي للعلوم الإدارية  
بجناكليس- البحيرة

(١٠) - العلامة التجارية الداخلية هي: مجموعة من سلوكيات العاملين الداعمة للعلامة التجارية للمنظمة؛ وهي: الوعي العلامة التجارية، والولاء العلامة التجارية، والالتزام بالعلامة التجارية، ومواطنة العلامة التجارية؛ التي تشكل في اجتماعها سبيل لتحسين أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

السؤال الاول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالعلامة التجارية الداخلية، الرجاء تحديد درجة موافقتك، من خلال وضع علامة (✓) امام الاختيار الذي تراه مناسباً للبنك التي تعمل به، مع العلم بأن اختيارك موافق تماماً يعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة اقل.

م	العبــــــــــــــــارات	غير موا فق تما مأ (١)	غير موا فق تما مأ (٢)	محا يد (٣)	موا فق (٤)	موا فق تما مأ (٥)
الوعي بالعلامة التجارية						
١	أعرف العلامة التجارية للبنك جيداً					
٢	اتلقى بشكل مستمر دورات تعريفية عن العلامة التجارية للبنك					
٣	لدي الدراية الكاملة عن معايير العلامة التجارية للبنك					
٤	أفهم جيداً وعد علامة البنك التجارية المقدم للعميل					
٥	أنا على دراية بأي تغير يحدث لعلامة البنك التجارية					
الالتزام بالعلامة التجارية						
6	أنا فخور بالعلامة التجارية للبنك					
7	عادة أخبر أصدقائي أن العلامة التجارية للبنك أفضل علامة يمكن العمل تحت معاييرها					
8	معايير العلامة التجارية للبنك هي أفضل معايير يمكنني العمل في إطارها					
9	أنا مهتم حقاً بعلامتنا التجارية.					
10	أقبل تقريباً أي نوع من مهام العمل من أجل مواصلة العمل تحت علامتنا التجارية					
مواطنة العلامة التجارية						
١	أساعد زملائي وعملائي في سبيل تحقيق وعد العلامة التجارية للبنك بشكل فعال					
١	عندي الاستعداد الكامل ان أعمل تحت العلامة التجارية للبنك حتى ولو على نفقتي الخاصة					
١	لدي أدواتي التي تساعدني على تطوير مهارتي فيما يخص تقديم وعد العلامة التجارية					
١	أشارك معرفتي مع زملائي لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم فيما يتعلق بتنفيذ وعد العلامة التجارية					
١	حتى لو فشلت المنظمة في تلبية احتياجاتي فأنا سوف أعمل لتنفيذ وعد علامتها التجارية					
١	أخبر مديري عن الأفكار التي من وجهة نظري يمكنها أن تساهم في تحسين أداء العلامة التجارية للبنك					



٣	نقدم الخدمات بشكل صحيح من المرة الأولى				
٤	نقدم الخدمات في الوقت المطلوب لعملائنا				
٥	نقدم معلومات صحيحة ودقيقة لعملائنا				
٦	نحن نقدم خدمات سريعة لعملائنا				
٧	نحن دائما على استعداد لمساعدة عملائنا				
٨	نحن على استعداد دائم بالرد على عملائنا				
٩	سلوك العملاء معنا زادنا ثقة بأنفسنا				
١٠	نحن مصدر ثقة لعملائنا				
١	لدينا المعرفة المطلوبة للإجابة على أسئلة عملائنا				
١	نحن نولي اهتماما فرديا لكل عميل				
٢	مصلحة عملائنا هي الأساس لعملائنا				
٣	نحن نفهم جيدا احتياجات عملائنا				
٤	نشعر أن عملائنا راضين عن خدماتنا				
١	لدى البنك أحدث التقنيات التكنولوجية للتعامل مع العميل				
٦	المواد المستخدمة في مكان العمل جذابة بصريا				
٧	بيئة العمل مريحة وجذابة				
٨					

السؤال الرابع: اختر الإجابة الصحيحة من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه منطبقاً على البنك الذي تعمل به:

- البنك الذي أعمل به
- مدرج في بورصة الأوراق المالية
- غير مدرج ببورصة الأوراق المالية

## ملحق (٢)

## إطار الدراسة الاستطلاعية

- قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتحقيق الأهداف التالية: تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتكوين الفروض الأساسية، وتحديد وتوصيف الخصائص العامة للمجتمع.
- أسلوب الدراسة الاستطلاعية: تمثلت الدراسة الاستطلاعية في عقد مقابلة شخصية مع عدد ٢٣ من العاملين بخدمة العملاء و ١٢ من المديرين العاملين بوظيفة رئيس قسم ومدير إدارة، وعدد ١٥ عميل من عملاء الفروع الرئيسية للبنوك التالية (مصر، الأهلي، القاهرة، الإسكان، الزراعي، الإسكندرية). في الفترة من ٢٠١٩/٧/١ إلى ٢٠١٩/٨/١
- وتم توجيه مجموعة من التساؤلات للعاملين لتغطية العديد من الجوانب الخاصة بالدراسة كان أهمها:
  - مدى رضا العاملين عن العمل؟ وما هي جوانب القصور؟
  - مدى معرفة العاملين للعلامة التجارية للبنك؟ ورأيهم فيها؟
  - مدى إدراك العاملين لمعايير وقيم العلامة التجارية للبنك؟
  - كم عدد الدورات التعريفية التي تلقاها العاملين تناولت العلامة التجارية للبنك؟
  - مدى استيعاب العاملين لوعده العلامة التجارية المقدم للعميل؟
  - رغبة وقدرة العامل على إبداء الآراء ومشاركة المقترحات مع رؤسائه فيما يخص العلامة التجارية للبنك؟
  - مدى ولاء العامل للبنك، وعلامته التجارية؟
  - مدى وفاء العاملين بوعده العلامة التجارية للعملاء؟
  - مدى الاهتمام بحل مشاكل العملاء؟
  - مدى السرعة والدقة في تقديم الخدمة للعملاء؟
  - مدى استعداد العاملين للرد وإجابة طلبات العملاء؟
  - مدى ثقة العملاء بالبنك من وجهة نظر العاملين؟
  - مدى رضا العاملين عن بيئة العمل من حيث التقنيات والمواد المستخدمة؟
  - هل يوجد في توصيف الوظيفة الخاص بالعامل ما يرتبط بالعلامة التجارية للبنك؟
  - هل حدث تطوير أو تغير في العلامة التجارية؟ وهل ارتبط ذلك بتغير حدث على الوظائف؟
  - كما تم الاستفسار عن اعداد العملاء ونوعياتهم.

كما وُجّهت هذه المقابلات لتغطية العديد من الجوانب بالنسبة للعملاء من أهمها:

- ما مدى رضا العملاء عن موظف خدمة العملاء، وعن جودة الخدمات المقدمة لهم؟
- هل يشعر العميل بالثقة في البنك؟
- ما هي أكثر المشاكل التي تواجه العملاء في التعامل مع البنك؟
- هل الخدمات المقدمة تشبع رغبات العميل ويتم تقديمها بالشكل الصحيح من أول مرة؟

## (ملحق ٣)

البنك المركزي المصري  
قطاع الرقابة والإشراف

بيان بأسماء البنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري

م	البنوك	تاريخ التسجيل	عنوان المركز الرئيسي
١	بنك مصر	١٨ يناير ١٩٥٨	١٥١ ش محمد فريد - القاهرة .
٢	البنك الاهلي المصري	١ يناير ١٩٦١	١١٨٧ ش كورنيش النيل - القاهرة .
٣	البنك العقاري المصري العربي	١٨ يناير ١٩٥٨	٧٨ ش جامعة الدول العربية - المهندسين - الجيزة .
٤	البنك الزراعي المصري	١١ أغسطس ١٩٧٧	١ شارع نادى الصيد - الدقى - الجيزة .
٥	بنك التنمية الصناعية	٢٧ مايو ١٩٧٦	٢ شارع عبد القادر حمزة - ميني كايرو سنتر - جاردن سيتي - القاهرة .
٦	بنك القاهرة	١٨ يناير ١٩٥٨	٦ ش د/مصطفى أبو زهرة - المنطقة الثانية - م. نصر - القاهرة .
٧	المصرف المتحد	٢٥ يونيو ٢٠٠٦	١٠٦ ش القصر العيني - برج كايرو سنتر - القاهرة .
٨	بنك الاسكندرية	١٨ يناير ١٩٥٨	٤٩ ش قصر النيل - القاهرة .
٩	بنك مصر إيران للتنمية	٢٦ يونيو ١٩٧٥	٢١ ، ٢٣ ش شارل ديغول (ش الجيزة سابقا) - برج النيل الادارى - الجيزة .
١٠	البنك التجارى الدولي / مصر ش.م.م	١٣ أغسطس ١٩٧٥	٢١ ، ٢٣ ش شارل ديغول (ش الجيزة سابقا) - برج النيل الادارى - الجيزة .
١١	التجاري وفا بنك ايجيبت ش.م.م	١٣ أغسطس ١٩٧٥	ستار كابينال برج A1 - سيتي ستارز - ٢ شارع على راشد - مدينة نصر - القاهرة .
١٢	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	٩ سبتمبر ١٩٧٦	٥٦ ش جامعة الدول العربية - المهندسين - الجيزة .
١٣	بنك بلوم - مصر	٢٤ مارس ١٩٧٧	قطعة رقم ٦١ - القطاع الأول ش التسعين مركز المدينة - التجمع الخامس - القاهرة الجديدة .
١٤	بنك كريدبى أجيروكول - مصر ش.م.م	١٢ مايو ١٩٧٧	للمنطقة السياحية - قطع أرقام (١٣/١٢/١١/١٠/٩) بالتجمع الخامس - القاهرة .
١٥	بنك الإمارات دبي الوطني ش.م.م	١٤ يولييه ١٩٧٧	القطعة رقم ٨٥ منطقة البنوك - شارع التسعين - التجمع الخامس - القاهرة الجديدة .
١٦	بنك قناة السويس	٩ مارس ١٩٧٨	٩ ، ٧ ش عبد القادر حمزة - جاردن سيتي - القاهرة .
١٧	بنك قطر الوطني الأهلي ش.م.م	١٣ أبريل ١٩٧٨	٥ ش شامبليون (دار شامبليون) - وسط البلد - القاهرة .
١٨	بنك الاستثمار العربي	٢٩ يونيو ١٩٧٨	٨ ش عبد الخالق ثروت - ميني سماء القاهرة - القاهرة .
١٩	البنك الاهلي الكويتي - مصر	٢٩ يونيو ١٩٧٨	القرية الذكية (الكتلو ٢٨ - ميني ٢٢٧ ب ٢٢٨ ب طريق مصر الاسكندرية الصحراوى) - ٦ أكتوبر .
٢٠	بنك عودة ش.م.م	٢٩ أغسطس ١٩٧٨	ميني C5 مرتفعات الأهرام - الجيزة (الكتلو ٣٣ طريق مصر الاسكندرية الصحراوى) .
٢١	البنك الأهلي المتحد (مصر)	٣ أكتوبر ١٩٧٨	٨١ ش التسعين - مركز المدينة - التجمع الخامس - القاهرة الجديدة .
٢٢	بنك فيصل الإسلامى المصرى	١٤ يونيو ١٩٧٩	٣ ش ٢٦ يوليو - القاهرة .
٢٣	بنك التعمير والإسكان	٢٤ سبتمبر ١٩٧٩	٢٦ ش الكروم - المهندسين - قسم الدقى - الجيزة .
٢٤	بنك البركة مصر ش.م.م	٨ مايو ١٩٨٠	٦٠ ش محي الدين أبو العز - الدقى - الجيزة .
٢٥	بنك الكويت الوطنى - مصر	٢٦ مايو ١٩٨٠	القطاع الأول - القطعة ١٥٥ - مركز المدينة - القاهرة الجديدة .
٢٦	مصرف ابو ظبى الإسلامى - مصر	٢٤ يولييه ١٩٨٠	٩ ش رستم - جاردن سيتي - القاهرة .
٢٧	بنك الاتحاد الوطنى - مصر (ش.م.م)	١٥ أكتوبر ١٩٨١	١٦ شارع جامعة الدول العربية - المهندسين - الجيزة
٢٨	البنك المصرى الخليجى	٢٨ يناير ١٩٨٢	٨ ، ١٠ ش أحمد نسيم - ميني الأورمان بلازا - الجيزة .
٢٩	البنك العربى الإفريقى الدولى	١٠ يونيو ١٩٨٢	٥ ش السراى الكبرى - جاردن سيتي - القاهرة .
٣٠	بنك اتش اس بى سى مصر	١٥ يولييه ١٩٨٢	٣٠٦ ش كورنيش النيل - المعادى - القاهرة .
٣١	بنك المؤسسة العربية المصرفية - مصر ش.م.م	٢٥ نوفمبر ١٩٨٢	مركز المدينة القنطرة المجاورة للقطعة ٣٤ - القطاع الاول - شارع التسعين الشما بالتجمع الخامس - القاهرة الجديدة
٣٢	البنك المصرى لتنمية الصادرات	٣١ ديسمبر ١٩٨٤	مركز المدينة القطاع الاول قطعة رقم ٧٨ - شارع التسعين بالتجمع الخامس - القاهرة الجديدة
٣٣	المصرف العربى الدولى	٥ يونيو ٢٠١٢	٣٥ ش عبد الخالق ثروت - القاهرة .
٣٤	بنك أبو ظبى الأول	٢٣ يناير ١٩٧٥	١٤٣ منطقة البنوك - القاهرة الجديدة - القاهرة .
٣٥	سيتى بنك ان ايه/مصر	١٦ أكتوبر ١٩٧٥	٤٦ شارع محور السلام بالقطاع الأول بالتجمع الخامس مدينة القاهرة الجديدة
٣٦	البنك العربى ش.م.م	١٠ يونيو ١٩٧٦	٤٦ ش جامعة الدول العربية - المهندسين - الجيزة .
٣٧	بنك الشرق ش.م.م	٢٦ مايو ١٩٧٧	قطعة رقم ٧٧ - ش التسعين - التجمع الخامس - القاهرة الجديدة .
٣٨	البنك الأهلي اليونانى	٩ فبراير ١٩٧٨	٣٢ ش هارون - الدقى - الجيزة .

### سيرة ذاتية

الاسم: أماني حسين أحمد العماوي -مدرس إدارة أعمال- بالمعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس  
البحيرة -مصر،

الوظائف السابقة:

• أستاذ مساعد إدارة اعمال بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بجامعة شقراء بالمملكة العربية  
السعودية

• مدرس إدارة اعمال بالجامعة العمالية.

الشهادات:

• دكتوراه إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة المنوفية ٢٠١٦

• ماجستير إدارة أعمال كلية التجارة جامعة المنوفية ٢٠١٢

• دبلوم نظم حاسبات علمية جامعة طنطا ٢٠٠٢م

• بكالوريوس إدارة أعمال جامعة طنطا ٢٠٠٤م

• بكالوريوس محاسبة جامعة طنطا ٢٠٠٠م

الايمل: [meena\\_sky@yahoo.com](mailto:meena_sky@yahoo.com)

تلفون: ٠١٠٠٦٨٦٣٠٨٣