

# دور التسويق الريادي في تحقيق التعافي التسويقي

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق

البحث مستل من اطروحه دكتوراه: تكامل العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية وممارسات التسويق الريادي وانعكاسه على التعافي التسويقي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في اقليم كردستان – العراق.

م. شفان نوزت صالح، قسم إدارة الاعمال، كلية التقنية الادارية –جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان

أ.د. درمان سليمان صادق، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد –جامعة دهوك، إقليم كردستان

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور التسويق الريادي في تحقيق التعافي التسويقي لدى عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق ، وقدم البحث اطار نظري تناول متغيري التسويق الريادي والتعافي التسويقي، واطار ميداني من اجل التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين التسويق الريادي كمتغير مستقل والتعافي التسويقي كمتغير معتمد ، وهذا مادفع الباحثان الى صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية، وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التحليلية ، وتم توزيع 207 استمارة استبيان على المديرين ومن ينوب عنهم (معاون مدير ، مدير قسم ،مسؤول وحدة ، ومسؤول قسم) في المصارف المبحوثة وتم إسترجاع 171 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها: وجود تأثير معنوي لمتغير التسويق الريادي في متغير التعافي التسويقي لدى المصارف قيد الدراسة وبمستويات تفسيرية دالة معنوية. ومن اهم المقترحات التي خرج بها البحث : إعادة النظر في التسويق الريادي وذلك بتنوع خدماتها وأساليبها التسويقية والتي تعتمد المصارف قيد الدراسة من اجل تحقيق التعافي التسويقي وبمستويات عالية وبما يضمن لها المرونة في سرعة مواجهة التغيرات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** مفهوم التسويق الريادي ، مفهوم التعافي التسويقي.

### 1- الأهمية الأكاديمية

#### 1. المقدمة

والفشل أو الاخفاق في تقديم الخدمة، ومن هنا يأتي دور التعافي التسويقي من خلال معالجته أوجه القصور التي تعيق المصرف التميز عن المصارف الاخرى، وذلك من خلال الاجراءات التي تهدف الى حل المشاكل والفشل في تقديم الخدمة وتغيير المواقف السلبية للزبائن الغير راضين وجعلهم زبائن راضين ، وذلك من خلال سرعة الإستجابة والاعتذار التعويض والمساعدة في حل المشكلة ، وبالتالي قد تساعد المصرف على تحقيق أهدافه الاستراتيجية المتمثلة بتحقيق الربحية ، وخدمة المجتمع ، والنمو ، ورضا العاملين . ووفقاً لذلك تناول الباحثان دراسة هذا البحث من خلال الآتي :

يمكن أن ممارسات التسويق التقليدية غير مناسبة لطبيعة العمل في منظمات الاعمال اليوم لذا يتوجب على تلك المنظمات استبدال تلك الممارسات التقليدية بالابداع والابتكار وبافكار جديدة والمتمثلة بممارسات التسويق الريادي (EM). ونظراً لزيادة الاهتمام بمفاهيم التسويق الحديثة خاصة في القرن الحادي والعشرون ، اصبحت معظم منظمات الاعمال الخدمية وخاصة التسويقية كمصارف تتبنى هذه الممارسات وذلك إستعداداً لمواجهة عدة عوامل كزيادة الانتاج واتساع الاسواق وإشتداد المنافسة

## المبحث الاول: منهجية البحث.

### أولاً : مشكلة البحث.

تواجه المصارف الخاصة في إقليم كردستان عدداً من التحديات التسويقية والادارية منها ندرة الموارد والخبرات وضعف الالتزامات التسويقية الفعالة وضعف التوجه والدعم من قبل الادارات نحو المبادرات التسويقية وعدم تقبلها لحقيقة تخصيص مجازات تسويقية وفق طرق علمية ، وهذا ما يؤثر سلباً على القائمين والمتخصصين للاحية إضعاف العملية التسويقية والنشاط التسويقي بصورة عامة .

ولكي تستطيع هذه المصارف التغلب على تلك التحديات وتحقيق التعافي لخدماتها المصرفية لابد من بيان دور ممارسات التسويق الريادي في تحسين مستويات التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية بعد تعرضها للفشل او الإخفاق في تقديم خدماتها. ومن خلال الاستطلاع الاولي الذي قام به الباحثان لعدد من المصارف الخاصة والإطلاع على العمل في تلك المصارف تكونت فكرة أولية للباحثان حول طبيعة المشكلة الميدانية والتي يمكن صياغتها بالتساؤل البحثي الرئيس (هل تستطيع المصارف المبحوثة تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية من خلال دور ممارسات التسويق الريادي) ؟ .

وينطلق من هذا التساؤل الرئيس عدد من الاسئلة البحثية وهي كالآتي:-

- 1- هل تمتلك المصارف الخاصة قيد الدراسة أبعاد التسويق الريادي ؟
- 2- هل تسعى المصارف قيد الدراسة الى تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.
- 3- هل هناك تصور واضح لدى مديري المصارف الخاصة حول كيفية تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية من خلال دور ممارسات التسويق الريادي.
- 4- هل هناك تصور واضح لدى مديري المصارف الخاصة حول دور التسويق الريادي في تحقيق التعافي التسويقي.

### ثانياً: أهمية البحث.

يكتسب البحث أهميته أكاديمياً في معالجته بعض المواضيع ذات العلاقة في الدراسات الأكاديمية، خاصة أنها تبين تأثير التسويق الريادي في التعافي التسويقي في محاولة لوضع التاثير النظري لكل منها والإسهام في إثراء هذه المواضيع بما يتيسر جمعه من مصادر متنوعة ووضعها تحت عنوان البحث الحالي.

### 2-الأهمية الميدانية

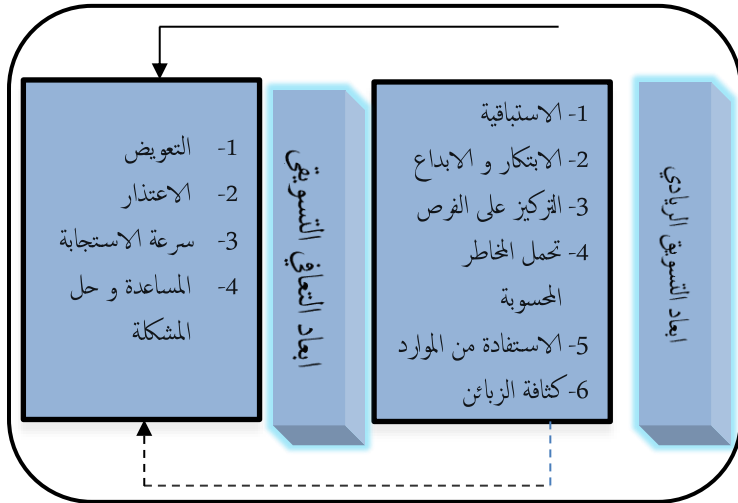
تتجسد الأهمية على مستوى الميدان المبحوث من خلال ما يقدمه البحث لعدد من الإستنتاجات والمقترحات والتي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرات المصارف المبحوثة على كيفية تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها من خلال اقتراح واستخدم آليات وعمليات من شأنها أن تؤدي الى نجاح المصرف وتميزها عن المصارف الأخرى .

### ثالثاً: أهداف البحث.

1- إجراء مسح للأدبيات التسويقية التي تناولت متغيرات البحث الرئيسية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات حديثة لحسم الجدليات والإشكاليات الفكرية والميدانية بين الباحثين والإجابة عليها.

2- دراسة وتفسير دور علاقة (الارتباط والتأثير ) بين متغيرات البحث في المصارف قيد الدراسة والإفادة من نتائج هذه العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج بإستنتاجات عملية وتقديم المقترحات لخدمة القطاع المصرفي في الإقليم.

## رابعاً: مخطط البحث.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثان

### خامساً: فرضيات البحث.

أ- الفرضية الرئيسة الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التسويق الريادي والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.

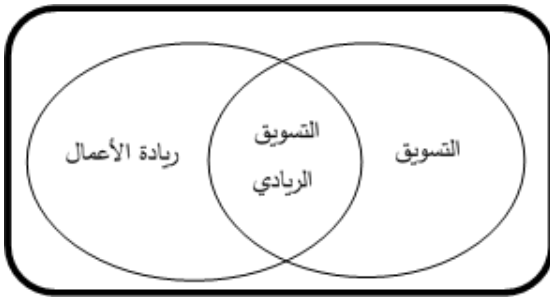
وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستباقية والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابتكار والابداع وبين التعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التركيز على الفرص والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تحمل المخاطرة المحسوبة والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- 5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستفادة من الموارد والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- 6- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين كثافة الزبائن والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.
- 7- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إيجاد القيمة والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الريادي في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.

وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- 1- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستباقية في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.



الشكل (2) مخطط يوضح مفهوم التسويق الريادي

Source: Ferreira, Caitlin, (2020), The Marketing-Entrepreneurship Interface: An Evaluation, Of Hybrid Entrepreneurs, the degree of, Doctor of Philosophy, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences Lulea University of Technology, p21

وعليه فيعرفها (Lukiyanto & Wijayaningtyas, 2020:555) بأنها التكامل التام بين التسويق وريادة الأعمال، ولا يقتصر تطويرها على ربط أدوات التسويق وعملية ريادة الأعمال فحسب، بل يشمل أيضاً جميع الجوانب الإدارية للتسويق وريادة الأعمال. بينما يراها (Teguh et al., 2021:128) بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات الغير التقليدية التي يمكن ان تساعد المنظمات الناشئة وتظهر للمنظمات ميزة تنافسية في الاسواق. في حين يعرفها (العباسي و عبد الفتاح، 2022: 329) بأنها استثمار واستغلال للفرص السوقية بفعالية شديدة وذلك من أجل المحافظة وكسب الزبائن المربحين من خلال تبني المداخل الابتكارية والإبداعية في إدارة المخاطر وكذلك مداخل تحقيق القيمة للزبائن القادرة على الاحتفاظ بهم كزبائن مربحين ودائمين.

وبالاستناد الى ماسبق يرى الباحثان بأنه يمكن اعطاء تعريف اجرائي للتسويق الريادي (EM) على انه مجموعة من الانشطة والممارسات التسويقية ذات التوجه الريادي التي تمارسها المنظمات والمتمثلة برغبتها في المخاطرة وقدرتها على اقتناص واستغلال الفرص التسويقية بشكل فعال من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل إستباقي وبالتالي كسب زبائن مربحين والمحافظة عليهم من خلال تقديم افكار مبدعة محققاً قيمة عالية للزبائن.

### ثانياً: أبعاد التسويق الريادي

يشير الكثير من الكتاب والباحثين مثل (Dushi et al., 2002) (Morris et al., 2019) (Bandara et al., 2020) إلى أن أبعاد التسويق الريادي تتمثل ب:-

1- **الاستباقية:** يتوجه المنظمات نحو البحث عن طرق جديدة وذلك لإكتساب ميزة تنافسية على منافسيهم على نطاق واسع من خلال تغييرات تدريجية في ممارسات الإنتاج والتسويق الحالية (Bandara et al., 2020:8). وعليه يعرف الاستباقية بأنها منظور يبحث عن الفرص ويتطلع الى المستقبل ويتميز بإدخال المنتجات الجديدة قبل المنافسين وتوقع الطلب المستقبلي لإحداث التغيير وتشكيل البيئة، ويتم استخدام جهود التسويق في محاولة لإنشاء مواقع جديدة في السوق، وبذلك فان التوجه الاستباقي يتيح للمنظمة القدرة على التنبؤ بالتغيرات واحتياجات السوق والتفاعل مع هذه التغيرات قبل ان تضطر المنظمة الى الرد (Ferreira, 2020: 42). وفي الواقع ان المنظمات الاستباقية لديها أفضل ديناميكيات السوق والاستجابة السريعة لمؤشرات السوق ويسمح بتطبيق طريقة عمل إستباقية للمنظمة وبذلك يتم تحديد وتقييم الفرص الجديدة وكذلك مراقبة إتجاهات السوق، وبالتالي وضع العمل في مستوى أعلى

- 2- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإبتكار والإبداع في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.
- 3- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتركيز على الفرص في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.
- 4- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحمل المخاطرة المحسوبة في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.
- 5- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستفادة من الموارد في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.
- 6- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكثافة الزبائن في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.
- 7- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإيجاد القيمة في التعافي التسويقي عند مستوى (0.05) في المصارف قيد الدراسة.

**سادساً: أساليب جمع البيانات:** لغرض تحقيق الاهداف الموضوعية لهذا البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بما يتلاءم مع الظواهر الاجتماعية وقياس علاقة الارتباط والتأثير والتي ستمتدز نتائج البحث الحالي، اما فيما يتعلق بالجانب العملي للبحث فقد اعتمد الباحثان على إستخدام إستمارة الإستبانة وذلك كأداة رئيسة لجمع البيانات لعينة البحث والمتمثلة بالمدرء ومن ينوب عنهم ورؤساء الأقسام والوحدات في المصارف الخاصة بإقليم كردستان العراق وبالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، اما في الجانب النظري فقد اعتمد الباحثان على العديد من الرسائل والاطاريج والمجلات العربية والاجنبية المتعلقة بالبحث الحالي.

**سابعاً: مجتمع البحث وأساليب التحليل الإحصائي:** يمثل مجتمع البحث على عدد من المصارف الخاصة في إقليم كردستان العراق (دهوك- اربيل - سلیمانیه) حيث بلغ (44) عددها، وقد اعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (Spss 26) لأغراض التحليل الإحصائي في هذا البحث لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### المحور الاول : مفهوم التسويق الريادي وأبعاده

**أولاً: مفهوم التسويق الريادي:** تكمن النظرة التقليدية الى التسويق والريادة في ان هذين الحقلين هما حقلان مختلفان ومنفصلان عن بعضها البعض، ولكن تزايد الوعي بخصوص تأثيرات وأهمية الريادة والابداع في التسويق وكذلك دور التسويق في نجاح الانشطة الريادية مما أدى الى دمج الحقلين وظهور التسويق الريادي (Shaw, 2004: 195). وعليه فان مفهوم التسويق الريادي هو مزيج من مفاهيم ريادة الأعمال والتسويق (Dhameria et al., 2021:942). وهذا ما أكدته (Ferreira, 2020: 21) بأن القواسم المشتركة بين ريادة الأعمال والتسويق قادة الى تحقيق مفهوم التسويق الريادي وكما موضح في الشكل (2)

والسعي وراءها والتي تعتبر من الإجراءات التسويقية الحاسمة لنجاح المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، وسوف يتم تقييم الإمكانيات بشكل عام حسب درجة الملاءمة بالنسبة لقدرات وموارد المنظمة ، وأن قدرة المنظمة على اختيار الفرصة المناسبة وفي الوقت المناسب هي التي تحدد نجاح المنظمة لأنها يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي وذلك عندما يتم استغلالها وتحديدها بمعرفة .

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان بأن التركيز على الفرص واستغلالها تعد شريان الحياة بالنسبة لمنظمات الأعمال وخاصة المصارف ، وذلك طبقاً للظروف الاقتصادية التي تعيشها تلك المنظمات في بيئة اليوم كثافة الزبائن وزيادة المنافسين والحاجة إلى مواكبة الأحداث والتغيرات البيئية بسرعة ، وهذا ما جعل من ممارسات التسويق الريادي كالتحريك على الفرص مجددة لأنها سبابة في إكتشاف واستغلال الفرص قبل المنافسين ، والتي قد تنعكس في تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية .

**5- الاستفادة من الموارد :** تسعى المنظمات وباستمرار في السعي وراء الفرص وخلق القيمة وبذلك فإنهم يجدون أنفسهم يفتقرون إلى الموارد ، لذا فهم يحاولون فعل المزيد وبأقل ما هو ممكن وذلك من خلال استخدام الأساليب المبتكرة والمحاولات المتكررة للوصول إلى موارد إضافية (8: Alqahtani & Usayb, 2018) . حيث تعد الموارد أحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات في إستغلال الفرص التجارية الموجودة في السوق ، وان توفر هذه الموارد يميز نجاح المنظمة عن منظمة أخرى ، وإستناداً إلى النظرية القائمة على الموارد (RBV) فان إمكانيات الموارد التي تمتلكها المنظمة توفر لها ميزة تنافسية لصالح المنظمة ، لذلك فمن الضروري على المنظمات تعزيز وتنوع مواردها لتكون قادرة على المنافسة والبقاء في السوق (675: Sahid & Habidin, 2018). وعليه يعرف (Fatoki, 2019:1431) الاستفادة من الموارد على أنها قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وإكتشاف مصادر جديدة للموارد . وكذلك يعرفها (Dushi et al., 2019:90) بأنها قدرة المنظمة الحصول على الموارد من أجل القيام بالمزيد من الأعمال وموارد أقل أي (القيام بأكثر مما هو ممكن وبأقل مما هو متوفر). وبالإستناد إلى كل ماتم ذكره يرى الباحثان بأن التسويق الريادي تعرض مدى قدرة المنظمات وبالاخص المصارف على تحديد ورفع قيمة مواردها ، وذلك من خلال التعرف على الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها بأقصى ما يمكن ، حيث يتوافر لكل مصرف مجموعة من الموارد منها موارد مالية تتعلق بتوافر رأس المال اللازم ، أو موارد بشرية اللازمة للقيام بأنشطتها المختلفة ، أو موارد التكنولوجيا مثل الصراف الآلي (ATM) والبطاقات الذكية (كردت كارد وفيزا كارد)، حيث أن هذه الموارد تمثل كل موجوداتها المتميزة التي تمتلكها وتحكم فيها لتكون تحت سيطرتها والتي تشكل لها الأساس الذي يستند عليها في وضع وتنفيذ خططها الإستراتيجية ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، والتي بدورها قد تؤدي إلى تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.

**6- كثافة الزبائن:** يعتمد بعد كثافة الزبائن على ما ينظر إليه غالباً بأنها قوة دافعة مركزية للتسويق في المنظمة ، أي أنه يعتمد على التوجه الذي يركز على الزبائن وذلك باستخدام أساليب مبتكرة لإنشاء علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها ، حيث تشير الكثير من الدراسات على أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تركز بشكل أكبر على كثافة الزبائن ، وكذلك تشير أيضاً إلى أن التوجهات المتطرفة للزبائن يمكن أن تعزل إختراق الابتكارات التي تنشأ الأسواق وتعزل التوازن ، لأن هذه التغيرات الجذرية تظهر أمام الزبائن (47: Ejiroghene & Ayodele, 2020). ويعرف (Rashad, 2018) (64: Rashad, 2018) كثافة الزبون بأنه نهج تنظيمي مبتكر لإنشاء علاقات مع الزبائن والمحافظة عليها.

للاستفادة من الفرص المحددة في السوق قبل المنافسين ، أي ان الاستباقية عمل أساسي للمنظمات لأنه يسمح لهم بالتصرف أولاً ، وبالتالي يمنحهم الفرصة لتحديد السرعة وتحقيق الأرباح للمنظمات (Nwankwo & Kanyangale, 2020: 52).

وتأسيساً على ما تقدم ينظر الباحثان إلى الاستباقية على إنها تساعد المنظمات وخاصة المصارف على الاستعداد للإستجابة وبشكل إستباقي لتلبية توقعات وطلبات زبائنها والفرص المستقبلية في السوق ، والمشاركة في الأسواق الناشئة وتكوين البيئة وإدخال المنتجات والعلامات التجارية الجديدة قبل منافسيها ، وكذلك مساعدتها على توقع التهديدات المستقبلية والبدء في إتخاذ إجراءات إما في استغلال الفرص أو منع أو الحد من الفشل في الخدمات ، والتي بدورها قد تساهم في تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.

**2- الابتكار والإبداع:** يعتبر الابتكار والإبداع بمثابة نهج على مستوى المنظمة للإختراف عن الوضع الراهن من خلال إحضار أفكار جديدة يقدمها الآخرون كنهج بديل للاستفادة منها كأفكار جديد في تبني الأنشطة التسويقية ، ويعتبرها كأداة مفيدة للتنظيم والادهرار والقدرة التنافسية (Algahtani & Usayb, 2018: 7). في حين يرى (Hamali et al., 2016: 105) بأن الابتكار والإبداع تعد إستراتيجية مهمة للمنظمات لأنها يمكن أن تساعد في السيطرة على الأسواق الحالية أو تطوير أسواق جديدة والمساهمة في إستدامتها ، لذا فهي يعتبران شريان الحياة واستدامة للمنظمات. وينظر (Mojekeh et al., 2018: 979) للابتكار والإبداع على أنه ميل المنظمات لتوظيف ودعم الأفكار الجديدة والتجارب والعمليات الإبداعية والحدثة التي قد تخلق خدمات أو منتجات جديدة أو عمليات تكنولوجية متقدمة ، وإجراء تسويقي يستلزم الابتكار القدرة على تحقيق مستوى جديد من الجودة للمنتجات والخدمات والعمليات والفرص ، ولكي تستطيع المنظمات قيادة أسواق جديدة عليها إدخال الابتكارات في عملياتها التجارية من أجل التحرك جنباً إلى جنب مع الاتجاهات الحالية في الأسواق المتغيرة ، ومع تغيير أذواق الزبائن على المنتجات والطلبات الموجودة بالفعل وذلك لضمان نمو واستدامة وربحية المنظمات.

وبالاستناد إلى ما سبق يرى الباحثان بأن الابتكار والإبداع تساعد المنظمات وخاصة المصارف التوصل إلى كل ما هو جديد ويضيف لها قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق ، وبالتالي العمل على تحقيق مستوى جديد من الجودة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات ، وبذلك فان نجاح الأسواق في المصارف يعتمد على وجود الابتكار والإبداع في أداء أعمالها والتي تحد من حالات الفشل في خدماتها ، وبالتالي قد تسهل على تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.

**3- التركيز على الفرص:** تقع الفرص في قلب ريادة الأعمال وأحد الأبعاد الرئيسية في (EM) لأن الفرصة هي القوة الدافعة الرئيسية وراء معظم المنظمات الناشئة، حيث ان بقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على سعيها للفرص وتحديد هويتها ، وبالتالي يجب على المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى تحقيق النمو والنجاح مسح بيئتها وتحديد الفرص وتعبئة الموارد المتاحة والضرورية للاستفادة من الفرص لتحقيق النمو المنشود (6: Gameti et al., 2021). ويصف (64: Rashad, 2018) التركيز على الفرص على أنها الاعتراف بالفرص

## المحور الثاني: مفهوم التعافي التسويقي وأبعاده

### أولاً: مفهوم التعافي التسويقي

يشير التعافي التسويقي إلى الإجراءات التي يتخذها مقدمو الخدمات للتخفيف أو إصلاح الضرر الذي لحق بالزبائن نتيجة فشل مزود الخدمة في تسليم الخدمة كما تم تصميمها، وعليه يجب على مقدمو الخدمات إستجابةً للفشل في تقديم الخدمة تنفيذ إجراءات وأنشطة لإعادة الزبائن المتضررين إلى حالة من الرضا، وان التعافي قد لايعوض دائماً عن فشل الخدمة ولكنه يمكن أن يقلل من تأثيرها الضار عندما يتم التعامل مع المشكلات بشكل صحيح (Chihyung ok, 2004: 21). بينما يرى (Yin Lee et al, 2019: 1-2) بأن التعافي التسويقي يشير إلى الاستجابات والانشطة التي يقوم بها مقدمو الخدمة في التعامل مع فشل الخدمة والتعامل مع شكاوى الزبائن، حيث من المستحيل على مقدم الخدمة تجنب فشل الخدمة تماماً. ووفق (Arsenovic, 2021: 30) بأن التعافي التسويقي يشير إلى العملية والنتيجة التي تشمل جميع تفاعلات الخدمة والأنشطة التي تقوم بها مقدم الخدمة للرد على فشل الخدمة. وعليه فإن التعافي التسويقي هو أي إجراء أو مبادرة تتخذها المنظمة لتخفيف أثر فشل الخدمة وفي محاولة لاستعادة المصداقية وتقوية العلاقات مع الزبائن أو المسوقين، لأن في كل مرة يتم فيها تنفيذ خدمة رديئة يتعين على المنظمة التحول إلى وضع التعافي (Msosa & Govender, 2019: 2). وتأسيا على ماتقدم يرى الباحثان بأن المفهوم الاجرائي للتعافي التسويقي أنه إجراء محدد يتم إتخاذه من قبل المنظمة للتأكد من ضمان حصول الزبائن على المستوى المناسب من الخدمة بعد حدوث المشكلات في الخدمة العادية وبالتالي كسب تعاملهم معها مجدداً وزيادة ولائهم وإعادة نوايا الشراء والكلام الايجابي حول المنظمة وذلك لمساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

### ثانياً: أبعاد التعافي التسويقي

يشير الكثير من الكتاب والباحثين مثل (Mattsson & Ramen, 2014) (العقاي، 2020) إلى أن أبعاد التعافي التسويقي تتمثل بالآتي:

1- **التعويض**: هي إستراتيجية تستخدم لتعويض خسائر الزبائن الناجمة عن فشل الخدمة وذلك من أجل إستعادة علاقة التبادل المتوازنة بين المشتري والبائع، ويمكن تصنيفها إلى تعويضات نقدية وغير نقدية، حيث تشير هذه التعويضات إلى المبالغ المستردة والخصومات والقسائم واثمانات المتجر (Zheng, 2017: 8). ويؤكد (Msosa, 2019: 89): أن لإختيار نوع التعويض المناسب يجب على المديرين في قطاع الخدمات تحديد الانواع المختلفة للزبائن، حيث يمكن لمقدمي الخدمات بذل جهد إضافي من خلال تصميم العمليات وذلك لسباح الموظفين على أختيار التعويض على أساس خصائص المستهلكين. في حين ينصح (Gelbrich & Roschk, 2011: 39) من أجل تسهيل التعويض يجب ألا يحدد المنظمة الخدمية نوع التعويض، بل يجب أن تمنح الموظفين حرية التصرف في سؤال المشتكين عن توقعاتهم بخصوص حلول مقبولة للمشكلة. بينما يعتقد (Nikbin et al., 2015: 255) أن الزبائن الذين يتم تعويضهم بعد فشل الخدمة سيكون لديهم ثقة التعامل مع مقدم الخدمة دون خوف أو خطر حدوث فشل محتمل لأنهم يعتقدون أن مقدم الخدمة سيعرضهم هذه المرة لاستعادة العلاقة. وبالتالي فإن التعويض سيقدم للزبائن شيئاً ذا قيمة للمشكلة التي أثرت عليهم (Dietrich, 2019: 16). وبناءً على ماتقدم يرى الباحثان بأن التعويض هو إستراتيجية فعالة للتعافي التسويقي في المصارف، وأنها ستكون أكثر فعالة عندما يرى الزبائن أنه يتم تقديمها بشكل طيب، وبذلك فمن المهم على مديري المصارف تقديم المشورة للموظفين بتقديم التعويضات للزبائن المتضررين

بينما يعرفها (Bandara et al., 2020: 9) بأنها عملية تحديد الأساليب الإبداعية لإكتساب وإحتفاظ وتتمية الزبائن، حيث يتميز بسات المساوات مع الزبائن والعلاقات العميقة والبعد العاطفي لتسويق جهود المنظمة. كما أوضح في السياق ذاته (Ferreira, 2020: 43) بأن كثافة الزبائن يركز على الاساليب المبتكرة لإنشاء علاقات جديدة مع الزبائن أو إستخدام العلاقات القائمة لإنشاء علاقات وأسواق جديدة، وان الهدف النهائي من التركيز على الزبائن هو إنشاء علاقات مريحة مع الزبائن وتكوين إرتباطات عاطفية بين الزبائن والمنظمة. وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان بأنه يستوجب على منظمات الاعمال الريادية وخاصة المصارف التوجه نحو كسب المزيد من الزبائن الجدد في الاسواق المستدفة والاسواق الجديد، وذلك من خلال تقديم خدمات تلبي إحتياجاتهم وتفضيلاتهم بصورة مميزة عن المنافسين، وكسب ولائهم على المدى الطويل، وكذلك إقامة علاقات مع الزبائن المحتملين وخاصة ذوي القيمة العالية لجعلهم زبائن دائمين للمنظمة وذلك لتحقيق أهدافها، والتي قد تؤدي إلى تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.

7- **إيجاد القيمة**: يعد إيجاد القيمة من أهم عوامل بقاء ونجاح تسويق المنظمات، وفي مجال التسويق فإنه يتعلق بتبادل القيم وبالتالي رغبة الزبائن في إستبدال مواردهم بقيمة من المنظمة لذلك سيأخذ الزبائن دائماً في الاعتبار الفائدة المستمدة من منتج أو خدمة ويقارن ذلك بتكلفة الحصول عليها لتحديد القيمة، فإذا كانت المنفعة المستمدة من المنتج أو الخدمة مساوية لتكلفة المنتج أو أعلى منها فإن القيمة تعتبر قد تم إنشاؤها، ولكن إذا كانت تكلفة الحصول على المنتج أو الخدمة أعلى من المنفعة فمن الغير المرجح أن يعرض الزبائن ذلك بسبب انه لم يتم إنشاء القيمة (Gamti et al., 2021: 8). وفي السياق ذاته يؤكد (Fatoki, 2019: 1431). على أن إيجاد القيمة يركز على توفير قيمة مستمرة للزبائن. وكذلك يرى (Ferreira, 2020: 44) بأن مفهوم إيجاد القيمة ترسخ مبدأً أساسياً في نظرية التسويق، وان عامل التاييز مع التسويق الريادي هو التركيز على إيجاد قيمة مبتكرة، بحيث يتضمن النهج المبتكر لإيجاد القيمة إجراء محاولات مستمرة للبحث عن مجموعات فريدة من الموارد للإيجاد المزيد من القيمة للزبائن. ووفق ما يرى (Rashad, 2018: 65) بأن إيجاد القيمة يعد أهم بُعد في التسويق الريادي وإنه يجب على المسوقين إستخدام مجموعة من الموارد لتوفير قيمة أكبر للزبائن، وبالإضافة إلى ذلك يجب على المسوقين تحديد المصادر الغير المستغلة لقيمة الزبائن وبالتالي يكون لها تأثير إيجابي على الاداء. وبناءً على ماتم ذكره يرى الباحثان بأن إيجاد قيمة للزبون يعد من أهم أولويات منظمات الاعمال وخاصة المصارف، وان مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبون من قبل المصارف تكون من خلال إيجاد أفضل قيمة ورضا للزبون، وبالتالي فإن الزبائن الراضين سيكونون زبائن موالين لها، وعليه فان عملية جذب الزبون المصرفي والحفاظ عليهم سيكون من المهام الصعبة لأنهم يواجهون خدمات متنوعة ومغيرة ليجتاز منها، وبذلك يقوم الزبون بشراء الخدمة من المصرف الذي يقدم له أعلى قيمة مدركة، وذلك من خلال تقييم الإختلافات بين المنافع والتكاليف المترتبة على الخدمات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين، وعليه فان إيجاد القيمة للزبون يشير الى القيمة التي توجد في المصارف والتي تكون غالباً مساوية للمنافع التي قد تحصل عليها زبائنها مطروحة منها التكاليف التي تنشأ من عمليات المصرف والتي تؤدي الى تحقيق أهدافها، وعليه فقد تساهم في تحقيق التعافي التسويقي لخدماتها المصرفية.

التفاعل مع الزبائن المصرف للحصول على معلومات بخصوص حدوث فشل في الخدمة لأنه لا يمكن إستخدام الوقت الضائع للتعافي من فشل الخدمة والتي قد تكون لها آثار سلبية على تحقيق سرعة التعافي في الخدمة المصرفية، لذلك يجب أن تكون الإستجابة فورية وسريعة.

**4- المساعدة وحل المشكلة:** يعرف المساعدة وحل المشكلة بأنها قدرة المنظمة التعرف على أسباب الفشل والتخطيط لها ومن ثم تنفيذ الإجراءات التصحيحية، وتقديم المعلومات والمشورة ومن ثم مساعدة الزبائن على حل المشكلات بعد فشل الخدمة والحد من مستويات غضب الزبائن، وعليه فإن المساعدة هي دعم مقدي الخدمة للزبائن وذلك إستجابة لفشل الخدمة (العقاي، 2020: 93). ويشير (Msosa, 2019: 81) إلى أن العديد من المنظمات تطلب من الزبائن الإتصال بالعديد من الموظفين قبل الحصول على المساعدة وحل المشكلة، ولكن تشير الدراسات إلى أنه يمكن الحصول على الرضا من المعاملة إذا تم التعامل مع المشكلات من قبل شخص أو جهة إتصال واحدة، ولا يمكن حل مشكلات الزبائن بسرعة إلا من خلال منح الموظفين بعض الصلاحيات لتسوية الشكاوى، حيث ان التعامل مع المشكلة وحلها من خلال سلاسل مختلفة الأوامر ستكون بطيئة، لذا يجب منحهم السلطة الكافية من خلال التدريب والتكئين التي يمكن أن تساعد الموظفين على حل مشاكل فشل الخدمة بسرعة. وبناء على ما تم ذكره يرى الباحثان بأن إستراتيجية المساعدة وحل المشكلات قد تمثل إستراتيجية فعالة ورئيسية للتعافي التسويقي في المصارف، حيث يمكن أن يعيد الزبون إلى المستوى المتوقع للخدمات، وبذلك يجب على منظمات الخدمات وخاصة المصارف إصلاح مشكلة الزبون بسرعة والعمل على تقديم المساعدة لزيائتها عن طريق التعويض وذلك من أجل إعادة الزبائن إلى وضعهم السابق الذي كانوا عليه قبل وقوع الخسارة، وعليه فإن المساعدة وحل المشكلات يجب أن تحسن الرضا مقابل التعويض الذي يحصل عليه الزبون إذ كانت المساعدة أكثر فاعلية في الحالات الحرجة.

### المبحث الثالث: الاطار العملي.

خصص المبحث الحالي لاختبار فرضيات البحث الرئيسة والتي تم تبنيها في المخطط الذي أعده الباحثان، وعلى وفق المحاور الآتية:

### المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### 1- وصف وتشخيص متغير التسويق الريادي

تم استخدام المؤشر الكلي للتكرارات والاطواس الحسائية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لوصف هذا المتغير من خلال أبعاده الفرعية وكما يلي:

بطريقة تظهر الندم الصادق عن فشل الخدمة، وعليه فإن إستراتيجية التعويض ستساعد على زيادة رضا الزبائن عن فشل الخدمة، خاصة عندما يكون التعويض كبيراً أو مناسباً فإنه يعيد الزبون إلى الحالة السابقة قبل فشل الخدمة وبالتالي إلى الاحتفاظ بهم.

**2- الإعتذار:** يعتبر الإعتذار إستراتيجية مهمة جداً لإعادة الثقة التي كسرها فشل الخدمة، أي يجب أن تبدأ أي إستراتيجية مناسبة للتعافي من فشل الخدمة بإعتذار وتحديد مصدر فشل الخدمة وتقديم حل معقول، فعندما يحدث فشل في الخدمة عادة ما يعبر الزبائن عن إستيائهم من الموقف، ومع ذلك فمن الضروري على مقدم الخدمة بذل جهد واضح للوصول إلى جذور المشكلة وتقديم حل مناسب مع إقناع الزبون في نفس الوقت بإتخاذ مبادرات أو خطوات لمعالجة الوضع، فالإعتذار هو تكتيك علاجي بعد تجربة غير سارة مع الزبائن، وعليه فإن الاعتذار هي إستراتيجية تعافي الخدمة لاتعالج فشل الخدمة في حد ذاته، ولكنه يعني ضمناً أن مقدم الخدمة يقر بمشكلة للزبون ويعترف بأنه تم ارتكاب خطأ ما (Msosa, 2019: 84). وعليه فإن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الإعتذار لزيائتها يمكن أن تعيد رضاهم أكثر من المنظمات التي لا تستخدمها (Baker et al., 2019: 42). لأنه عند حدوث فشل سيكون الزبون غير راضي لأن توقعاته لم تتحقق، وبعد إقرار المنظمة بحدوث هذا الفشل فإن أفضل ما يمكن أن تفعله هو الاعتذار للزبون وشرح تعازيهم لحدوث الفشل ويجب أن يكون الاعتذار حقيقياً لأنه سيُسرع الزبون بالتقدير، ويمكن أن يحدث العكس إذا لم يكن الاعتذار حقيقياً (Mattsson & Ramen, 2014: 6). وتأسياً على ما تقدم يرى الباحثان بأن الإعتذار الصادق للزبائن قد تكون من أكثر الإستراتيجيات فاعلية في التعافي التسويقي في المصارف، وأن تقديم الاعتذار للزبائن وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم قد تكون لها تأثير كبير على تحقيق تعافي المصرف وكذلك على تحقيق رضا الزبائن، لأن الاعتذار هو رد فعل من قبل مقدي الخدمة للزبائن وبالتالي التعاطف معهم نتيجة فشل في الخدمة، أي أنه قبول بالمسؤولية عن حدوث الفشل والتعبير عن الأسف للزبائن الذين تعرضوا إلى فشل في الخدمة، وعليه فإن الاعتذار مهم لأنه يجد من قلق الزبائن وكذلك يبين للزبائن إهتمام المصرف بهم وبرفاهيتهم.

**3- سرعة إستجابة:** يُعبر عن سرعة إستجابة المنظمة لحل المشكلة، حيث أن سرعة الإستجابة التي يتم بها تصحيح فشل الخدمة أو التعامل مع الشكاوى هي إحدى المحددات الرئيسية لتصورات الزبائن عن العدالة الإجرائية، لأن التعافي الفوري فعال للغاية خاصة عندما يقترن بإعتذار حتى في حالة غياب التعويض (الغزلي، والعبادي، 2017: 717). لذا يرى (Mattsson & Ramen, 2014: 6) بأن سرعة الاستجابة ضرورية في تعافي الخدمة، فإذا كان الزبائن غاضبين وغير راضين عن الخدمة وعلين الانتظار لفترة طويلة للحصول على المساعدة فهذا يؤدي إلى زيادة غضبهم وإستيائهم، وفي المقابل إذا كان وقت إنتظار الزبائن للحصول على المساعدة قصيراً فهذا يؤدي إلى شعور الزبائن بأن المنظمة تهتم بهم وبذلك سيصبحون أكثر سعادة ورضاً، وعليه فإن سرعة الإستجابة يمكن تعريفها على أنها الوقت الذي يستغرقه المنظمة للإجابة على الزبائن بعد معرفتها بحدوث فشل في خدمة المنظمة، أو على أنها الوقت الذي يستغرقه المنظمة لإصلاح الفشل من النقطة التي حصلت عليها المنظمة بمعرفتها بفشل خدمتها. ووفقاً على ماتقدم يرى الباحثان بأن إستراتيجية الاستجابة السريعة قد تكون ضرورية للتعافي التسويقي في المصارف وإنه لا يعتمد على الاظلمة والعمليات الجيدة فحسب، بل تعتمد أيضاً على تمكين وتدريب الموظفين ومنحهم الاستقلالية وتشجيعهم على أن يكونوا إستباقين أو مستجيبين دون الخوف من العقاب، وان يكونوا حذراً من الوقت والجهد المبذول في

## الجدول (1) وصف وتشخيص متغير التسويق الريادي

| الابعاد الفرعية      | المؤشر الكلي للتكرارات |       |         | المؤشر الكلي للوسط الحسابي | المؤشر الكلي للانحراف المعياري | المؤشر الكلي لنسبة الاستجابة |
|----------------------|------------------------|-------|---------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                      | اتفق                   | محايد | لا اتفق |                            |                                |                              |
| التعويض              | 88.9                   | 10.0  | 1.1     | 4.14                       | 0.616                          | 0.83                         |
| الاعتذار             | 92.5                   | 6.6   | 0.9     | 4.12                       | 0.540                          | 0.82                         |
| سرعة الاستجابة       | 91.7                   | 7.0   | 1.3     | 4.17                       | 0.604                          | 0.83                         |
| المساعدة وحل المشكلة | 92.6                   | 6.7   | 0.7     | 4.20                       | 0.578                          | 0.84                         |
| المؤشر الكلي         | 91.4                   | 7.6   | 1.0     | 4.15                       | 0.584                          | 0.83                         |

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج وصف هذا المتغير والمذكورة في الجدول (1) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه أبعاده السبعة والمستخدم في قياسه إلى أنها تتفق بمعدل (92.9%)، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (0.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.563)، مما يدل على مستويات الاتفاق العالية بموجب الوسط الحسابي ويتأكد من نسبة الاستجابة والبالغة (83%)، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، وفي هذا إشارة إلى أفراد العينة يرون بأن التسويق الريادي لها دور مهم في تعزيز التعافي التسويقي لدى المصارف قيد الدراسة.

وللتعرف على تفاصيل الابعاد التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متغير التسويق الريادي فقد تبين أن بعد كثافة التركيز على الزبائن أسهمت بأعلى مستوى أهمية حيث جاء بوسط حسابي (4.26) ونسبة اتفاق بلغت مساهمتها (96.7) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (85%) وفي هذا إشارة إلى أن أفراد العينة يرون بأن كثافة التركيز على الزبائن في المصارف قيد الدراسة جاءت بمستويات عالية وبالتالي فهي تعد من مضامين التسويق الريادي كونها تمثل أحد مكونات المهمة على مستوى المصرف حيث تسهم على استخدام الاساليب المبتكرة لإنشاء علاقات جديدة مع الزبائن والمحافظة عليها. بينما كانت بعد التركيز على الفرص أقل مستوى من الأهمية في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المتغير، إذ جاء بوسط حسابي (4.10) ونسبة اتفاق بلغت (91.3) وهي نسبة لازالت مرتفعة والتي تشير إلى أن إدارة المصارف قيد الدراسة تعمل على إيجاد توازن ما بين رؤيتها وإمكانياتها الاستراتيجية كوسيلة لاقتناص الفرص، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (82%).

## 2- وصف وتشخيص متغير التعافي التسويقي:

### الجدول (2) وصف وتشخيص متغير التعافي التسويقي

| الابعاد الفرعية        | المؤشر الكلي للتكرارات |       |         | المؤشر الكلي للوسط الحسابي | المؤشر الكلي للانحراف المعياري | المؤشر الكلي لنسبة الاستجابة |
|------------------------|------------------------|-------|---------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                        | اتفق                   | محايد | لا اتفق |                            |                                |                              |
| الإستباقية             | 92.4                   | 6.1   | 1.5     | 4.19                       | 0.602                          | 0.84                         |
| الابتكار والإبداع      | 93.8                   | 5.7   | 0.5     | 4.22                       | 0.554                          | 0.84                         |
| التركيز على الفرص      | 91.3                   | 7.5   | 1.2     | 4.10                       | 0.551                          | 0.82                         |
| تحمل المخاطرة المحسوبة | 90.9                   | 8.1   | 1.0     | 4.15                       | 0.584                          | 0.83                         |
| الإستفادة من الموارد   | 92.6                   | 6.3   | 1.1     | 4.18                       | 0.580                          | 0.84                         |
| كثافة الزبائن          | 96.7                   | 2.8   | 0.5     | 4.26                       | 0.525                          | 0.85                         |
| إيجاد القيمة           | 92.8                   | 7.0   | 0.2     | 4.17                       | 0.549                          | 0.83                         |
| المؤشر الكلي           | 92.9                   | 6.2   | 0.8     | 4.18                       | 0.563                          | 0.83                         |

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج وصف هذا المتغير والمذكورة في الجدول (2) بأن نسبة الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه أبعاده الأربعة والمستخدم في قياسه إلى أنها تتفق بمعدل (91.4%)، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (1.0%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.584)، مما يدل على مستويات الاتفاق العالية بموجب الوسط الحسابي ويتأكد من نسبة الاستجابة والبالغة (83%)، إذ أنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس، وفي هذا إشارة إلى أفراد العينة يرون بأن التعافي التسويقي ضروري وذلك لتقليل الآثار السلبية لفشل الخدمة والحفاظ على رضا الزبائن لدى مصارف قيد الدراسة.

وللتعرف على تفاصيل الابعاد التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متغير التعافي التسويقي فقد تبين أن بعد المساعدة وحل المشكلة أسهمت بأعلى مستوى أهمية حيث جاء بوسط حسابي (4.20) ونسبة اتفاق بلغت مساهمتها (92.6) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (84%) مما يدل على أن المساعدة وحل المشكلة يساعد المصارف التخلص من المشاكل التي يتعرض لها والعمل على تحسين صورتها لدى زبائنها. بينما كانت بعد الاعتذار أقل مستوى من الأهمية في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المتغير، إذ جاء بوسط حسابي (4.12) ونسبة اتفاق بلغت (92.5) وهي نسبة لازالت مرتفعة والتي تشير إلى أن الاعتذار الصادق يقلل من عدم رضا الزبون عن الخدمة المصرفية، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (82%).

### المحور الثاني: تحليل علاقات الارتباط

لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها وعلى المستويين الكلي والجزئي فقد تم تطبيق اختبار الارتباط المتعدد بطريقة (Spearman)، وكانت نتائج التحليل المذكور كالآتي:



## الجدول (1) الارتباط بين التسويق الريادي والتعافي التسويقي

| المؤشر الكلي | المساعد<br>ة وحل<br>المشكلة | سرعة<br>الاست<br>جابة | الاعتنا<br>ر | التعوي<br>ض | التعافي التسويقي<br>التسويق الريادي |
|--------------|-----------------------------|-----------------------|--------------|-------------|-------------------------------------|
| .353**       | .251**                      | .349**                | .156*        | .218**      | الاستباقية                          |
| .436**       | .215**                      | .375**                | .244**       | .369**      | الابتكار والابداع                   |
| .409**       | .293**                      | .316**                | .244**       | .285**      | التركيز على الفرص                   |
| .464**       | .177*                       | .353**                | .388**       | .378**      | تحمل المخاطرة المحسوبة              |
| .411**       | .248**                      | .334**                | .249**       | .310**      | الاستفادة من الموارد                |
| .262**       | .141                        | .109                  | .265**       | .224**      | كثافة التركيز على<br>الزبائن        |
| .470**       | .202**                      | .341**                | .382**       | .386**      | إيجاد قيمة للزبون                   |
| .626**       | .343**                      | .491**                | .425**       | .481**      | المؤشر الكلي                        |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)، \* معنوي عند مستوى (0.05)

وبالاستناد على نتائج تحليل الارتباط بين التسويق الريادي والتعافي التسويقي على المستويين الكلي والجزئي يتبين لنا عدم صحة الفرضية الرئيسة الاولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات التسويق الريادي والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة).

## المحور الثالث: تحليل علاقات التأثير

لاختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها وعلى المستويين الكلي والجزئي فقد تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) وبطريقة (Stepwise) وعلى التوالي، وكانت نتائج التحليل المذكور كالآتي:

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:** وتنص هذه الفرضية على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الريادي في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة)، وتم اختبار هذه الفرضية على المستويين الكلي والجزئي بين متغير التسويق الريادي ومتغير التعافي التسويقي والتي كانت نتائجها المذكورة في الجدول (2) كالآتي:

**1- التأثير على المستوى الكلي:** تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار التأثير المباشر لمتغير التسويق الريادي في متغير التعافي التسويقي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (2) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل والمتمثل بالتسويق الريادي في المتغير المعتمد والمتمثل بالتعافي التسويقي، وبموجب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغ قيمته (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (108.855)، وهي أكبر من قيمة

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:** وتنص هذه الفرضية على أنه (لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات التسويق الريادي والتعافي التسويقي في المصارف قيد الدراسة)، وتم اختبار هذه الفرضية على المستويين الكلي والجزئي بين متغير التسويق الريادي ومتغير التعافي التسويقي والتي كانت نتائجها المذكورة في الجدول (1) كالآتي:

**1- الارتباط الكلي:** تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير التسويق الريادي ومتغير التعافي التسويقي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.626)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين التسويق الريادي والتعافي التسويقي في المصارف المستجيبة، أي أنه كلما تحسنت مستويات التسويق الريادي في المصارف المستجيبة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقية لديها.

**2- الارتباط الجزئي:** ظهر وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير التسويق الريادي وأبعاد متغير التعافي التسويقي حيث كانت النتائج كما يلي:

أ- تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير التسويق الريادي والمتمثلة بكل من الاستباقية، الابتكار والابداع، التركيز على الفرص، تحمل المخاطر المحسوبة، الاستفادة من الموارد، كثافة التركيز على الزبائن، وإيجاد قيمة للزبون وبين متغير التعافي التسويقي قد بلغت (0.353)، (0.436)، (0.409)، (0.464)، (0.411)، (0.262)، (0.470) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد التسويق الريادي والمتمثلة بكل من الاستباقية، الابتكار والابداع، التركيز على الفرص، تحمل المخاطر المحسوبة، الاستفادة من الموارد، كثافة التركيز على الزبائن، وإيجاد قيمة للزبون وبين متغير التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبة على كل من الاستباقية، الابتكار والابداع، التركيز على الفرص، تحمل المخاطر المحسوبة، الاستفادة من الموارد، كثافة التركيز على الزبائن، وإيجاد قيمة للزبون كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقية لديها.

ب- ظهر أن قيم الارتباط بين متغير التسويق الريادي وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي والمتمثلة بكل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة قد بلغت (0.481)، (0.425)، (0.491)، (0.343) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين متغير التسويق الريادي وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي والمتمثلة بكل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة في المصارف المستجيبة، وبذلك نستنتج أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبة على متغير التسويق الريادي كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة لديها.

ت- ظهر أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير التسويق الريادي وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي كانت بين بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة وبُعد الاعتذار والتي كانت (0.388) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما أقل قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد متغير التسويق الريادي وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي كانت بين بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة وبُعد المساعدة وحل المشكلة والتي كانت (0.177) وعند مستوى معنوية البالغة (0.05)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيم. كما تبين عدم وجود ارتباط بين بُعد كثافة التركيز على الزبائن وأبعاد سرعة الاستجابة والمساعدة وحل المشكلة وقيم ارتباط ضعيفة وغير معنوية بلغت (0.109)، (0.141).



التفسيرية لبعد إيجاد القيمة للزبون وحسب قيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (0.320)، مما يدل على أن هذا البعد لوحده يفسر ما نسبته (32%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة وأن النسبة المتوقعة المتبقية تعود للأبعاد الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبذلك نستدل بأن إدارات المصارف المستجيبة إذا أرادت تحسين التعافي التسويقي لديها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على إيجاد القيمة للزبون كونه من أكثر وأهم أبعاد التسويق الريادي المؤثرة في التعافي التسويقي.

### النموذج الثاني:

تضمن هذا النموذج كل من بُعد إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة بعد أن تم انضمام بُعد تحمل المخاطرة المحسوبة إلى النموذج. وتبين من نتائج هذا التحليل أن لبُعدي إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة معاً تأثيراً أعلى في التعافي التسويقي وذلك بحسب ما تشير إليه قيم المعنوية (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). ويؤكد معنوية التأثير قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (5.271)، (5.153) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (168). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لبُعدي إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة معاً وحسب قيمة ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.327)، مما يدل على أن هذين البُعدين معاً يفسران ما نسبته (32.7%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة وأن النسبة المتوقعة المتبقية تعود للأبعاد الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبذلك نستدل بأن إدارات المصارف المستجيبة إذا أرادت تحسين التعافي التسويقي لديها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة معاً كونهما من أكثر وأهم أبعاد التسويق الريادي المؤثرة في التعافي التسويقي.

### النموذج الثالث:

تضمن هذا النموذج كل من بُعد إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة والابتكار والابداع بعد أن تم انضمام بُعد الابتكار والابداع إلى النموذج. وتبين من نتائج هذا التحليل أن لأبعاد إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة والابتكار والابداع معاً تأثيراً أعلى في التعافي التسويقي وذلك بحسب ما تشير إليه قيم المعنوية (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.000)، (0.000) وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). ويؤكد معنوية التأثير قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.507)، (4.444)، (4.234) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (167). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لأبعاد إيجاد القيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة والابتكار والابداع معاً وحسب قيمة ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.392)، مما يدل على أن هذه الأبعاد معاً تفسر ما نسبته (39.2%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة وأن النسبة المتوقعة المتبقية تعود للأبعاد الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبذلك نستدل بأن إدارات المصارف المستجيبة إذا أرادت تحسين التعافي التسويقي لديها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على إيجاد قيمة للزبون وتحمل المخاطرة المحسوبة والابتكار والابداع معاً كونهما من أكثر وأهم أبعاد التسويق الريادي المؤثرة في التعافي التسويقي.

(F) الجدولية والبالغة (3.897) وبدرجتي حرية (1، 169)، كما يتبين من معلمات هذا النموذج على المستوى الكلي النتائج الآتية:  
أ- في ضوء معادلة الإنحدار، تدل قيمة ( $B_0$ ) على أن هناك ظهوراً للتعافي التسويقي بقيمة (1.330) وذلك عندما تكون قيمة متغير التسويق الريادي ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة تستمد خصائصها وبشكل كبير من متغير التسويق الريادي وأبعاده والمعتمدة في نموذج الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت المصارف المستجيبة على توظيف ممارسات التسويق الريادي في عملياتها كلما تمكنت تلك المصارف من تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها.

ب- نستدل من قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) والتي كانت (0.626) على أن التغير في متغير التسويق الريادي بمقدار (1) لدى المصارف قيد الدراسة، سيصاحبه تغير في متغير التعافي التسويقي وبنفس الاتجاه بمقدار (0.626) هي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتسويق الريادي في التعافي التسويقي.

ت- تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.392) إلى أن التغير في التسويق الريادي لدى المصارف قيد الدراسة يفسر ما نسبته (39.2%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي وأن ما نسبته (60.8%) من التغير في التعافي التسويقي يعود لعوامل أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية.

### الجدول (2) تأثير التسويق الريادي في التعافي التسويقي

| الأنموذج              | التعافي التسويقي |              |          |          |       |
|-----------------------|------------------|--------------|----------|----------|-------|
|                       | Sig .            | F            |          |          | Bet a |
|                       |                  | درجات الحرية | المحسوبة | الجدولية |       |
| الثابت $B_0$          | 0.000            | 1            | -        | -        | 1.330 |
| التسويق الريادي $B_1$ | 0.000            | 169          | 108.97   | 0.392    | 0.626 |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

$$N=171 \quad P \leq 0.05$$

ب- التأثير على المستوى الجزئي: للتعرف على تفاصيل التأثير لأبعاد متغير التسويق الريادي في التعافي التسويقي وعلى المستوى الجزئي فقد تم تطبيق مؤشر الإنحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise) حيث تشير نتائج هذا التحليل كما هو مبين في الجدول (3) إلى الآتي:

### النموذج الأول:

اقتصرت هذا النموذج على بُعد إيجاد القيمة للزبون فقط وبعد أن تم استبعاد أبعاد التسويق الريادي الأخرى. فقد تبين من نتائج هذا التحليل أن لبُعدي إيجاد القيمة للزبون تأثيراً أعلى في التعافي التسويقي وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة المعنوية (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ قيمتها (0.05). ويؤكد معنوية التأثير قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.319) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (169). ويدعم ذلك أن القيمة

#### النموذج الرابع:

تضمن هذا النموذج كل من بُعد إيجاد القيمة للزبون، وتحمل المخاطرة المحسوبة، والابتكار والابداع، والتركيز على الفرص بعد أن تم انضمام بُعد التركيز على الفرص إلى النموذج. وتبين من نتائج هذا التحليل أن لأبعاد إيجاد القيمة للزبون، وتحمل المخاطرة المحسوبة، والابتكار والابداع، والتركيز على الفرص معاً تأثيراً أعلى في التعافي التسويقي وذلك بحسب ما تشير إليه قيم المعنوية (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.000)، (0.006)، وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05). ويؤكد معنوية التأثير قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.203)، (3.748)، (3.647)، (2.766) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.654) وبدرجة حرية (166). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لأبعاد إيجاد القيمة للزبون، وتحمل المخاطرة المحسوبة، والابتكار والابداع، والتركيز على الفرص معاً وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.419)، مما يدل على أن هذه الأبعاد معاً تفسر ما نسبته (41.9%) من التغير الذي يحصل في التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة وأن النسبة المتوقعة المتبقية تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبذلك نستدل بأن إدارات المصارف المستجيبة إذا أرادت تحسين التعافي التسويقي لديها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على إيجاد القيمة للزبون، وتحمل المخاطرة المحسوبة، والابتكار والابداع، والتركيز على الفرص معاً وذلك لكونها من أكثر وأهم أبعاد التسويق الريادي المؤثرة في التعافي التسويقي. ومن النماذج الأربعة للانحدار التدريجي نستنتج أنه تم استبعاد كل من أبعاد الاستباقية، الاستفادة من الموارد، وكثافة التركيز على الزبون، وهذا بدوره يؤثر أن المصارف المستجيبة لا تعمل على توظيف أبعاد التسويق الريادي تلك في عملياتها لتحقيق التعافي التسويقي.

| الثابت | -                      | 1.393 | -     | -     | 0.000 |
|--------|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| الرابع | إيجاد قيمة للزبون      | 0.272 | 4.203 | 0.000 | 0.000 |
|        | تحمل المخاطرة المحسوبة | 0.247 | 3.748 | 0.000 | 0.000 |
|        | الابتكار والابداع      | 0.235 | 3.647 | 0.000 | 0.000 |
|        | التركيز على الفرص      | 0.181 | 2.766 | 0.006 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة T الجدولية =

$$N=171 \quad (1.654)$$

وبالاستناد على نتائج تحليل التأثير على المستويين الكلي والجزئي بين متغير التسويق الريادي ومتغير التعافي التسويقي يتبين عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الريادي في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الريادي في التعافي التسويقي عند مستوى 0.05 في المصارف قيد الدراسة).

#### المبحث الرابع: الإستنتاجات والمقترحات

**أولاً: الإستنتاجات:** بعد مراجعة الادبيات النظرية وملاحظة نتائج الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعلمية منها:

- يسهم التسويق الريادي في إحداث نقلة نوعية في حياة منظمات الاعمال كونه يرسم صورة الإبداع والابتكار والاستباقية في إستغلال الفرص وتحمل المخاطرة مما يؤدي إلى خلق قيمة للزبائن وبالتالي مساعدتها على إكتساب ميزة التنافسية لها وتحقيق أهدافها في بيئتها المتغيرة.
- كلما زادت قدرات المصارف الخاصة في تبني أبعاد التسويق الريادي فإن ذلك سوف يؤدي إلى تحقيق التعافي التسويقي.
- إن موضوع التعافي التسويقي يعدّ من الموضوعات الحديثة والمعاصرة التي لازالت أطره المفاهيمية والفكرية قيد التطوير على المستوى النظري والتحليلي، ولا يزال ادبيات البحث تفتقر إلى نظريات متكاملة لتوضيح وتفسير مضامينه.
- أختلفت المناهج في دراسة التعافي التسويقي فقد تناولها البعض من جانب منظمي في حين آخرون تناولوها من جانب إستراتيجي وهناك قلة من الباحثين والكتاب تناولوها من جانب تسويقي باعتبار أن قسم التسويق على تماس مباشر مع الزبائن.
- بالرغم من أن مصطلح التسويق الريادي والتعافي التسويقي قد ظهر في بداية الالفية الثالثة إلا أنه بدأ الأهتمام بها وما زال يثار جدل كبير الكتاب والباحثين المتخصصين في هذا المجال.
- هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين أبعاد التسويق الريادي والمتمثلة بكل من الاستباقية، الابتكار والابداع، التركيز على الفرص، تحمل المخاطر المحسوبة، الاستفادة من الموارد، كثافة التركيز على الزبائن، وإيجاد قيمة للزبون وبين متغير التعافي التسويقي في المصارف المستجيبة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبة على كل من الاستباقية، الابتكار والابداع، التركيز على الفرص، تحمل المخاطر

الجدول (3) تأثير أبعاد التسويق الريادي في التعافي التسويقي

| الانموذج | ترتيب الأبعاد الداخلة في الانموذج | قيمة Beta | قيمة R <sup>2</sup> | قيمة t المحسوبة | درجات الحرية | Sig.  |
|----------|-----------------------------------|-----------|---------------------|-----------------|--------------|-------|
| الثابت   | -                                 | 2.710     | -                   | -               | -            | 0.000 |
| الأول    | إيجاد قيمة للزبون                 | 0.470     | 0.320               | 6.319           | 169          | 0.000 |
| الثابت   | -                                 | 2.100     | -                   | -               | -            | 0.000 |
| الثاني   | إيجاد قيمة للزبون                 | 0.354     | 0.327               | 5.271           | 168          | 0.000 |
|          | تحمل المخاطرة المحسوبة            | 0.346     |                     | 5.153           |              | 0.000 |
| الثالث   | -                                 | 1.632     | -                   | -               | -            | 0.000 |
| الثالث   | إيجاد قيمة للزبون                 | 0.295     | 0.392               | 4.507           | 167          | 0.000 |
|          | تحمل المخاطرة المحسوبة            | 0.290     |                     | 4.444           |              | 0.000 |
|          | الابتكار والابداع                 | 0.272     |                     | 4.234           |              | 0.000 |

6- أن تعمل القيادات الإدارية في المصارف قيد الدراسة على الارتقاء بتطبيق التسويق الريادي من أجل قيادتها للسوق المحلي الذي تعمل فيه ولكي يكون منطلقاً لها في الانفتاح على البيئة الإقليمية أولاً ومن ثم البيئة العالمية لتقديم خدماتها في تلك البيئات. ويتم تنفيذ هذا المقترح بتفعيل أبعاد التسويق الريادي باستمرار وفق المستجدات في البيئة المحيطة.

7- اهتمام إدارات المصارف قيد الدراسة بتطبيق التسويق الريادي لديها والتي اعتمدتها البحث الحالي وذلك للارتقاء بمستويات التراكم المعرفي لديها والعمل على تشخيص مواطن ضعفها خلال مراحل وعمليات تطبيقها مما يساعدها على النجاح في بيئتها. وإن تنفيذ المقترح يعتمد على قيام المصارف بالاستفادة من الردود العكسة من الزبائن وتقييمها باستمرار والاستفادة والعمل بها.

8- إقامة ورش التدريب للعاملين في المصارف قيد الدراسة ومختلف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الإدارية وذلك من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم فيما يتصل بأبعاد متغيرات البحث الحالي لأداء العمل بكفاءة وفعالية. وإن تنفيذه يعتمد على معرفة مدى استفادة العاملين من ورش العمل وتشخيص نقاط الضعف والعمل على تقويتها باستمرار.

9- أن يتم تطوير علاقات المصارف قيد الدراسة مع جامعات ومعاهد التعليم العالي في الإقليم من أجل الاستفادة من خبرات الكوادر التدريسية في مجالات التسويق الريادي والتعافي التسويقي بالأخص وكذلك تبادل خبراتهم المهنية مع تلك المؤسسات. ويتم ذلك من خلال فتح دورات مهنية للعاملين في المصارف والعمل على دمج الأفكار الميدانية مع العملية للخروج بنهج علمي وعملي قابل للتطبيق.

10- أن تسعى إدارات المصارف قيد الدراسة من استثمار جميع الموارد اللازمة والممكنة في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية الخاصة بها لدى زبائنها وأفراد المجتمع الذي تعمل فيه وذلك لكي ترتقي بمستويات التعافي التسويقي وبالتالي تميز عن المنافسين. ويتم ذلك من خلال القيام بتعزيز الكلمة المنطوقة للزبائن ووجود برامج المتطورة تعزز من خدمات المصرف باستمرار.

11- اعتماد مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية الأخرى من أجل الرصد المعلوماتي لكل من احتياجات الزبائن ومواقف المنافسين فيما يتعلق بالفرص التسويقية والمخاطر السوقية والتي تمكنها من تعزيز التسويق الريادي والتعافي التسويقي أيضاً. أن تعمل المصارف باستمرار على تحديث مواقعها ووسائل اتصالاتها الاجتماعية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي من أجل مسابقة المنافسين باستمرار في سوق العمل المصرفي.

### قائمة المصادر:

- 1- الحزعلي، معتر حميد رحيم، والعبادي، هاشم فوزي، (2017)، **التعافي الاستراتيجي للخدمة السياحية ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية**، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، السنة الحادية عشر، العدد (21).
- 2- العقابي، حاتم علي رمضان (2020)، **تأثير ممارسات التسويق الرشيق في تحسين سمعة المنظمة من خلال آليات التعافي التسويقي: بحث تطبيقي**، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد - العراق.
- 3- العباسي، إيناس محمد محمد، و عبد الفتاح، عهد محمد بكر، (2022)، **التسويق الريادي في منظمات خدمات التمهيدي بالقرية الذكية في مصر**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (3) العدد (1).

المحسوبة، الاستفادة من الموارد، كثافة التركيز على الزبائن، وإيجاد قيمة للزبون كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التعافي التسويقي لديها.

7- هناك مستويات معنوية من التلازم الإيجابي بين متغير التسويق الريادي وبين أبعاد متغير التعافي التسويقي والمتمثلة بكل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة في المصارف المستجيبة، وبذلك نستنتج أنه كلما زاد اعتماد المصارف المستجيبة على متغير التسويق الريادي كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من التعويض، الاعتذار، سرعة الاستجابة، المساعدة وحل المشكلة لديها.

8- وجود تأثير معنوي لمتغير ممارسات التسويق الريادي في متغير التعافي التسويقي لدى المصارف قيد الدراسة ومستويات تفسيرية دالة معنوياً.

9- وجود تأثير معنوي لأبعاد متغير ممارسات التسويق الريادي في متغير التعافي التسويقي لدى المصارف قيد الدراسة ومستويات تفسيرية دالة معنوياً والمتمثلة بكل من إيجاد قيمة للزبون، تحمل المخاطرة المحسوبة، الابتكار والابداع، والتركيز على الفرص بينما لم يكن هناك تأثير لأبعاد الاستباقية، الاستفادة من الموارد، وكثافة التركيز على الزبون.

### ثانياً: المقترحات

1- إعادة النظر بالتسويق الريادي وذلك بتنوع خدماتها وأساليبها التسويقية والتي تعتمد على المصارف قيد الدراسة من أجل تحقيق التعافي التسويقي ومستويات عالية وبما يضمن لها المرونة في سرعة مواكبة التغيرات البيئية واعتماد ذلك كرشافة استراتيجية لها. وإن آلية تنفيذ هذا المقترح يعتمد على الإستجابة والتكيف من قبل المصارف قيد الدراسة على مايجري في البيئة من تغيرات.

2- أن تعمل إدارات المصارف قيد الدراسة على تطوير المنافع التي ترافق الخدمات المصرفية التي تقدمها للزبائن سواء أكانت منافع ضمن التسهيلات المصرفية أو منافع استشارية لغرض توعية الزبائن بالأمور المالية والمصرفية واعتبار ذلك من أساليب التسويق الريادي لها. كما أن آلية تنفيذ المقترح يعتمد على حزمة الخدمات المصرفية التي يقدم إلى الزبائن فضلاً عن وجود تسهيلات خاصة للزبائن الدائمين.

3- أن تمتلك المصارف متطلبات الإنذار المبكر للفرص السوقية من أجل تطبيق مبدأ التسويق الريادي والمتمثل بتحمل المخاطر المحسوبة حيث أن استغلال الفرص لن يكون متاحاً للمصارف قيد الدراسة ما لم يتم تعزيز ذلك بفرق العمل التي تتبنى مهام الإنذار المبكر. وإن تنفيذ هذا المقترح يعتمد على مدى مراقبة المصارف المدروسة للتغيرات الخارجية التي تحدث في بيئة الصناعة المصرفية والعمل على الإستجابة لها قدر المستطاع وفق الإمكانيات.

4- لتحسين متطلبات كثافة التركيز على الزبون لابد للمصارف قيد الدراسة من امتلاك برامج تسويقية لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وكذلك اعتماد الأساليب الحديثة المؤدية لتنمية ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم كزبائن دائمين للمصرف. كما أن آلية تنفيذ هذا المقترح يعتمد على قيام المصارف قيد الدراسة بتنفيذ برامج الولاء الخاصة بالزبائن وتطوير العلاقة معهم عن طريق قيام الحفلات الاجتماعية معهم وتقديم الإرشادات والمساعدات لهم.

5- توجيه اهتمام إدارات المصارف قيد الدراسة تجاه توفير متطلبات كل من أبعاد التسويق الريادي والمتمثلة بكل من الاستباقية، الاستفادة من الموارد، وكثافة التركيز على الزبون كونها لم تساهم في تحقيق التأثير المطلوب في التعافي التسويقي لدى تلك المصارف. طبعاً إن آلية تنفيذ هذا المقترح يعتمد على قدرة المصارف المدروسة بامتلاك حزمة أبعاد التسويق الريادي واستخدامها بشكل فعال من أجل تحقيق التعافي التسويقي خاصة بعد الأزمات.

- of ,Doctor of Philosophy, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences Lulea University of Technology.
- 14- Gameti ,Daniel K,& Collins, Jamie D ,and ,Morrish ,Sussis C,(2021) **RE- Evaluation Entrepreneurial Marketing Dimensions in The Pursuit of SEM Innovation and Growth**, Journal of Business Strategies,Vol(38),No(1).
- 15- Gelbrich, K. & Roschk, H.,( 2011), **Do complainants appreciate overcompensation?** A meta -analysis on the effect of simple compensation vs. overcompensation on post-complaint satisfaction, Marketing Letters, Vol(22) ,No(1).
- 16- Hamali, Sambudi, &, Suryana, Yuyus, &, Effendi, Nury, and, Azis, Yudi (2016), **Influence of Entrepreneurial Marketing Toward Innovation and its Impact on Business Performance** ,International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom ,Vol( IV), No( 8).
- 17- Lukiyanto, Kuku &, Wijayaningtyas ,Maranatha, (2020),**Technology Adoption as an Innovation in Entrepreneurial Marketing Dimension Allowing to Improve Micro and Small Businesses' Performance**, European Research Studies Journal ,Vol( 23), No( 1).
- 18- Msosa,Steven,K. ,&, Govender, Jeevarathnam,P.,(2019), **Assessing The Influence Of Service Recovery Strategies On Distributive Justice in Higher Education Institution** ,Journal Problem of Education in The 21st Century ,Vol(77),No(4).
- 19- Msosa,Steven Kayamazinthu, (2019) ,**Service Failure and Service Recovery Strategies in The Context of Higher Education** , the Degree Doctor of Philosophy: Management Sciences specialising in Marketing, Department of Marketing and Retail Management, Durban University of Technology Durban, South Africa.
- 20- Mattsson ,Mikael ,& Ramen ,Martin,(2014),**Service Recovery within a High Educational Organization**, Master thesis of Science in Business and Economics (Civilekonom) Business and Economics Lulea University of Technology Department of Business, Administration, Technology and Social Sciences.
- 21- Mojekeh , Michael O. ,&, Nwokolie, Catherine Ekene ,and, Okwurawe Frank.E,(2018),**Entrepreneurial Marketing and the Performance of the Selected Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria** , Scholars Journal of Economics, Business and Management ,Vol( 5),No(10).
- 22- Nikbin D., &, Marimuthu, M.,&, Hyun, S.S ,and, Ismail, I.,( 2015), **Relationship of perceived justice to service recovery**, 4- Arsenovic, Jasenko , ,(2021), **Proactivity in Service Failure & Service Recovery**, Doctoral Thesis, Faculty of Arts and Social Sciences Karlstad Business School, University Karlstad, Sweden.
- 5- Alqahtania, Nasser ,& Uslyb, Can , (2018),**Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development**, Journal of Business Research, Vol(113).
- 6-Bandara, KBTUK ,&, Jayasundara, JMSB,&, Naradda Gamage, Sisira Kumara , &, Ekanayake, EMS,&, Rajapackshe, PSK ,&, Abeyrathne, GAKNJ and Prasanna, RPIR, (2020) ,**Entrepreneurial Marketing & Performance of Small & Medium Enterprises in Developed and Developing Economies: A Conceptual Exploration**, MPRA Paper <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/104341/>.
- 7- Bakar, Resekiani Mas & Hidayati , Nurul & Giffani , Inastuti Retno ,(2019), **Apology and Compensation Strategy on Customer Forgiveness and Negative Word of Mouth** ,Jurnal Management Dan Kewirausahaan,Vol (21), NO( 1) .
- 8-Chihyung ok, (2004), **The Effectiveness of Service Recovery and Its Role in Building Long-Term Relationships With Customers in A Restaurant Setting** , the degree Doctor of Philosophy Department of Hotel Restaurant, Institution Management & Dietetics College of Human Ecology ,Kansas State University , Manhattan, Kansas.
- 9- Dhameria ,Vita,&, Imam ,Ghozalic,& Abas ,Hidayatd, and Vincent, Didiek Wiet Aryantoe ,(2021), **Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance**, Journal of Uncertain Supply Chain Management, Vol(9),No(4).
- 10-Dushi, Nora Sadiku ,& Dana,Leo-paul, and ,Ramadani,Veland,(2019), **Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance**,Journal of Business Research ,Vol( 100).
- 11- Ejiroghene,Panama Amos, & ,Ayodele ,Adeola A, (2020), **Entrepreneurial Marketing Dimensions and Market Performance of Small and Medium- Scaled Enterprises in Niger Delta, Nigeria** ,International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research,Vol(8), No( 2) .
- 12- Fatoki, Olawale ,(2019), **Entrepreneurial Marketing and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa**, Journal of Reviews on Global Economics. Vol( 8).
- 13- Ferreira ,Caitlin,(2020),**The Marketing-Entrepreneurship Interface: An Evaluation ,Of Hybrid Entrepreneurs**, the degree

**service failure attribution**, recovery satisfaction, and loyalty in the context of airline travelers Asia Pacific Journal of Tourism Research ,Vol( 20) ,No(3).

23- Nwankwo ,Cosmas,& ,Kangangale, Macdonald,(2020), **The Strategic Role of Entrepreneurial Marketing in Small and Medium Enterprises**, Journal, Acta Universitatis Danubius. Economica ,Vol( 16),No( 4).

24- Rashad, Nehal Marrai ,(2018),**The Impact of Entrepreneurial Marketing Dimension on The Organizational Performance Within SMES**, Eurasian Journal of Business and Management ,Vol( 6),No(3).

25- Shaw, Eleanor, (2004), **Marketing in the social enterprise context, Is it Entrepreneurial**, Qualitative Market Research, An International Journal, Vol(7), No(3).

26- Sahid, Sheerad,& ,Habidin, Nurul Fadly,(2018), **Exploring Measurement Model for Entrepreneurial Marketing Construct: A Marketing for SME's**, International Journal of Supply Chain Management , Vol( 7), No( 6).

27- Teguh, Sriwidadi & ,Hartiwi ,Prabowo ,& ,Ridho, Bramulya Ikhsan,& ,Bachiar, Simamora H.& ,Synthla, Atas Sari ,and, Noor, Hazlina Ahmad,(2021),**Innovation Capability and Sustainable Competitive Advantage: An Entrepreneurial Marketing Perspective**, Journal of Asian Finance, Economics and Business ,Vol( 8 )No( 5).

28- Yin Lee , Kuan ,& Zhong, Yi-Jing & Yi Liou, Pei,(2019), Service Recovery Satisfaction and Repurchasing, Switching Channel Behavior Research-The Interference Effect of Brand Equity, 33rd IBIMA Conference proceedings, 10-11 April,2019,Granada, Spain.

29- Zheng, Yuling ,(2017),**How Compensation Affects Customers' Repurchase Decisions after Service Failure?** Master Thesis, presented to The University of Guelph, Ontario, Canada