

## أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

\* د. سلامة صالح مجيد

**المستخلص :** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية . وقد تم اختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي وتقييمه كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أجريت الدراسة على العاملين البالغ عددهم (405) عاملاً في فروع المصرف التجاري الوطني العاملة في الجبل الأخضر والبالغ عددها (13) مصرفاً؛ وزعت (200) استبيان بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة لمنح كل أفراد المجتمع الفرصة المتساوية لاختباره كمتجيب، وبعد جمع البيانات أظهرت النتائج بأنه فقط (155) استجابة كانت صالحة للتحليل الإحصائي النهائي، من خلال استخدام برمجية التحليل الإحصائي (SPSS)؛ وقد بيّنت النتائج الإحصائية أن المصارف المبحوثة تدرك مفهوم التسويق الداخلي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين العاملين، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، والاتصال) تحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.

**المقدمة:**

تسعى المؤسسات دوماً لمواكبة التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، مما يفرض عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها متميزة في السوق وتتمكن من تحقيق الأرباح والأهداف المسطرة لها. فمع الوقت أصبح مصدر الميزة التنافسية يتغير وهذا راجع لظهور مفاهيم إدارية حديثة من بينها التسويق الداخلي الذي ظهر مع نهاية السبعينيات. فيعتبر مفهوم التسويق الداخلي بجهد معد مسبقاً ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، وذلك بهدف مواجهة عملية مقاومة التغيير، ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة على المستويين العام والوظيفي، والهدف هو تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق عاملين متحمسين ومهتمين. وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العاملين سوقاً داخلياً، أو زبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية؛ فبتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يتحوّل العاملون فيها من مجرد تكاليف عليها إلى كونهم ميزة تنافسية لها؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.

**أولاً: مشكلة الدراسة :**

تنبع مشكلة الدراسة مما يشهده العمل المنظمي اليوم من شدة المنافسة والخطى المتسارعة نحو تقديم خدمات متطورة ترضي أذواق الزبائن ورغباتهم، وفي ظل هذا التطور المصاحب للتطور المعلوماتي الهائل يحتم على المصارف أن تدرك العلاقة بين كل من

\* أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار

التسويق الداخلي وأثره الكبير في تحقيق الميزة التنافسية لتقديم خدمات ترضي زبائنهم وتواكب التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المنظمي؛ والإخفاق في فهم هذه العلاقة وتأثيرها يقود إلى تراجع عمل المنظمات وضعفها أمام منافساتها في السوق، ورغم أهمية ما نشهده من كتابات في هذا الموضوع إلا أنه تم تناوله من زوايا قد تكون محددة أو منفردة الجانب أو ثنائية عند التعامل مع المتغيرات. الأمر الذي أثار للباحث فكرة دراسة هذا الموضوع بشيء من التفصيل مركزاً على المشكلة الآتية: هل يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية؟ وما واقع ذلك في فروع المصرف التجاري الوطني في منطقة الجبل الأخضر؟

ولتوضيح هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الجزئية التالية:

- 1- ما هو مستوى التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة؟
- 2- ما هو مستوى الميزة التنافسية التي تقدمها المصارف المبحوثة؟
- 3- هل هناك علاقة و أثر بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية في المصارف المبحوثة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة أكاديمياً في تقديمها لبعدين مهمين في نجاح المصارف وهما: التسويق الداخلي والميزة التنافسية، إذ أن الربط بينهما له الدور الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جدير في مجال تقديم الخدمات. كما تبرز الأهمية من محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري وبناء دعائم الواقع العملي على النحو الذي يمكن من تأكيد علاقة بين بعدي البحث.

كما تنعكس أهمية هذه الدراسة ميدانياً من خلال توجيه أنظار المصارف المبحوثة إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالبحث والتحليل نظراً لأهميتها المرتبطة بتحسين أدائها وانعكاسها على تحقيق الربح.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع التسويق الداخلي والميزة التنافسية في المصارف المبحوثة.
- 2- التعرف على مدى إدراك العاملين في المصارف المبحوثة للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.
- 4- التعرف على طبيعة الأثر بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.

## رابعاً: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية المنبثقة منها تم صياغة مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال

السياق العام لهذه الدراسة وتتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية؛ حيث تتفرغ منها عدة

فرضيات فرعية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين للعاملين والميزة التنافسية.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الحوافز والمكافآت والميزة التنافسية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصال الداخلي والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية؛ حيث تتفرغ منها عدة فرضيات

فرعية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد التمكين للعاملين والميزة التنافسية.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الحوافز والمكافآت والميزة التنافسية.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الاتصال الداخلي والميزة التنافسية.

## خامساً: حدود الدراسة:

1- حدود الدراسة الزمانية: تستهدف الدراسة كشف مواقف عينة الدراسة من المصارف المدروسة ضمن الفترة الزمنية المحصورة

ما بين 1 / 3 / 2019 – 1 / 11 / 2019 .

2- حدود الدراسة المكانية: أجريت الدراسة على فروع المصرف التجاري الوطني بالجبل الأخضر وهي: مصرف البيضاء،

ومصرف مسه، ومصرف الرئيسي البيضاء، و مصرف الجهاد، ومصرف شحات ومصرف عمر المختار، ومصرف الفائديه،

ومصرف سوسة، ومصرف عين مارة، ومصرف القبة، ومصرف المميز، ومصرف السوق القديم، ومصرف درنة.

3- حدود الدراسة البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المصارف المبحوثة.

المحور الأول : الإطار النظري:

أولاً : التسويق الداخلي:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أنّ طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين . ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات , فإنّ الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أنّ أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتره العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق؛ لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بـ "التسويق الداخلي". هذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات من القرن العشرين بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون علي أنها منتجات داخلي، وأنّ المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

وعلى الرغم من الاهتمام الذي وجه إلى العميل الداخلي، إلا أنّ مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أنّ كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة الخدمية تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة، والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين في المنظمة الخدمية عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة الخدمية تنبع من التسويق الخارجي فإنّ وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الخارجي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبون النهائي والميزة التنافسية.

أبعاد التسويق الداخلي:

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبيينهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات الآتفة الذكر، التي تخدم أهداف البحث وهي كالآتي:

**1- تمكين العاملين:** يقصد بتمكين العامل هو رفع قدرته على اتخاذ القرار بنفسه ودون إرشاد الإدارة، أي مساهمة العاملين بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، و مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية

الأخرى, ومن ثم يشعر العامل بالمسؤولية عن الأعمال التي يقوم بها وكذلك عن الأعمال التي تقع خارج حدود وظيفته (جودة, 2010: 138).

أما تعريف تمكين العاملين فيعرف بأنه "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة, وتزيد ثقتهم, ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية, والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساس للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته (القطب, فوطة, 2010: 163).

**2- التدريب والتطوير:** تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين " خاصة في الخط الأمامي لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية (Jeffrey, 1998, :44) كذلك تم تعريفها بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم (عبد المتعال وآخرون, 2007 : 57) ، كما ينظر إلى التدريب في أثناء الخدمة على أنه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقويم الأداء الدوري للمتدربين (الطائي وآخرون, 2006 : 93).

**3- الحوافز والمكافآت:** عندما يؤدي شخص عملاً ما فإنّ الدافع للقيام بهذا العمل يجهد وبشكل متميز هو توقعه الحصول على عائد مناسب يساعده في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته, (زايد, 2003: 386) ظهرت عدة تصنيفات للحوافز من بينها تقسم الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما : الحوافز المادية, الحوافز غير المادية:

**أ-الحوافز المادية :** وتعدّ أكثر الحوافز انتشاراً , وذلك نتيجة دورها في إشباع الحاجات الأساسية لدى الأفراد, من أمثلة هذه الحوافز: المكافآت والزيادة الدورية للأجر, المشاركة في الأرباح, ربط الأجر بالإنتاج؛ ويُعدّ الحافز النقدي المادي من أهم أشكال الحوافز, ذلك نتيجة دوره المهم في إشباع ضروريات الحياة لدى العاملين من مأكّل ومسكن وعلاج وتعليم.

**ب-الحوافز غير المادية :** إنّ نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز بما يتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم, وتعدّ الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملّة ومرافقة للحوافز المادية إذ تساعد على تحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز: ضمان العمل واستقراره, الحوافز الاجتماعية المعنوية, التقدم الوظيفي, المشاركة في اتخاذ القرارات, العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية, المركز والمكانة. (حسونة, 2008: 85).

4- الاتصال الداخلي: يعرف منصور(منصور، 2008 : 66 ) الاتصال الداخلي على أنه " شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين"، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.

ويرى ( Argentini , 2009 : 107 ) أن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود و الاحترام لجميع القوى العاملة داخل منظمات الأعمال كما ينبغي أن تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من مدير إلى آخر ومن موظف إلى مشرف ومن موظف إلى آخر، وهكذا ولكن بما أن للمنظمات تنمو بشكل كبير ومعقد فان ذلك يصبح أكثر تعقيداً وبالتالي الحاجة إلى وظيفة الاتصال الداخلي و أنظمة الاتصال الداخلي أكثر أهمية نحو تحقيق أهداف المنظمة حيث أصبحت تلعب دوراً فعالاً في البيئة التنظيمية ويربط الاتصال الداخلي في منظمات الأعمال بعلاقات الموظفين ويتمثل الاتصال الداخلي بالعلاقات التي تنشأ داخل المنظمة بين مختلف المستويات الإدارية والتي تشمل علاقات غير رسمية ورسمية.

#### ثانياً: الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية: تعد الميزة من الأسبقيات التنافسية التي تبحث عنها جميع المنظمات لذلك تعددت مفاهيمها وعرفها طالب البناء : بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهاجاً علمياً لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها على المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية (طالب، البناء، 2012: 32) عرفها البكري بأنها: قدرة المنظمة على إنتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيرها (البكري، 2008 : 194) أما حجازي عرفها بأنها قدرة المنظمة على إنتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق للزبائن بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون (حجازي، 2016 : 33) أما Barney , Hesterly & يعرفها بأنه " قدرة المنظمة لخلقها قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها والقيمة الاقتصادية هي ببساطة الفرق بين المنافع المدركة التي يكتسبها الزبون لشرائه سلع وخدمات المنظمة وجميع تكلفة الاقتصادية لباقي السلع والخدمات" (Barney & Hesterly, 2010:10) .

## 2- أبعاد الميزة التنافسية:

عندما يتعامل المصرف مع بيئة متحركة ومتغيرة ومتطورة بصورة مستمرة يجب تكيف الأهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية من أجل البقاء في الصدارة والتفوق على المنافسين، ويعتمد نجاح المصرف في تحديد البعد الملائم التي يتنافس على أساسه على قدرة المصرف في تحديد حاجات و رغبات الزبائن الحاليين والعمل على إشباعها بشكل أفضل من منافسيها، ومن أهم هذه الأبعاد:

1- **الكلفة** : وهي من أهم الأبعاد الرئيسة للتنافس، التي تسمح للمصرف بالحصول على عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، وتعد مهمة جدا بالنسبة للمصارف التي تتنافس على أساس السعر، كما تحد الكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار إذ لا يجد الزبائن مصدرا أرخص (السعيد، 2013 : 72 ) على أن لا يؤثر ذلك على الجودة الذي يؤدي إلى رفع هامش الربح حيث تعد الكلفة أداة مهمة جدا إذا أحسن تنفيذها فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإفادة من معلومات تقوية الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل (Sundaram,2008:8) .

2- **الجودة** : تعد الجودة عاملا حاسما لكثير من المصارف والمركز الأساس لها لتحقيق الميزة التنافسية ، ويسعى الزبون للحصول على خدمات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ، إذ لم يعد السعر وحده يحقق التميز لمنظمات الأعمال فهي تسعى اليوم تحقيق جودة أعلى في خدماتها ( الحريري ، 2016 : ) .

3- **المرونة** : تعد المرونة من المزايا التنافسية المهمة في الوقت الحاضر فهي قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ممكنين، وتتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة فضلاً على السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة إلى الاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون . ولأهمية الوقت للزبون أدى بالمصارف إلى المنافسة فيما بينها على أساس الوقت التي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق و ترتبط المرونة بالمنظور الاستراتيجي أي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتج للزبائن، وأن العنصر المهم هنا هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوباً من المنظمة أنتطور منتوجات جديدة 87 وقدم (الريبيعي، 2011: 86- 87) .

4- التسليم: بعد تزايد أهمية الوقت للمستهلك ازدادت شدة المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المصارف لاسيما عند التعامل مع مصارف تعمل وفقا لمبدأ تقديم الخدمات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن حيث تسعى المصارف إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصل الخدمة إلى الزبون وأن التنافس على أساس السرعة يحقق المزايا الآتية (السعيدى، 2013: 76-77)

أ- يمكن لمصرف من تقديم خدمات جديدة بسرعة تفوق المنافسين.

ب- التطورات التكنولوجية المتسارعة تحت على المصارف تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ومتطورة بصورة مستمرة.

ج- مرونة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن الحاليين.

#### المبحث الثاني : الجانب العملي:

في هذا الجانب قام الباحث بالوصف المفصّل للإجراءات التي اتبعها في جمع البيانات وتحديد حجم العينة وبيان إجراءات التحليل، والأساليب الإحصائية المتبعة بهدف الوصول للنتائج والتوصيات المستهدفة من هذه الدراسات؛ التي تم عرضها وفق الآتي:

#### أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف ( أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية )، ومن ثم تحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. بهدف تحقيق الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة.

#### ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في فروع المصرف التجاري الوطني بالجيل الأخضر والبالغ عددهم 405 عاملاً، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول ( krejcie and Morgan ) ( 1970)، حيث تحدد حجمها بعدد 200 عامل، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية الطبقية، وقد توزع مجتمع الدراسة وعينتها على النحو التالي والموضح بالجدول (1)



## جدول رقم (1) معلومات عن فروع المصرف التجاري الوطني بالجبل الأخضر

العينة	النسبة المئوية	عدد الموظفين	المصرف
33	0.17	67	الرئيسي البيضاء
7	0.034	14	المميز
6	0.03	12	البيضاء
24	0.12	49	الجهاد
12	0.062	25	سوق القديم
13	0.064	26	القائدية
21	0.106	43	القبة
20	0.10	40	درنة
10	0.049	20	سوسة
23	0.112	46	شحات
13	0.064	26	عمر المختار
14	0.069	28	مسة
4	0.02	9	عين مارة
200	%100	405	المجموع

## ثالثاً : توزيع استمارة الاستبانة:

تمثلت عينة الدراسة (200) عامل؛ حيث تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (155) استمارة، صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تُشكل ما نسبته 78 %، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية.

## رابعاً: اختبار صدق واعتمادية الاستبانة:

تحقق الباحث من مدى صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبات الاستبانة باستعمال معامل (ألفا كرونباخ) وذلك على نحو

الآتي :

يشير الجدول رقم (2) إلى معاملات (الفا كرونباخ) حيث اتضح أن معامل الثبات للاستبانة كان مرتفعاً حيث بلغت قيم المعاملات لمحاور الاستبانة ما بين (0.75 - 0.89) تقريباً وهذا الأمر يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات مما يؤدي إلى الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني .

## الجدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة المعامل
تمكين العاملين	5	.79
التدريب والتطوير	5	.88
الاتصال الداخلي	5	.85
الحوافز والمكافآت	5	.77
الكلفة	5	.89
الجودة	5	.85
المرونة	3	.75
التسليم	5	.83

## خامسا: المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على مدى توافق إجابات عينة الدراسة وكان تقسيم وزن إجابات أفراد العينة على النحو التالي:

## جدول (3) طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً ليكرت الخماسي ودرجة الممارسة

درجات الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21- 5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

## سادسا: تحليل بيانات الدراسة:

يهدف التعرف على آراء العاملين حول أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية، كما هو موضح في الجداول الآتية:

أولاً : أبعاد التسويق الداخلي:

## 1 - تمكين العاملين:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تمكين العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1 يمنح العاملون صلاحيات واسعة	3.01	1.04	60.13
2 يساعد التمكين في إكساب العاملين المهارات والخبرات في مجال العمل	3.10	1.30	62.00
3 تُوفّر لإدارة المصرف فرص الإبداع والابتكار أثناء عمل في الوظيفة.	3.73	0.98	74.67
4 تسعى إدارة المصرف في الاستفادة من التمكين من أجل إعداد أفراد مؤهلين للمناصب العليا.	3.99	1.02	79.73
5 تعمل إدارة المصرف على تدعيم اتجاهات وسلوك العاملين في المصرف بما يمكن من تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التسويقية	3.33	1.31	66.53
تمكين العاملين	3.40	1.13	68.10

يلاحظ من الجدول (4) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تمكين العاملين في المصارف المبحوثة كان (3.40) والأهمية النسبية (68.10%) والانحراف المعياري بلغت قيمه (1.13) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة 4(منح العاملين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في داخل المنظمة ) حيث بلغت أهميتها النسبية (79.73%) وأقلها للفقرة 1 (يمنح العاملون صلاحيات واسعة ) حيث بلغت أهميتها النسبية (60.13%)

## 2- التدريب والتطوير:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	رقم الفقرة
1 تبني إدارة المصرف خطة واضحة للتدريب	4.19	0.89	83.87	1
2 تسعى برامج تدريب القوى العاملة إلى إكسابهم المهارة العالية لتقديم الخدمات المصرفية	3.89	1.09	77.73	2
3 تهتم إدارة المصرف بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية إرضائهم.	3.99	1.00	79.73	3
4 تُعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المصرف كافية	3.67	1.22	73.33	4
5 تقوم برامج تدريب القوى العاملة على طبيعة الوظيفة التي يقومون بها	3.89	1.11	77.87	5
التدريب والتطوير	3.93	1.06	78.60	

يلاحظ من الجدول (5) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب والتطوير في المصارف المبحوثة كان (3.93) والأهمية النسبية (78.60%) والانحراف المعياري بلغت قيمه (1.06) وكانت أكثر فقرة أسهمت بإيجابية هذا المتغير

هي الفقرة 1 التي نصّت على (تبني ادارة المصرف خطة واضحة للتدريب ) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 83.87%) بينما كانت أقل فقرة لهذا لبعد هي الفقرة 4 (تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المصرف كافية ) حيث بلغت أهميتها النسبية (73.33%).

### 3- الحوافز والمكافآت

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الحوافز والمكافآت

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تمثل الحوافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في العمل	3.91	1.00	78.27
2	تعمل إدارة المصرف على تشجيع العاملين بتقديم حوافز مادية ومعنوية	3.54	1.16	70.80
3	يوجد في المصرف نظام حوافز ومكافآت عادل موجه للعاملين بالمصرف	3.83	1.12	76.53
4	يهتم نظام الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين وولاءهم للمصرف	3.35	1.36	66.93
5	أتلقي المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي	4.07	0.99	81.47
	الحوافز والمكافآت	3.74	1.13	74.8

يلاحظ من الجدول ( 6) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الحوافز والمكافآت في المصارف المبحوثة كان (3.74) والأهمية النسبية (74.8%) والانحراف المعياري بلغت قيمه ( 1.13) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة 5( أتلقي المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي ) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 81.47%) بينما كانت أقل فقرة لهذا لبعد هي الفقرة 4 ( يهتم نظام الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين وولاءهم للمصرف) حيث بلغت أهميتها النسبية (66.93%)

### 4- الاتصال الداخلي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال الداخلي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة المصرف عند تطبيق بعد الاتصال من نقل البيانات والمعلومات الأمانة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب	3.99	0.91	79.87
2	تسعى إدارة المصرف في الحصول على معلومات كافية التي تعمل على تطوير وتقوية العلاقات بين الزبون والعاملين	3.90	0.95	78.00
3	تقوم إدارة المصرف بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم.	3.83	0.96	76.67
4	يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين بالمصرف	3.93	1.04	78.53
5	هناك آلية واضحة لإيصال آراء العاملين إلى الإدارة العليا	3.09	1.49	61.87
	الاتصال الداخلي	3.75	1.07	75.00

يلاحظ من الجدول ( 7 ) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال الداخلي في المصارف المبحوثة كان (3.75) والأهمية النسبية ( 75%) والانحراف المعياري بلغت قيمه ( 1.07) وكانت أكثر فقره أسهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة 1 التي نصت على ( تسعى إدارة المصرف عند تطبيق بعد الاتصال من نقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 79.87%) بينما كانت أقل فقره لهذا لبعده هي الفقرة 5 (هناك آلية واضحة لإيصال آراء العاملين إلى الإدارة العليا) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 61.87% ) .

جدول ( 8 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي

أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تمكين العاملين	3.40	1.13	68.10
التدريب والتطوير	3.93	1.06	78.60
الحوافز والمكافآت	3.74	1.13	74.8
الاتصال الداخلي	3.75	1.07	75.00
أبعاد التسويق الداخلي	3.23	0.95	68.6

يلاحظ من الجدول ( 8 ) وصف فقرات استمارة الاستبيان لمتغير التسويق الداخلي بأن الوسط الحسابي العام بلغ في المصارف المبحوثة كان (3.23) والأهمية النسبية (68.6%) والانحراف المعياري بلغت قيمه ( 0.95) و أن أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة (1) من بعد التدريب والتي نصت على ( تبني إدارة المصرف خطة واضحة للتدريب ) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.19 ) ونسبة الأهمية النسبية ( 83.87%) والانحراف المعياري ( 0.89 ) في حين كانت أقل متوسط إجابة للفقرة 1 من بعد تمكين العاملين التي تنص على ( يمنح العاملون صلاحيات واسعة ) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 3.01 ) ونسبة الأهمية النسبية ( 63.13%) والانحراف المعياري ( 1.04 ) .

من خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بان الأوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت مرتفعة

ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية:

## 1 - الكلفة:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الكلفة

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تعد الكلفة اهم أبعاد الميزة التنافسية	3.87	0.95	77.33
2	تسعى إدارة المصرف لجعل الكلفة المنخفضة الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع خدماتها	3.59	1.03	71.87
3	تؤمن إدارة المصرف بان الزبون يدرك الكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام الخدمة.	3.55	1.10	70.93
4	يمكن الإدارة المصرف الحصول على اكبر قدر من الارباح من خلال بيع خدماتها بالكلفة المنخفضة	3.63	1.09	72.67
5	تمتلك الميزة التنافسية القدرة الكافية لامتلاك كميته كبيرة من الموارد الخدمية والتكنولوجيا العالية	3.45	1.06	68.93
	الكلفة	3.62	1.04	72.40

يلاحظ من الجدول (9) أن لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الكلفة في المصارف المبحوثة كان (3.62) والأهمية النسبية (72.40%) والانحراف المعياري بلغت قيمه (1.04) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة 1) تعد الكلفة اهم أبعاد الميزة التنافسية ( حيث بلغت أهميتها النسبية (77.33%) بينما كانت أقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة 5 (تمتلك الميزة التنافسية القدرة الكافية لامتلاك كميته كبيرة من الموارد الخدمية والتكنولوجيا العالية ) حيث بلغت أهميتها النسبية (68.93%)

## 2- الجودة:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الجودة

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تحقق الخدمة المصرفية المقدمة الإشباع التام لحاجات رغبات الزبائن	4.09	0.86	81.73
2	تعمل إدارة المصرف على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	3.78	0.92	75.60
3	يعتمد المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية .	3.81	0.87	76.13
4	يوفر المصرف قاعدة بيانات محدثة وحقيقة عن زبائنه	3.13	1.22	62.67
5	تهتم إدارة المصرف بالتواصل مع الزبائن لمعرفة آرائهم حول الخدمات المقدمة	3.41	1.04	68.27
	الجودة	3.64	0.98	72.80

يلاحظ من الجدول ( 10 ) أن الأهمية النسبية لبعده الجودة في المصارف المبحوثة كان ( 72.80% ) والوسط الحسابي بلغت ( 3.64 ) والانحراف المعياري بلغت قيمه ( 0.98 ) وكانت أكثر فقرة ساهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة 1 التي نصت على ( تحقق الخدمة المصرفية المقدمة الإشباع التام لحاجات رغبات الزبائن) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 81.37% ) بينما كانت أقل فقرة لهذا لبعده هي الفقرة 4 (يوفر المصرف قاعدة بيانات محدثة وحقيقية عن زبائنه) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 62.67% ).

3 - المرونة :

جدول رقم ( 11 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تعمل إدارة المصرف على أن يختار الزبون الخدمة المصرفية وفقا لحاجاته و رغباته	4.08	0.76	81.60
2	يمتلك العاملون الخبرة والمعرفة الكافية للإجابة عن جميع أسئلة واستفسارات الزبائن	3.95	0.78	78.93
3	الحرص على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغيرات البيئية	3.69	1.01	73.87
78.20	المرونة	3.91	0.85	

يلاحظ من الجدول (11) أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة في المصارف المبحوثة كان (3.91) والأهمية النسبية (78.20%) والانحراف المعياري بلغت قيمه (0.85) وقد كانت أعلى أهمية نسبية للفقرة 1 (تعمل إدارة المصرف على أن يختار الزبون الخدمة المصرفية وفقا لحاجاته و رغباته) حيث بلغت أهميتها النسبية (81.60%) بينما كانت أقل فقرة لهذا لبعده هي الفقرة 3 (الحرص على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغيرات البيئية) حيث بلغت أهميتها النسبية (73.87%)

4- التسليم:

جدول رقم ( 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التسليم

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تعمل إدارة المصرف على توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل الخدمة إلي الزبون	3.95	0.85	78.93
2	تعمل إدارة المصرف على تقليل الأعمال الروتينية لضمان سرعة الإنجاز	3.09	1.33	61.87
3	يعتمد المصرف على دراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق .	3.89	0.97	77.73
4	القدرة على انتظام مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز طلب الزبون	4.37	0.85	87.33
5	تسعى إدارة المصرف للوصول إلي أفكار جيدة يصعب الوصول إليها	3.46	1.08	69.20
75.00	التسليم	3.75	1.02	

يلاحظ من الجدول ( 12 ) أن الأهمية النسبية لبعده التسليم في المصارف المبحوثة كان ( 75% ) والوسط الحسابي بلغت ( 3.75 ) والانحراف المعياري بلغت قيمه ( 1.02 ) وكانت أكثر فقرة ساهمت بإيجابية هذا المتغير هي الفقرة 4 التي نصت على ( القدرة على انتظام مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز طلب الزبون ) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 87.33% ) بينما كانت أقل فقرة لهذا لبعده هي الفقرة 2 ( تعمل إدارة المصرف على تقليل الأعمال الروتينية لضمان سرعة الإنجاز ) حيث بلغت أهميتها النسبية ( 61.87% ) .

جدول ( 13 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد التسويق الداخلي

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الكلفة	3.62	1.04	72.40
الجودة	3.64	0.98	72.80
المرونة	3.91	0.85	78.20
التسليم	3.75	1.02	75.00
أبعاد الميزة التنافسية	3.71	0.99	60.71

يلاحظ من الجدول ( 13 ) وصف فقرات استمارة الاستبان لمتغير الميزة التنافسية بأن الوسط الحسابي العام بلغ في المصارف المبحوثة كان ( 3.71 ) والأهمية النسبية ( 60.71% ) والانحراف المعياري بلغت قيمه ( 0.99 ) و أن أعلى وسط حسابي بشكل عام كان للفقرة ( 4 ) لبعده التسليم حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 4.37 ) ونسبة الأهمية النسبية ( 87.33% ) والانحراف المعياري ( 0.85 ) في حين كانت أقل متوسط إجابة للفقرة 2 من بعد التسليم حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ( 3.09 ) ونسبة الأهمية النسبية ( 61.87% ) والانحراف المعياري ( 1.33 ) .

من خلاصة المؤشرات التحليلية السابقة يتضح بان الأوساط الحسابية لأجمالي الفقرات كانت مرتفعة

سابعاً : اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار وتم التوصل الى النتائج الآتية.

1- الفرضية الأولى : هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التسويق الداخلي بأبعاده ( تمكين العاملين ، التدريب والتطوير ، الحوافز والمكافآت الاتصال الداخلي ) والميزة التنافسية في فروع المصرف التجاري بالجلب الأخصر .



جدول (14) علاقات الارتباط بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية

التسويق الداخلي	تمكين العاملين	التدريب والتطوير	الحوافز والمكافآت	الاتصال الداخلي
الميزة التنافسية	.470**	.532**	.618**	.677**

\*\*مستوى المعنوية 0.01

يلاحظ من الجدول (14) ما يأتي:-

أ- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بلغت 470. عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد تمكين العاملين والميزة التنافسية

ب- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بلغت 532. عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية

ج- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بلغت 618. عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد الحوافز والمكافآت والميزة التنافسية

د- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بلغت 677. عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعد الاتصال الفعال والميزة التنافسية

2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية؛ حيث تتفرغ منها عدة فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد تمكين العاملين والميزة التنافسية .

الجدول رقم (15) تقدير معالم النموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد تمكين العاملين في الميزة التنافسية

معامل التفسير	قيمة (T)		تمكين العاملين	Co	الأبعاد
R2	الجدولية	المحسوبة	X1	Nstant	الميزة التنافسية
0.221	2.236	6.472	B	A	Y
			0.405	2.320	
مستوى المعنوية = 0.01		N=155			

تدل نتائج النموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول رقم (15) التي تلخص قيم ومؤثرات بعد تمكين العاملين وأثره في الميزة التنافسية ، حيث إنه قد حقق أثراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت ما يقارب (6.472) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ما يقارب (2.236) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.01) ، كما أن قيمة معامل

التحديد المحتسب (R2) بلغت قيمته ما يقارب (0.221) وهذا يعني أن بعد تمكين العاملين يفسر (22%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية، وتشير قيمة B المعيارية التي بلغت (0.405) إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد تمكين العاملين يؤدي إلى ما يقارب (0.405) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً إلى ما أحرزته نتائج الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الأولى .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والميزة التنافسية .

**الجدول رقم (16) تقدير معاملات النموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد التدريب والتطوير في الميزة التنافسية**

معامل التفسير R2	قيمة (T)		تدريب والتطوير X2	Constant	الأبعاد
	0.283	الجدولية	المحسوبة	B	A
2.236		7.648	0.439	1.988	
مستوى المعنوية = 0.01				N=155	

تدل نتائج النموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول رقم (16) والتي تلخص قيم ومؤثرات بعد التدريب والتطوير واثره في الميزة التنافسية، حيث إنه قد حقق أثراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار التي بلغت ما يقارب (7.648) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ما يقارب (2.236) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب (R2) بلغت قيمته ما يقارب (0.283) وهذا يعني أن بعد التدريب والتطوير يفسر (28%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية، وهو اعلى بقليل من بعد تمكين العاملين وتشير قيمة B المعيارية والتي بلغت (0.439) إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد التدريب والتطوير يؤدي إلى ما يقارب (0.439) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً إلى ما أحرزته نتائج الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الثانية .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الحوافز والمكافآت والميزة التنافسية .

**الجدول رقم (17) تقدير معاملات النموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الحوافز والمكافآت في الميزة التنافسية**

معامل التفسير R2	قيمة (T)		الحوافز والمكافآت X3	Constant	الأبعاد
	0.382	الجدولية	المحسوبة	B	A
2.236		9.573	0.521	1.756	
مستوى المعنوية = 0.01				N=155	

تدل نتائج النموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول رقم (17) التي تلخص قيم ومؤثرات بعد الحوافز والمكافآت وأثره في الميزة التنافسية، حيث انه قد حقق أثراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار التي بلغت ما يقارب (9.573) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ما يقارب (2.236) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب (R2) بلغت قيمته ما يقارب (0.382) وهذا يعني أن بعد الحوافز والمكافآت يفسر (38%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية، وهو أعلى بقليل من بعد التدريب وتشير قيمة B المعيارية والتي بلغت (0.521) إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الحوافز والمكافآت يؤدي إلى ما يقارب (0.521) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً إلى ما أحرزته نتائج الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الثالثة .

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين بعد الاتصال الفعال والميزة التنافسية .

الجدول رقم (18) تقدير معلمات النموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الاتصال الفعال في

تحقيق الميزة التنافسية

معامل التفسير R2	قيمة (T)		الاتصال الفعال X4	Constant	الأبعاد
0.459	الجدولية	المحسوبة	B	A	الميزة التنافسية
	2.236	11.202	0.601	1.464	Y
مستوى المعنوية = 0.01			N=155		

أظهرت نتائج نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجداول رقم (18) التي تلخص قيم ومؤثرات بعد الاتصال الفعال وأثره في الميزة التنافسية، حيث إنه قد حقق أثراً معنوياً من خلال متابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار التي بلغت ما يقارب (11.202) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ما يقارب (2.236) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد المحتسب (R2) بلغت قيمته ما يقارب (0.459) وهذا يعني أن بعد الاتصال الفعال يفسر (45%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في متغير الميزة التنافسية، وهو أعلى بقليل من بعد الاتصال الفعال وتشير قيمة B المعيارية والتي بلغت (0.601) إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد الاتصال الفعال يؤدي إلى ما يقارب (0.601) في متغير الميزة التنافسية، واستناداً إلى ما أحرزته نتائج الانحدار للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعماً للفرضية الفرعية الرابعة .

## الاستنتاجات والتوصيات:

## أولاً: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية أهمها :

2- تبين للباحث من خلال الإطار النظري للدراسة أن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية .

3- بينت النتائج الإحصائية أن فروع المصارف التجاري الوطني تدرك مفهوم التسويق الداخلي وتلتزم بتطبيق كافة أبعاده.

4- كشفت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة ب ( تمكين العاملين ، التدريب والتطوير ، الحوافز والمكافآت ، والاتصال الداخلي ) والميزة التنافسية .

5- تسهم أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة ب ( تمكين العاملين ، التدريب والتطوير ، الحوافز والمكافآت ، والاتصال الداخلي ) في التأثير على الميزة التنافسية .

6- أظهرت الدراسة أن المصارف المبحوثة لا تولي اهتماماً كبيراً بمنح العاملين صلاحيات واسعة وبالتالي سوف تحد من قدرة العاملين على اخذ الدور الأكبر و الإمساك بزمام الأمور .

7- ضعف اهتمام المصارف المبحوثة بتوحي اليه واضحة لإيصال آراء العاملين إلى الإدارة العليا على الرغم من كونها عنصر أساسي في إبراز قدراتهم .

8- بالنظر لكون التدريب عنصر أساسي وفعال بالنسبة للمصارف المبحوثة يلاحظ من خلال نتائج الدراسة إيلاء إدارة هذه المصارف اهتماماً جيداً للتدريب من خلال تبنيها خطة واضحة له .

9- من أهم العوامل التي تسهم في عرقلة سير العمل وتقديم للزبائن هو الاعتماد على الأنظمة البدائية في انجاز الأعمال.

10- يعد عامل المرونة من العوامل الأساسية التي تساعد المصارف محل الدراسة في التكيف مع التقلبات البيئية المستمرة

## ثانياً : التوصيات :

1- ضرورة العمل المتواصل لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي الذي يتطلب تعاون وتنسيق بين الأفراد والوظائف داخل المصرف وتقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي .

2- ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية داخل المصارف لمواجهة التحديات البيئية التنافسية المحتملة .

3- يجب على إدارات المصارف المبحوثة أن تعمل على تطوير نظام الحوافز والمكافآت الخاص بها بشكل يتناسب مع التغييرات

الاقتصادية وارتفاع المعيشة , كي يبقى النظام الخاص بالحوافز والمكافآت المطبق في المصارف قادرا على تعزيز التسويق

الداخلي بما ينعكس إيجابا على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة .

4- زيادة الاهتمام بمتغيرات التسويق الداخلي التالية: المكافآت والحوافز لأنها تسهم في خلق جو تنافسي حاد، الاهتمام بتمكين

العاملين وذلك مما يسهم في تدعيم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأخيرا الاهتمام بأنظمة الاتصال الداخلي بين القوى

العاملة في المصارف محل الدراسة وإتباع أنظمة متطورة وسهلة وسريعة الاستخدام لما لكل ذلك من آثار ايجابية على رفع

وتحسين أداء العاملين في المصارف محل الدراسة .

5- رغم النتائج الجيدة فيما يتعلق بتدريب العاملين وتطويرهم يجب على إدارات المصارف محل الدراسة أن تعمل على التطوير و

التحديث الدائم لبرامج التدريب .

Abstract: This study aimed to determine the effect of internal shopping on achieving competitive advantage. The impact of internal shopping dimensions as independent variables and competitive advantage as a dependent variable using ( SPSS) statistical program have been tested and evaluated. The study was conducted on (405) workers in the branches of the National Commercial Bank operating in Jabal Al-Akhdar, which were (13) banks. (200) random questionnaires were distributed to the study community to give all members of the community an equal opportunity to be chosen as a respondent. After collecting the data, the results showed that only (155) responses were valid for the final statistical analysis, by using the statistical analysis software (SPSS). The statistical results showed that the researched banks are aware of the concept of internal marketing, and the study also found that there is a statistically significant effect at a significant level to exclude internal marketing (empowering employees, training and development, incentives and rewards, and communication) to achieve the competitive advantage of the researched banks.

قائمة المراجع:

أولاً: اللغة العربية:

الكتب:

1. البكري ، ثامر ياسر ( 2008 ) " إستراتيجيات التسويق ، " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .

2. الحريري ، زهراء جعفر صادق ( 2016 ) " دور الائتمان المستندي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك ، بحث تطبيقي في عينة

من المصارف الخاصة العراقية .

3. الربيعي، أكرم محسن علي (2011) " المعلومات الإستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي )" أطروحة دكتوراه الجامعة المستنصرية .
4. السعيد، حامد حزيمة معن (2013) " إمكانية تطبيق مداخل الإيحاء الواسع وأثرها في الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية /واسط " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .
5. الطائي، يوسف وآخرون ( 2006 ) "إدارة الموارد البشرية: منشور والتوزيع، عمان، الأردن.
6. القطب، محيي الدين، فوطه، سحر محمد، (2010) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية". المجلد 15 ، العدد 1 ص 163
7. جودة، محفوظ. (2010) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم تطبيقات. الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان.
8. حجازي هيثم علي" (2016 ) إثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية "رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط .
9. حسونة ، فيصل (2008) إدارة الموارد البشرية . ط 1 ، دار أسامة لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 85 .
10. زايد ، عادل محمد (2003) إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية . الطبعة الالكترونية ، كتب عربية ، القاهرة ، ص 386 .
11. طالب ، علاء والبناء ، زينب ( 2012 ) " إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر " الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
12. عبد المتعال، محمد سيد أحمد، وجودة، عبد المحسن (2007) ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة جاري دسلر، دار المريخ، الرياض، السعودية.
13. منصور، إياد شوكت (2008) ، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً : باللغة الأجنبية:

- 1- Argentini, P. 2009. *Strategic Corporate Communicction*, (4<sup>th</sup> EdTat), a Mc-Graw- Hill Companies.
- 2-. Barney, B.Jay & Hesterly, S.William, "Strategic Management And Competitive Advantage Concepts And Cases ", 3rd Ed, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
- 3-Ing-San Hwang & Der-Jang Chi, "Relationship Among Internal Marketing Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", *International Journal of Management*, Vol. 22, No 2, June 2005, PP 285-288.

---

4 . Jeffrey, P.,1998 “**Seven Practices of successful Organizational**”California Management Review, Vol.40, No.2, .

5- Krejcie, R.V., and Morgan, D.W.1970. Determining Sample Size for Research Activities. .(Educational and Psychological Measurement.vol.(30): 607-610

6- Program Israel, Glenn D. 1992. Sampling the Evidence of Extension Program Impact. Evaluation and Organizational Development, IFAS, University of Florida. PEOD-5. October

7- Sundaram,VenKataramani 'Essentials off design phase cost management and budget control.Cost Engineering Jurnal,Vol(50),No.(2),2008.