

أثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية في البنوك المصرية

أ. اسراء عبد الفتاح ربيع^١

*المراسلة:

esraa.hussein@nub.edu.eg

^١مدرس مساعد - كلية إدارة الأعمال - جامعة النهضة

الملخص:

تناول البحث " أثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية في البنوك المصرية" وذلك من خلال دور كل من ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على ابعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، المرونة، جودة الخدمات، الوقت والتسليم)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي البنوك المصرية محل الدراسة، حيث تم تجميع البيانات من خلال (٢٧٥) مفردة، وقد تم التحليل من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى نتائج الفروض . كما اشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد للتسويق الداخلي على الميزة التنافسية، وايضاً اشارت إلى ان كلاً من بُعد التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك .

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الميزة التنافسية، البنوك المصرية.

Abstract

The research examined "The Impact of Internal Marketing on Competitive Advantage in Egyptian Banks" by exploring the role of the dimensions of internal marketing, which include (employee selection, training, motivation, empowerment, and internal communication), on the dimensions of competitive advantage, represented by (cost, flexibility, service quality, time, and delivery). The descriptive approach was used to test the study's hypotheses. Data was collected by designing a questionnaire and distributing it to the employees of the Egyptian banks under study. A total of 275 responses were gathered and analyzed using the statistical software (SPSS) to reach the findings. The results provide robust evidence of a statistically significant impact of internal marketing dimensions on competitive advantage. Notably, motivation, empowerment, and internal communication emerged as the most critical drivers in enhancing banks' competitive positioning. These findings underscore the strategic importance of internal marketing as a mechanism for strengthening organizational performance and sustaining competitiveness within the dynamic financial services environment

Keywords: Internal Marketing, Competitive Advantage, Egyptian Banks.

١- مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي تغيرات سريعة ومتلاحقة أضفت على المشهد طابعاً مميزاً، حيث تجلّت أبرز ملامح هذه التغيرات في القطاع المصرفي، تأثراً بظاهرة العولمة التي أسهمت في تحرير الخدمات المالية. ويضاف إلى ذلك التطور التكنولوجي المتسارع، وحالة عدم الاستقرار، والتغير المستمر في احتياجات ورغبات العملاء. في ظل هذه الضغوط المتزايدة، بات من الضروري على البنوك التكيف بشكل فعال والردّ السريع على هذه التقلبات لضمان البقاء وتعزيز القدرة التنافسية، وذلك عبر تنويع استراتيجياتها وأساليب عملها.

حيث يُعدّ مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي برزت كأداة أساسية لتحقيق جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، حيث يقوم هذا المفهوم على المبدأ القائل بأنّ "رضا العملاء الخارجيين يبدأ من رضا الموظفين الداخليين". وينطلق هذا التوجه من اعتبار الموظفين عملاء داخليين للمؤسسة، مما يستلزم تطبيق مبادئ وأساليب التسويق في تصميم الوظائف، وآليات التحفيز، وسياسات التدريب والتطوير. وقد اتضح من خلال الأدبيات النظرية والتطبيقية أن التسويق الداخلي لم يعد حكراً على المؤسسات الخدمية، بل أصبح أداة فعالة يمكن توظيفها في مختلف أنواع المنظمات لتعزيز فاعلية استراتيجياتها التسويقية والخطط المؤسسية الأخرى (احمد رفيق، ٢٠١٣).

ولقد شهدت الأسواق العالمية خلال السنوات الأخيرة مستوى مرتفعاً من المنافسة، لا سيما في أعقاب تحرير الأسواق وتبني المؤسسات لأساليب وتقنيات تسويقية متنوعة بهدف تعزيز قدرتها على تسويق منتجاتها. ويُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات، نتيجة التوسع في أعداد البنوك وزيادة حدة التنافس فيما بينها. ونظراً لأن تقديم الخدمات المصرفية يعتمد بدرجة أساسية على العنصر البشري باعتباره أحد مكونات المزيج التسويقي للخدمات، فقد أصبح العاملون يمثلون عنصراً حاسماً في جودة الخدمة المصرفية، من خلال دورهم المباشر في التفاعل مع العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى رضا العملاء وولائهم الروسان (٢٠١١). لذلك فإن الأيدي العاملة في قطاع البنوك تمثل عنصراً في غاية الأهمية، ومتطلباً أساسياً لتمكين البنك من تقديم خدمات أفضل، وتحقيق التفاعل مع العملاء، ويلعب دوراً فعالاً بين العاملين في البنك مما يميز البنك، عن باقي البنوك الأخرى، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه العاملون في البنك بالتأثير على مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضى العميل، وسرعة الاستجابة له، ونظراً لإدراك إدارة البنوك لأهمية الدور الذي يلعبه العاملون وأهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي ينظر للعاملين كعملاء يساعد في تحقيق الميزة التنافسية، لأنهم يلعبون الدور الأساسي، والفعال في تحقيق الميزة التنافسية للبنك من خلال رفع جودة الخدمة المقدمة للعملاء، والاستجابة للعملاء، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتميز البنك عن باقي البنوك الأخرى (الطائي، والعلاق، ٢٠٠٩).

لذلك يُعدّ التسويق الداخلي أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، وذلك من خلال إدراك البنوك لأهمية الدور الذي يلعبه في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة. وقد أدى هذا الإدراك إلى تركيز إدارات البنوك على تبني ممارسات التسويق الداخلي، مثل تلبية احتياجات العاملين ورغباتهم، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، إلى جانب استقطاب الكفاءات المؤهلة. وتنعكس هذه الممارسات بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، الأمر الذي جعل الاهتمام بالموارد البشرية والحرص على رضاهم يحتل موقعًا متقدمًا ضمن أولويات الإدارة المصرفية المعاصرة (الشريف، ٢٠١٨).

مشكلة البحث

يُعد قطاع البنوك في مصر من القطاعات المالية الحيوية التي تسعى باستمرار إلى خلق بيئة عمل ملائمة للعاملين بها، في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك على جذب الكفاءات والقدرات البشرية المتميزة. إلا أنه لوحظ تكرار شكاوى العملاء بشأن تدني جودة الخدمات المصرفية، وعدم رضا عدد كبير منهم عن أداء موظفي خدمة العملاء، مما أدى إلى ضعف ثقتهم بالبنك.

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في قطاع التطبيق للتعرف على مدركات العاملين تجاه كل من التسويق الداخلي والميزة التنافسية. وقد تم ذلك من خلال مجموعة من المقابلات المنظمة مع عينة استطلاعية قوامها (١٠٠) مفردة من العاملين بالبنوك، شملت مسؤولين في مستويات إدارية مختلفة إضافةً إلى موظفي خدمة العملاء. وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف آرائهم حول مفهوم وأبعاد التسويق الداخلي، والدور الذي يمكن أن يؤديه في دعم أنشطة البنوك، والمتطلبات الأساسية لتفعيل هذا الدور.

ولأجل ذلك، طُرحت مجموعة من الأسئلة على المشاركين، كان من أبرزها:

- ما مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مجال التسويق الداخلي؟
- كيف تقيّم مستوى قنوات الاتصال الداخلي في البنك؟
- برأيك، هل يلبي البنك احتياجات العاملين ويأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار؟
- ما مدى انعكاس تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن:

- (٦٥٪) من العاملين أشاروا إلى وجود قصور في برامج التدريب الخاصة بالتسويق الداخلي.
- (٧٠٪) من العاملين أوضحوا ضعفًا في قنوات الاتصال الداخلي.
- (٥٥٪) من البنوك لم تُجر دراسات متعمقة لتحديد احتياجات العاملين.

- ومن ثم، تبين بوضوح الباحثة إلى أن التسويق الداخلي يُمثل مطلبًا أساسيًا لنجاح التسويق الخارجي، الأمر الذي يفرض على البنوك والمؤسسات المالية ضرورة تبني استراتيجيات فعالة للتسويق الداخلي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تتمثل مشكلة البحث في محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية:
- ما هو التأثير المباشر للتسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك المصرية محل الدراسة؟
- ما هو مدى إدراك مديري البنوك لأبعاد التسويق الداخلي، الميزة التنافسية؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- دراسة دور متغيرات التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، المرونة، جودة الخدمة، الوقت والتسليم) في البنوك المصرية.
- التعرف على واقع الخدمة المصرفية في ظل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.
- التحقق من مدى وجود أثر بين درجة ممارسة التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين) وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك المصرية.
- التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لسياسات وبرامج التسويق الداخلي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ومن ثمة تحقيق الميزة التنافسية للبنوك موضع الدراسة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من استكشاف الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة، وهي: اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي، في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك المصرية من خلال تأثير هذه الأبعاد على عناصر الميزة التنافسية المتمثلة في: التكلفة، جودة الخدمة، المرونة، والوقت والتسليم. وتسعى الدراسة إلى توضيح الإسهامات النظرية لهذه العلاقة ضمن سياق البنوك والمؤسسات المالية.

الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في قياس مدى وعي القطاع المصرفي بدور التسويق الداخلي ومدى تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج قائمة على الأدلة

تساعد مسؤولي اتخاذ القرار في البنوك المصرية على فهم كيفية الاستفادة من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي بشكل فعال، وذلك من أجل تطوير الأداء البنكي وتعزيز القدرة التنافسية في سوق الخدمات المالية.

فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يسعى البحث إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

H1: الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.
- وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H1.1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والتكلفة.
- H1.2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وجودة الخدمة.
- H1.3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والمرونة.
- H1.4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والوقت والتسليم.

H2: الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.
- وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H2.1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والتكلفة.
- H2.2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وجودة الخدمة.
- H2.3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والمرونة.
- H2.4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والوقت والتسليم.

H3: الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H3.1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والتكلفة.
- H3.2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وجودة الخدمة.
- H3.3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والمرونة.
- H3.4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والوقت والتسليم.

H4 الفرضية الرئيسية الرابعة:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H4.1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتكلفة.
- H4.2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الخدمة.
- H4.3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والمرونة.
- H4.4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والوقت والتسليم.

H5 الفرضية الرئيسية الخامسة:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

وتتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H5.1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتكلفة.
- H5.2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وجودة الخدمة.
- H5.3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والمرونة.
- H5.4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والوقت والتسليم.

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي نظرًا لملاءمتهما لطبيعة موضوع البحث. فقد استُخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة بدقة ورصد خصائصها وجمع بيانات كمية وكيفية من عينة واسعة من المستجيبين، مما يتيح تكوين صورة شاملة عنها. أما المنهج التحليلي فقد استُخدم للكشف عن العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها، وصولاً إلى تحليل النتائج واستخلاص المؤشرات العلمية التي تُسهم في تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية قامت باختيار الدراسات التي تعدُّ ضمن موضوع الدراسة، وبدأت الباحثة بعرض الدراسات العربية والأجنبية، وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي.
- دراسات متعلقة بالميزة التنافسية.
- دراسات متعلقة بأثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية.

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

١- دراسة (Poursalimi,2021)

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير استراتيجية التسويق الداخلي والإستراتيجيات التنافسية والعوامل البيئية على الأداء بوساطة العمليات الداخلية في جامعة القادسية في العراق.

توصلت الدراسة إلى: أن استراتيجية التسويق الداخلي والإستراتيجيات التنافسية والعوامل البيئية لها تأثير إيجابي وهام على الأداء بوساطة العمليات الداخلية في جامعة القادسية في العراق.

٢- دراسة (مهني، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين. وتعالج مدى إسهام ممارسات التسويق الداخلي في الرفع من الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية العمومية.

توصلت الدراسة إلى: وجود تفاوت في درجة ممارسة التسويق الداخلي من منظور الموظفين في الوكالات البنكية العمومية لولاية معسكر، وظهور تباين على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي.

٣- دراسة (علي، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء، وقد تم تمثيلها في السؤال الرئيسي التالي: هل هناك تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء بالمؤسسات الخدمية السودانية.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي في الولاء السلوكي والولاء المعرفي.

٤- دراسة (مخلوف، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى: تبين أبعاد التسويق الداخلي وأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي، مع محاولة إيجاد علاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بالشلف.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمينات، كما لاحظنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بها.

٥- دراسة (شريط، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى: تسليط الضوء على التأثير الذي يحدثه تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة من موظفي البنك محل الدراسة بالمسيلة.

توصلت الدراسة إلى: وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك محل الدراسة، حيث توصلت إلى أن بعد الاتصال الداخلي فقط يؤثر على تحسين جودة الخدمة المصرفية أما الأبعاد الأخرى المتمثلة في الاختيار والتدريب والتحفيز والتمكين لها تأثير ضعيف لا يمكن الاستدلال على تأثيرها إحصائيا. لهذا كان ضمن التوصيات ضرورة الاهتمام بتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال التخطيط الجيد لبرامج التدريب وسياسة التوظيف والتحفيز مع ضرورة تمكين العاملين.

الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

١- دراسة (Difi,2021)

هدفت هذه الدراسة إلى: قياس أثر معرفة السوق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن بعد العميل هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالبعدين الآخرين. وفقاً لذلك يتعين على المؤسسات العمل بشكل أكبر على مسافة معرفة المنافسين وإجراء أبحاث سوقية مكثفة لتحقيق الميزة التنافسية.

٢- دراسة (Bensaad,2021):

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية للمنظمة
توصلت الدراسة إلى: أن عدم حرص الشركة على تقديم التحفيزات المرضية للموظفين له تأثير سلبي على تحقيق الميزة التنافسية بها.

٣- دراسة أحمد محسن (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الخدمية، وتحليل طبيعة العلاقة بين التسويق الرقمي والميزة التنافسية للجامعات محل الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: العديد من الاستنتاجات من أهمها: الأبعاد الخمسة للتسويق الرقمي (الجذب، التواصل، المشاركة، التعلم والاستدامة) مرتبطة إيجابياً بالميزة التنافسية. وقد أوضحت النتائج أن بُعد الاستدامة هو بُعد الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية يليه بُعد المشاركة ثم بُعد التواصل يليه الجذب. بينما كان بُعد التعلم الأقل ارتباطاً بالميزة التنافسية.

٤- دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى: قياس أثر التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك الخرطوم ٢٠١٥ - ٢٠٢٠ م، (وتشجيع المصارف على الإبداع والابتكار في نشاطاتها بشكل عام والنشاطات التسويقية بشكل خاص).

وتوصلت الدراسة: لعدة نتائج منها تبني البنوك للتسويق الابتكاري بصورة عامة حافظ على الميزة التنافسية، وأن الابتكار في الخدمات يحافظ على الميزة التنافسية للبنك، وأوصت الدراسة أن تتبنى البنوك مفهوم التسويق الابتكاري في أنشطتها، وأن على البنوك اختيار الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف في إدارة التسويق والتي لديها قدرة على الابتكار.

٥- دراسة (سعادة، ٢٠٢٢):

تهدف هذه الدراسة إلى: قياس أثر العوامل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للاتحاد الأردني لشركات التأمين JIF.

وتوصلت هذه الدراسة إلى: أن التركيز هو المعيار الأول في الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) وهذا الأمر ذو أهمية كبيرة لشركات التأمين في الأردن. كما وجد أن معيار الجودة في العوامل التنظيمية (الجودة، المرونة، تكنولوجيا المعلومات) من أكثر العوامل تأثيراً على التركيز. كانت العوامل التنظيمية ذات أهمية عالية، ولكل منها مستوى عالي من الأهمية، وأعلىها هو عامل الجودة.

٦- دراسة (صادق، ٢٠٢٢):

تهدف هذه الدراسة إلى: تحليل العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة التنوع وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية من فئة الخمس نجوم بمدينة القاهرة والتي تعد من المدن السياحية الرئيسية بمصر.

توصلت الدراسة إلى: إيجابية العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية، حيث إن لإدارة التنوع في داخل الفنادق علاقة مباشرة في وجود قوة عمل متوازنة تعمل على تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب، تنمية والاحتفاظ بالعاملين الأكثر تأهيلاً، وبالتالي ارتفاع معدلات الأداء، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الدراسات المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية.

١- دراسة قاسم عبده، عبد الله قحطان (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على التسويق الداخلي وأثره تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية.

وتوصلت الدراسة إلى: توافر مستوى عالي للتسويق الداخلي في الجامعات الخاصة اليمنية، كما تبين وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية. فكلما زاد مستوى تطبيق التسويق الداخلي في الجامعات زاد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

٢- دراسة العربي (٢٠٢٠):

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية. 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.

٣- دراسة ميلود (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي والعميل والميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر بين مبادئ التسويق الداخلي وأداء وجودة الخدمات المقدمة، وبالتالي يوجد أثر على تحقيق رضا العاملين.

٤- دراسة وسام يحيى (٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية على الجامعات المصرية. يقترن ذكر مفهوم التسويق الداخلي عند التحدث على المنظمات التي تعتمد في إنتاجها على تقديم المنتجات غير الملموسة أي الخدمات، ويفترض أن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فاعلية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات، وتضمنت الورقة إطاراً مفاهيمياً لمصطلحات (مفهوم التسويق الداخلي، مفهوم الميزة التنافسية، العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية).

وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك ضعف في ممارسات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي وعناصره في الواقع العملي التطبيقي، إلى جانب وجود معوقات لتطبيق ممارسات مفهوم التسويق الداخلي ومنها، عدم وجود توجه استراتيجي لتبني المفهوم حيث يتم النظر إلى الموظفين المتعاملين مع العملاء بشكل مباشر على أنهم عملاء داخليين.

٥- دراسة أبو حمرة (٢٠١٧):

هدفت الدراسة التعرف إلى: مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها.

وقد توصلت الدراسة إلى: تواجد علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال العرض السابق للدراسات العلمية والأكاديمية وعلى الرغم من الإسهامات القيمة التي اضافتها البحوث والدراسات العلمية السابق ذكرها، إلا أن الملاحظ في هذه الدراسات العلمية والعملية ما يلي:

- هناك اتفاق كامل بين الباحثين على الأهمية العلمية والعملية للتسويق الداخلي باعتباره من أهم العوامل المؤثرة على نجاح وتمييز المنظمات.
- لقد اتفقت الدراسات السابقة في عرض مفاهيم وممارسات التسويق الداخلي إلا أنها اختلفت فيما بينها حول تحديد سياسات وبرامج التسويق الداخلي.
- اهتمت غالبية الدراسات السابقة بالتركيز على علاقة التسويق الداخلي برضا العاملين وتحفيزهم وتطويرهم وزيادة ولائهم والتزامهم التنظيمي تجاه المنظمة كما أن كثير من الدراسات ربطت بين التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين ومن ثم رضاه واستمراره في التعامل مع المنظمة.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية للدراسة:** تقتصر الدراسة في حدها الموضوعي على تحديد أثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية للدراسة:** تم تطبيق الدراسة المقترحة على البنوك المصرية، وتم أخذ عينة من (بنك مصر، الأهلي، بنك القاهرة) بمنطقة المعادي.

خطة البحث:

في ضوء هدف البحث ومشكلته، وسعيًا للإجابة على تساؤلاته فسوف يتم تقسيم ما تبقى من البحث على النحو التالي:

٨-١- الإطار النظري للتسويق الداخلي.

٨-٢- الميزة التنافسية.

الدراسة الميدانية.

النتائج والتوصيات.

الإطار النظري لمتغيرات البحث

التسويق الداخلي internal marketing

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم، من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي به وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها، وإمكانياتها لصالح الوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة. (شفيق، ٢٠٠٥)

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، لكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم التسويق الداخلي. وكأن أبرزها تعريف بيرى (Berry, 1984) حيث عرف التسويق الداخلي بأنه "اعتبار العاملين عملاء داخليين والوظائف على أنها منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات العملاء الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" وبناءً عليه، يتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار العاملين عملاء يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات العملاء الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هذا المنظور يرى كرونوس (Gronoos, 1990) أن التسويق الداخلي هو "أن المنظمة تعتبر موظفيها سوقاً داخلياً، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك خدمة الزبون (Customer – Consciousness)، والتوجه بالسوق (Orientation Market) والتحلي بالعقلية البيعية (Salse – Mindedness) بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي، وتطبيق أدواته في السوق الداخلي"، ويعتبر هذا التعريف أساساً في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين باعتبارهم مستهلكين، والوظائف بوصفها منتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيراً ما ذهب إليه مديرو جودة الخدمة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبوناً راضياً، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة (Dunmore, 2002). يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو المنظمة، والخدمات المقدمة لعملائها، ثم الاهتمام بالتدريب وفرق العمل (Kotler & Keller, 2007).

إجراءات (أبعاد) التسويق الداخلي:

إجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المنظمات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقياتهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها.

اختيار العاملين: تضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة ما من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة؛ وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛ عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد (بلباي عبد النبي، ٢٠٠٩).

التدريب: تعد وظيفة تدريب العاملين من الوظائف التي تكمل وظيفة اختيار وتعيين العاملين، فغير كافي قيام إدارة الموارد البشرية باستقطاب وتعيين الموظف فقط؛ بل لا بد من تهيئة برامج تدريبية تساعد في تطوير وزيادة المهارات لدى الموظفين، وتحسين القدرات على أداء الأعمال الموكلة إليهم، ومساعدته على اكتساب المعلومات الجديدة، وتزويدهم بأساليب مناسبة لأداء العمل، وصقل المهارات التي يمتلكونها لتنفيذ المهام والواجبات. بالإضافة إلى أن التدريب لا يعني فقط تلقين المعلومات والبيانات للموظفين باختلاف قيمتها وأهميتها، بل يجب أيضاً اقتران هذه المعلومات بالتطبيق بالممارسة العملية والفعالية (سفيان، ٢٠١٧).

التحفيز: تسعى جميع المنظمات للاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء، ويمكن القول إن المنظمات الناجحة وبالأخص البنوك الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء. فالحوافز ولمكافآت ترفع مستوى أداء الموظف، وتزيد أيضاً من التزامه بالعمل الموكل إليه؛ فتحفيز الموظف في غاية الأهمية؛ فعندما يرضى الموظف ويميل إلى الرضا التام عن وظيفته.

التمكين: هو نقل المسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين في المنظمة إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة البيانات واتخاذ القرارات، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار يصبح المسؤول مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي على نقل صلاحيات من الرئيس إلى الموظفين بشكل نسبي (عبد الحكيم، ٢٠١٧).

الاتصال الداخلي: أن تبادل المعلومات بين العاملين وبعضهم البعض، بين الرؤساء والمرووسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث. والاتصال الداخلي له تأثير على العاملين في المنظمة، حتى يتأقلم العاملين مع ذلك

التغيير، وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع العملاء (صحن، ٢٠٠٢).

فالاتصال الداخلي هو العملية التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين وبعضهم البعض، وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، حيث إنه يلعب دورا أساسيا في بناء وتطوير ثقافة المنظمة وفي اعلام الموظفين بكل ما هو جديد يحدث داخل المنظمة مما يجعلهم أكثر تفهما لأعمالهم، كما أنه يدعم فكرة فرق العمل، ويجدد اهداف المؤسسة ويربطها بأهداف العاملين.

الميزة التنافسية Advantages Competitive

احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، حيث يمثل القاعدة الأساسية التي تركز عليها المنظمات في أدائها، حيث يعرف (Anik, et. al.2010) الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلا عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة. في حين يعرف (Baroto, et. al.2012) الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشتمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. اما (Korankye, 2013) عرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية، ويرى (Ejrami, et. Al,2016) أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيرتها، وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها.

أبعاد الميزة التنافسية: لقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على خمسة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي:

التكلفة: تعد الكلفة المنخفضة هي البُعد التنافسي الأول والذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، ويعني هذا البعد قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها؛ مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى وحصة سوقية أكبر؛ والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات داخل السوق، فالتكلفة المنخفضة تهئ للشركة فرصة البيع بأسعار أقل. (عبد الموجود، ٢٠١٦)

جودة الخدمات: يتحقق هذا البُعد نتيجة زيادة حدة المنافسة التي فُرضت على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستثمار في الأعمال التجارية من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية؛ ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات العملاء والحرص على إرضائهم دائماً في الوقت الذي لم يعد فيه سعر المنتج أو الخدمة المقدمة هو وحدة العامل الذي يحرك سلوك العميل وأيضاً يتم تعريفها بأنها " التركيبة الإدارية التي تضمنت عدداً من المهام والأعباء التي من خلالها الاستعانة بعدد من الوسائل لإنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة.

المرونة: تعتبر المرونة من الاتجاهات الحديثة المهمة التي يركز عليها نجاح أعمال المنظمات في الوقت الحالي، وفي المستقبل وذلك نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وتُمثل المرونة بُعداً تنافسياً حاسماً لأي منظمة تريد النجاح والبقاء في عالم الأعمال وذلك بسبب التنوع والتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء وكذلك احتياجاتهم إلى وسائل إشباع متنوعة، وقد عرف (et.al.2013kahreh) المرونة بأنها قدرة الطاقة الإنتاجية على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة ومتطلبات السوق.

الوقت والتسليم: الوقت هو مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من مؤسسات الأعمال سرعة تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، والتكيف مع التغيرات المستمرة، حيث يتطلب حدوث تلك التغيرات المستمرة، والعمل على تحديث الخدمات المقدمة إلى عملاء. (حسن، ٢٠١٧) ؛ ويُعد التسليم هو القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في السوق من خلال التركيز على تقليل الفترة الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات وتوفيرها للعملاء في أقصر وقت ممكن.

أثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كأن لزاماً عليها وضع مجموعة من الإستراتيجيات والمخططات التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين من خلال إنشاء علاقة وطيدة مع العملاء والسيطرة عليهم. من جهة وجلب أكبر عدد من عملاء منافسيها من جهة أخرى، ومن أجل ذلك كأن جديراً على المؤسسة تبني منهج جديد يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (بن جروة، ٢٠١٢)، ومن خلال ذلك جاء دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين؛ وما لذلك من أثر على التزامهم نحو المنظمة (سلامة، ٢٠٠٣)، حيث إن المنظمات الناجحة هي التي تبدأ خططها التسويقية بالعاملين وليس العملاء، وهذا ما قصد بالتسويق الداخلي وهو تحقيق أكبر قدر من أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم، حيث إنهم يعتبرون من أصحاب المصلحة في المنظمة. (ديربالي، ٢٠٠٩)، وينظر إلى التسويق الداخلي على أنه أداة لتغير اتجاهات العاملين في المنظمة وسلوكياتهم بما يؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين ورغباتهم، وعلى ذلك فلا بد من نشر ثقافة التسويق الداخلي، لأنه يساهم بقوة في التغيير والتطوير التنظيمي، وينشئ بيئة عمل تشعر العاملين بقيمتهم وقدراتهم على

تحسين الخدمة والأداء، ويساعد على إيجاد ميزة تنافسية طويلة الأجل نتيجة لتغيير ثقافة العاملين في المنظمة (حجازي، ٢٠٠٩).

وتتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة المنظمة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، من خلال التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير المنظمة وتحقيق سمعة متميزة ويمكن النظر إلى الأثر المترتب على كل بعد من ابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.

أثر ابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

البعد الأول: اختيار العاملين: يعتبر أسلوب اختيار العاملين الخطوة الأولى لأي مؤسسة بهدف الحصول على ميزة تنافسية من خلال اختيار عاملين مبدعين متميزين لا يمكن للبنوك المنافسة تقليدهم، فأسلوب اختيار العاملين له أثر كبير في تعيين عاملين مبتكرين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية

البعد الثاني: التدريب: يعتبر التدريب استثماراً طويلاً الأجل لأهم موارد المؤسسة ألا وهي الموارد البشرية؛ مما يتيح للعاملين التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظراً لحالة التطور في الخدمات، فضلاً على أن التدريب هو في حد صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف وبهذا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي (نايل، ٢٠١٣).

يسهم التدريب في تحسين إنتاجية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة التالية:

- لابد أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى مواءمة الأسلوب التدريبي للأفراد المتدربين.
- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلاً أمكن استخدام الأساليب القائمة على المنافسة.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين، واتجاهاتهم، ومستوياتهم العلمية، والتنظيمية.
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.
- لابد من توافر تسهيلات المادية للتدريب (نعيم، ٢٠٠٩).

وللتدريب أثر واضح على تحقيق الميزة التنافسية باعتبار الموارد البشرية أحد أهم مقومات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لاسيما إذا أحدث التدريب أثراً في مهارات التواصل مع العملاء وفي كفاءة الأداء للعمليات مما ينعكس على شكل المؤسسة وسمعتها لدى مجتمعيها الداخلي والخارجي.

البعد الثالث: التحفيز إن الحوافز لها تأثير كبير على العاملين، فهي تسهم في حب العاملين للمنظمة وبالتالي يعمل العاملون بإخلاص ويحاول أن يقدم كل منهم ما يملك من أفكار إبداعية بهدف التفوق على المنافسين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

البعد الرابع: التمكين: تمكين العاملين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين، مع تزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة

دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل، لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة تمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء مما يحقق التطوير والنجاح للمؤسسة، فضلاً عن تميز المؤسسة على المؤسسات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن الخدمات المقدمة. (على واحمد، ٢٠١٣)

البعد الخامس: الاتصال الداخلي: إن التبادل والتفاعل بين بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية -سواء كان إيجابياً أو سلبياً-، يكون له انعكاس على صورة المؤسسة في محيطها الخارجي وما يحدث في هذا المحيط يؤثر على الوضع الداخلي لها خاصة جانبه الأساسي المتمثل في العلاقات الإنسانية بين أعضائها.

في إطار هيكل تنظيمي محدد، فالأمر يخص في النهاية تحليل العلاقة بين أثر الصورة الخارجية للمنظمة بوصفها وسيلة لتأكيد شرعيتها ومواطنتها لدى جماهيرها وفي المجتمع وكذا ميزاتها التنافسية وبين الانتماء في المنظمة تأكيد لهويتها وخصوصيتها وثقافتها، وتلك علاقة تساهم في بنائها أعمال الاتصال الداخلي وأعمال الاتصال الخارجي وهذه الأعمال التي تكون مجتمعة تسمى الاتصال المؤسسي الشامل. منهج البحث

اعتمدت هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي نظراً لملاءمتهما لطبيعة موضوع البحث. فقد استُخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة بدقة ورصد خصائصها وجمع بيانات كمية وكيفية من عينة واسعة من المستجيبين، مما يتيح تكوين صورة شاملة عنها. أما المنهج التحليلي فقد استُخدم للكشف عن العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها، وصولاً إلى تحليل النتائج واستخلاص المؤشرات العلمية التي تُسهم في تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. **مجتمع وعينة البحث:**

اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويعمل على جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وقياسها وتفسيرها، واختبار الفروض المحددة للوصول إلى نتائج، ويتكون مجتمع البحث من جميع مديري الفروع ونوابهم او وكلائهم والصرفيين في جميع فروع البنوك التجارية الثلاث بمنطقة المعادي ووفقاً لسجلات شئون العاملين بالإدارة العامة لبنوك القطاع العام التجارية الثلاث محل البحث حيث بلغ مجتمع البحث ٨١٣ مفردة، تم إجراء هذا البحث على فروع بنوك القطاع العام التجارية بمنطقة المعادي بمحافظة القاهرة والبالغ عددها ٢٩ فرعاً (١١ فرع للبنك الأهلي، ١٠ فروع لبنك مصر، فرعين لبنك القاهرة).

جدول (١) يبين توزيع العينة على مجتمع البحث

		الفروع المنتشرة بمنطقة المعادي	(المديرين والمشرفين) في الفروع الخاصة بمنطقة المعادي
١	البنك الأهلي	١١ فرع	٤٧٣
٢	بنك مصر	١٠ فرع	٣٠٠
٣	بنك القاهرة	٢ فرع	٤٠
		٢٣	٨١٣

المصدر: الموقع الرسمي للبنوك على الإنترنت.

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد مفردات مجتمع البحث يتكون من ٨١٣ مفردة، وسوف تعتمد الباحثة على معادلة تحديد حجم العينة وتطبيق المعادلة وصل حجم العينة إلى ٢٧٥ مفردة، يتم توزيعها بين البنوك الثلاثة محل الدراسة، تمثلت أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات الأولية في قائمة الاستبيان والمواجه إلى العاملين في قطاع البنوك المصرية (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك القاهرة)، وذلك على جميع المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع المستقضي منهم وذلك لتوضيح أهداف الاستبيان وقد روعي في تصميم الاستبيان البساطة والوضوح والسهولة حيث تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

٨-١- أداة جمع البيانات: تمثلت أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات الأولية على قائمة الاستبيان والمواجه إلى العاملين في قطاع البنوك المصرية (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك القاهرة)، وذلك على جميع المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع المستقضي منهم وذلك لتوضيح أهداف الاستبيان وقد روعي في تصميم الاستبيان البساطة والوضوح والسهولة حيث تبنت الباحثة في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات:

يشتمل القسم الأول على مجموعة من الأسئلة الشخصية

يعرض الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة.

جدول رقم (1) وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

العدد	%		
95	34.5%	بكالوريوس	المستوي التعليمي للمشاركة في الاستقصاء:
98	35.6	دبلومة مهنية	
61	22.1%	ماجستير	
21	7.63%	دكتوراه	
275	100.0%	الإجمالي	
95	34.5%	الإدارة العليا	المستوى الإداري
89	32.3%	الإدارة الوسطى	
91	33.9%	الإدارة التنفيذية	
275	100.0%	الإجمالي	
70	25.45%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33	12%	من 5-10 سنوات	
84	30.5%	من 10-15 سنوات	
88	32%	أكثر من 15 سنة	
275	100.0%	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن من حجم عينة 275 كان نسبة 36,6٪ حاصلين على دبلومة مهنية وهي النسبة الأكبر مقابل، ونسبة 22,1٪ حاصلين على ماجستير، 34,5٪ حاصل على درجة البكالوريوس، ونسبة 7,63٪ حاصلين على درجة الدكتوراه.

وأما بالنسبة للمستوى الإداري فكانت أكبر نسبة هي 34,5٪ من إجمالي العينة وهي تمثل الإدارة العليا، يليها الإدارة التنفيذية والتي تبلغ نسبة 33,9٪؛ أما الإدارة الأقل نسبة فهي الإدارة الوسطى والتي تبلغ 32,3٪ وهذا يرجع إلى وعي وإدراك الإدارة العليا لمثل هذا النوع من التسويق وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية والتي لابد من أن تتبناها الإدارة العليا أولاً حتى يمكن تطبيقها على باقي المستويات بنجاح وتحقيق الاستفادة منه.

وأخيراً وفقاً لسنوات الخبرة نجد أن نسبة 32٪ كانت لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، يليها نسبة 30,5٪ لديهم سنوات خبرة من 10-15 سنة، يلي ذلك أيضاً نسبة 25,45٪ لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وأخيراً نسبة 12٪ لديهم خبرة من 5-10 سنوات؛ وهذا يدل على

أهمية عنصر الخبرة في أداء العمل البنكي بالشكل الأمثل وحتى يمكن التعامل مع أي مشكلات في العمل واتخاذ قرارات رشيدة تُساهم في تحقيق أهداف هذه البنوك.

ثانياً: تحليل نتائج مفردات العينة لمحاوِر الاستبيان:

وفيما يلي نتناول المقاييس الإحصاء الوصفي للمتغيرات الدراسة؛ حيث يتضح من بيانات الجدول الخاص الأبعاد التي حازت على أعلى درجات الأهمية وأقل درجات الأهمية وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، ثم يوضح بالنسبة لكل بُعد الاتجاه العام لاستجابات مفردات الدراسة والذي يمثلته المتوسط العام (المتوسط المرجح) فكلما زاد المتوسط المرجح زادت الأهمية النسبية ودل ذلك على زيادة قوة الاتجاه نحو تأثير التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية.

وتم حساب الوزن المرجح والمتوسط المرجح لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٢) المقاييس الوصفية لجميع المحاور محل الدراسة (الوزن المرجح والمتوسط المرجح)

المتوسط المرجح	الوزن المرجح	اوافق بشدة	اوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	
		%	%	%	%	%	
التسويق الداخلي (المحور المستقل)							
4.624	1830.8	65.38%	32.04%	2.16%	0.32%	0.12%	١ - محور اختيار العاملين
4.558	1804.4	57.52%	40.98%	1.18%	0.36%	0.0%	٢ – محور التدريب
4.546	1800.4	%59.24	%37.62	%1.86	%1.08	%0.22	٣ – محور التحفيز
4.472	1770.8	%54.4	%40.4	%3.28	%1.82	%0.12	٤ – محور التمكين
4.562	1806	%58.86	%38.88	%1.82	%0.42	%0.06	٥ – محور الاتصال الداخلي

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

يعتبر محور اختيار العاملين الأعلى تقييماً من بين المحاور الخمسة، حيث حصل على أعلى متوسط مرجح (٤,٦٢٤)، مما يدل على رضا مرتفع جداً من قبل المبحوثين حول سياسات اختيار العاملين. النسبة الضئيلة جداً للرفض تعكس إجماعاً واضحاً وإيجابياً. و يعكس محور الاتصال الداخلي تقييماً إيجابياً عالياً جداً، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الوزن المرجح بعد محور اختيار العاملين. يشير ذلك إلى وجود قنوات اتصال داخلية فعالة تعزز التواصل بين الموظفين والإدارة بينما محور التدريب يحتل المرتبة الثالثة من حيث التقييم. والنسبة المرتفعة للموافقة تشير إلى إدراك الموظفين لأهمية التدريب، إلا أن متوسطه المرجح أقل قليلاً من محور اختيار العاملين، مما قد يشير إلى بعض التفاوت في جودة أو اتساق برامج التدريب فيما يأتي محور التحفيز بتقييم إيجابي قوي، إلا أن نسبة الرفض هنا أعلى نسبياً من المحاور السابقة، ما قد يشير إلى وجود بعض

التحفظات أو التباين في سياسات التحفيز المتبعة و يُعد محور التمكين الأقل تقييماً بين المحاور الخمسة من حيث المتوسط المرجح، على الرغم من أن نسبة الموافقة ما تزال مرتفعة. هذا الانخفاض النسبي قد يشير إلى ضعف في تطبيق ممارسات التمكين أو عدم شعور الموظفين بأنهم يمتلكون الصلاحيات الكافية.

جدول رقم (٣) المقاييس الوصفية لجميع المحاور محل الدراسة (الوزن المرجح والمتوسط المرجح)

المتوسط المرجح	الوزن المرجح	اوافق بشدة	اوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	
		%	%	%	%	%	
الميزة التنافسية (المحور التابع)							
٥٢.٤	1790	%١.٥٥	%٣.٤٢	%١.٢	%0.525	0.0%	١- محور التكلفة
4.556	1804.8	59.64%	37.24%	2.42%	0.66%	0.06%	٢ - محور جودة الخدمة
4.524	1791.4	%56.68	%39.78	%2.82	%0.68	%0.06	٣-محور المرونة
4.535	1795.5	58.475%	37.575%	2.95%	0.975%	0.075%	٤ – محور الوقت والتسليم

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج تقييم أبعاد الميزة التنافسية، بوصفها متغيراً تابعاً في الدراسة، مستويات عالية من الرضا لدى أفراد العينة. فقد تراوحت المتوسطات المرجحة بين (٤,٥٢) و (٤,٥٥٦)، مما يعكس وجود اتفاق قوي بين المشاركين حول فعالية هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات محل الدراسة..

جاء محور جودة الخدمة في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (٤,٥٥٦)، مشيراً إلى إدراك المشاركين لأهمية الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسة. كما احتل محور الوقت والتسليم المرتبة الثانية بمتوسط قدره (٤,٥٣٥)، في إشارة إلى التركيز على الدقة والالتزام في تقديم الخدمات.

أما محور المرونة (4.524) ومحور التكلفة (4.52) فقد جاءا بتقييمات مرتفعة ومتقاربة، مما يدل على تقدير المشاركين لأهمية هذين البعدين، وإن كانا بحاجة إلى مزيد من التحسين مقارنة بمحوري الجودة والتسليم.

وقد لوحظ أن نسب الرضا لجميع المحاور كانت منخفضة جداً (أقل من ١٪)، مما يعكس تجانساً إيجابياً في آراء المشاركين ويعزز من موثوقية هذه النتائج. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج

بأن أبعاد الميزة التنافسية تحظى بتقدير مرتفع في البيئة التنظيمية قيد الدراسة، مع تفوق واضح لُبعد جودة الخدمة.

ثالثاً: اختبار الثبات (Reliability Test):

وقد اعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة على معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) من خلال برنامج SPSS؛ والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح؛ فإذا كان هناك ثبات تام في البيانات كانت قيمة هذا المعامل تساوي الواحد الصحيح، وعلى العكس من ذلك فإذا كان هناك عدم ثبات تام في البيانات كانت قيمة هذا المعامل الثبات تساوي الصفر، وتعتبر قيمة هذا المعامل مقبولة إذا كانت أكبر من (٠,٥). وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن إجراءات تطبيق اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا تنطوي على تحديد المعامل الكلي للارتباط بين بنود القياس Item - Total Correlation وهو يشير إلى معامل ارتباط كل بند بالمعامل الإجمالي للارتباط بحيث يعكس ذلك مدى قدرة كل بند على قياس الموضوع محل الدراسة والقياس، ومدى اتساقه وانسجامه مع غيره من باقي البنود في نفس الموضوع، ويجب استبعاد البنود ذات معاملات الارتباط المنخفضة لأنها تدل على مستوى ثقة وثبات منخفض، خاصة إذا كان العدد المستخدم منها لقياس موضوع ما كبير نسبياً (إدريس، ٢٠١٢).

وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) لمتغيرات الدراسة نجد أن قيمة المعامل لإجمالي محور التسويق الداخلي بلغت (٠,٩٢٥)؛ كما بلغ إجمالي محور الميزة التنافسية (٠,٩٣٣) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة؛ إذ إن تلك القيمة تعني أنه لو قمنا بتوزيع قائمة الاستقصاء على عينة أخرى غير التي تم اختيارها في هذه الدراسة، وفي أوقات مختلفة، فإن هناك احتمالاً نسبته (٢٩,٥٪)، (٩٣,٣٪) لمحوري الدراسة للحصول على نفس النتائج، ومن ثم توصلت الباحثة من هذه النتيجة إلى إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية، أن معاملات الارتباط لجميع المتغيرات الأساسية تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو (٠,٣) وفقاً ل (Pallant, 2011)، مما يشير إلى قوة وقدرة هذه البنود على قياس متغيرات الدراسة، وهذا ما يوضحه الجداول الآتية :

١ - المحور الأول: التسويق الداخلي

جدول رقم (٤) معامل الثبات والصدق الذاتي لأجمالي محور التسويق الداخلي.

معامل الصدق	عدد العبارات	كروباخ الفا (الثبات)
٩٦,١٪	٢٥	٩٢٥,

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق ان معامل الثبات لإجمالي محور التسويق الداخلي والذي احتوى على عدد ٢٥ عبارة قد بلغ ٩٢,٥٪ كما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي ٩٦,١٪، ويتضمن المحور الأبعاد التالية (اختيار العاملين، تدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)

٢-المحور الرئيسي الثاني: الميزة التنافسية.

جدول رقم (٥) معامل الثبات والصدق الذاتي لأجمالي محور الميزة التنافسية.

معامل الصدق	عدد العبارات	كروباخ الفا (الثبات)
0.965	25	0.933

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق ان معامل الثبات لأجمالي محور الميزة التنافسية الذي احتوى على عدد ٢٥ عبارة قد بلغ ٩٣,٣٪ كما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي ٩٦,٥٪ ويتضمن محور الميزة التنافسية الأبعاد التالية (التكلفة، جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم

رابعاً: اختبارات الفروض

يُمكن للباحثة في هذا الجزء من البحث توضيح الكيفية التي تم بها اختبار فروض الدراسة، ونتائج اختبار تلك الفروض، وذلك على النحو التالي:

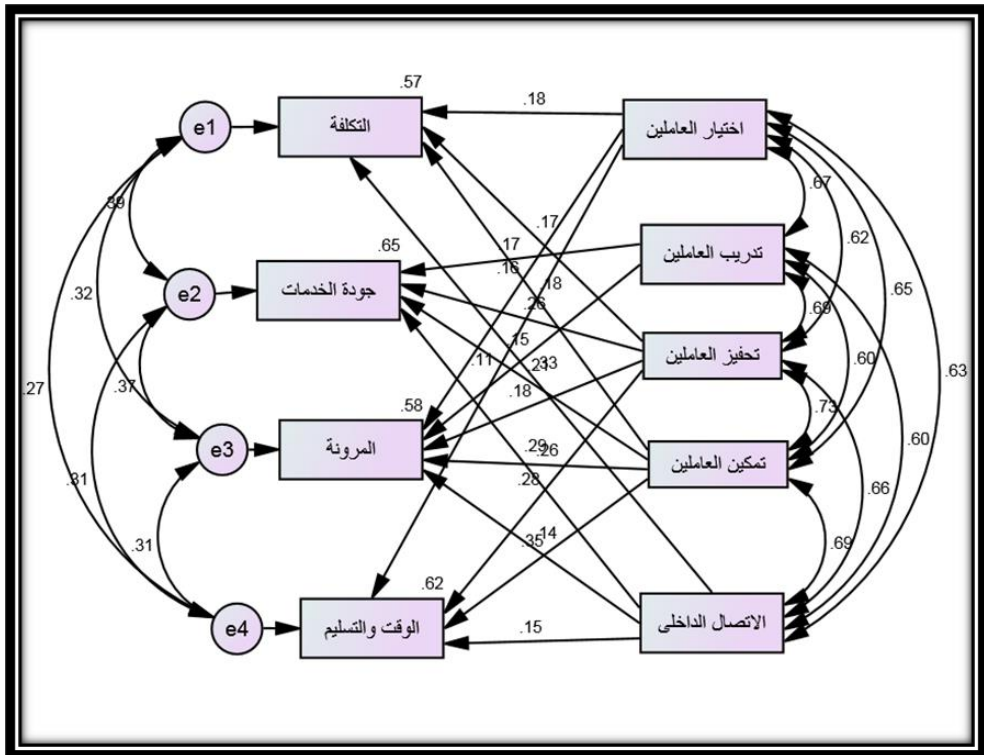
١- أسلوب التحليل المستخدم في اختبار فروض الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض نموذج الدراسة الذي وقع اختيارنا عليه وهو نموذج المعادلات الهيكلية، لتبيان الأثر والسببية الذي تحققه المتغيرات المقاسة التي تضمن التسويق الداخلي كمتغير مستقل على الميزة التنافسية وهو المتغير التابع لهذه الدراسة؛ على ضوء نموذج البحث الموالي وانطلاقاً من تحليل الدراسة الوصفية السابقة سنقوم باختبار الفروض البحثية والتأكد من صحتها.

- نماذج المعادلات الهيكلية (Structural equation modeling) هي تسمية لمجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في عدد من المجالات المعرفية على سبيل المثال و لكن أيضاً في مجالات أخرى كعلوم الحاسوب والتربية وعلم النفس؛ حيث يتم استخدام هذه الأساليب بشكل ملاحظ في العلوم الاجتماعية والسلوكية وتفيد هذه الأساليب (نماذج المعادلات الهيكلية) في بناء نموذج يمثل العلاقات بين متغيرات متعددة باستخدام أشكال بيانية حيث تمثل هذه الأشكال البيانية علاقات عدد من المتغيرات.

في ذات الوقت تمنح هذه الأساليب القدرة على دراسة دور أحد المتغير عندما يكون متغير مستقل على أكثر من متغير تابع.

نتائج نموذج المعادلات الهيكلية



شكل رقم (٣) نموذج المعادلات الهيكلية

جدول رقم (٦) القيم المقدرة لنموذج المعادلات الهيكلية

مستوى المعنوية	القيمة الحرجة	القيمة المقدرة المعيارية	القيمة المقدرة غير المعيارية			
***	4.256	0.185	0.215	اختيار العاملين	--->	التكلفة
***	3.466	0.159	0.195	اختيار العاملين	--->	المرونة
0.007	2.719	0.114	0.150	اختيار العاملين	--->	الوقت والتسليم
***	4.325	0.168	0.206	تدريب العاملين	--->	جودة الخدمات

مستوى المعنوية	القيمة الدرجة	القيمة المقدرة المعايرة	القيمة المقدرة غير المعايرة			
***	3.328	0.154	0.191	تدريب العاملين	--->	المرونة
***	6.531	0.288	0.337	الاتصال الداخلي	--->	جودة الخدمات
0.006	2.775	0.138	0.163	الاتصال الداخلي	--->	المرونة
0.002	3.161	0.147	0.187	الاتصال الداخلي	--->	الوقت والتسليم
***	6.707	0.331	0.374	الاتصال الداخلي	--->	التكلفة
***	3.374	0.174	0.167	تحفيز العاملين	--->	التكلفة
***	5.292	0.261	0.259	تحفيز العاملين	--->	جودة الخدمات
0.001	3.244	0.177	0.178	تحفيز العاملين	--->	المرونة
***	5.803	0.283	0.304	تحفيز العاملين	--->	الوقت والتسليم
***	3.361	0.181	0.154	تمكين العاملين	--->	التكلفة
***	4.487	0.213	0.188	تمكين العاملين	--->	جودة الخدمات
***	4.854	0.261	0.233	تمكين العاملين	--->	المرونة
***	6.879	0.350	0.334	تمكين العاملين	--->	الوقت والتسليم

** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

***دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول السابق ان ابعاد المتغير المستقل التسويق الداخلي والذي يتمثل في (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) تؤثر على ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية والتي تتمثل في (التكلفة، المرونة، جودة الخدمات، الوقت والتسليم) وهذا يظهر في القيم المقدرة المعيارية وجميعها دال عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١.

جدول رقم (٧) مؤشرات مطابقة نموذج المعادلات الهيكلية

المؤشر	القيمة	حدود الثقة أو المدى المثالي
مربع كاي ^٢ المعياري NORMED CHI – SQUARE	1.729	ان تكون القيمة غير دالة
درجات الحرية DF	3	-
المعنوية SIG	.630	-
CMIN/DF	.576	لا تتعدى ٥
مؤشر جودة التوافق GFI	.999	ينحصر بين الصفر والواحد
مؤشر RMSER	.000	٠,٠٨-٠
مؤشر RMR	.001	أقل من ٠,١
مؤشر التوافق المعياري NFI	.999	ينحصر بين الصفر والواحد
مؤشر التوافق المقارن CFI	1.000	ينحصر بين الصفر والواحد
مؤشر TLI	1.000	ينحصر بين الصفر والواحد
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	1.000	ينحصر بين الصفر والواحد

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

• نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- إن قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (٠,٧٥٦) وأوصى العلماء ان هذه النسبة كلما كانت اقل من ٣ دل ذلك ان النموذج ذو ملاءمة مقبولة وإذا كانت أكبر من ٥ دل ذلك ان النموذج ذو ملاءمة غير كافية وعليه نجد ان النموذج كان ملائماً تماماً.
- إن قيمة مؤشر الجودة (GFI) Goodness of Fit Index بلغت (٠,٩٩٩) وتشير هذه القيمة الى ان جودة النموذج مثالية.
- ان قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) The Comparative Fit Index بلغت (١,٠٠) وحيث ان هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جداً.
- إن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) The root mean square residual بلغت (٠,٠٠١) وحيث ان هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.

- ان قيمة معامل تاكر لويس (TLI) The Tucker-Lewis coefficient بلغت (١,٠٠٠) وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من ١ إلى ان النموذج ذو ملاءمة جيدة جدًا.
 - إن قيمة (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation بلغت (٠,٠٠٠) وكلما كانت قيمة (RMSEA) اقل من ٠,٠٥ كان ذلك أفضل وإذا تراوحت القيمة بين (٠,٠٥:٠,٠٨) كان ذلك مقبول اما إذا كانت القيمة أكبر من ٠,٠٨ كان ذلك غير مقبول.
 - إن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) INCREMENTAL FIT INDEX بلغت (0.86) وحيث ان قيمة هذا المؤشر بين (0 , 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة
 - إن قيمة مؤشر التوافق المعياري: (NFI) NORMED FIT INDEX بلغت (١,٠٠) ويحسب بمقارنه النموذج المقترح نسبة الى نموذج العدم وتتراوح درجته من (٠) أي توافق معدوم الى توافق تام (١) وليس له حد معين للقبول، ولكن القيمة المرغوبة له الاقتراب من الواحد الصحيح وبالتالي نجد أن النموذج ذو ملائمة جيدة جدًا.
- اظهرت النتائج أن هناك علاقة بين محور الدراسة والتي تشتمل على تأثير ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع، وايضاً معظم مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول. وبناءً عليه نستطيع القول ان النموذج الهيكلي المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية ويمكن الاعتماد على نتائجه.

نتائج اختبارات فروض الدراسة:

H1 الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

H_{1.1}: الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والتكلفة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.186	اختيار العاملين	>----	التكلفة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير اختيار العاملين على التكلفة بلغت ٠,١٨٦ وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{1.2}: الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وجودة الخدمة.
- من خلال استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لثبات صحة الفروض نجد أن اختيار العاملين لا يؤثر على جودة الخدمة.

H_{1.3}: الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والمرونة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.164	اختيار العاملين	---->	المرونة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير اختيار العاملين على المرونة بلغت ٠,١٦٤، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وبذلك تم ثبوت الفرض.

H_{1.4}: الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والوقت والتسليم.

مستوى لمعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
0.006**	0.116	اختيار العاملين	---->	الوقت والتسليم

نجد من القيمة المقدرة بتأثير اختيار العاملين على الوقت والتسليم بلغت ٠,١١٦، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥، وبذلك تم ثبوت الفرض.

➤ ومن النتائج السابقة يتم قبول الفرض الرئيسي الأول، ولكن بشكل جزئي.

H₂: الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

H_{2.1}: الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب والتكلفة.

من خلال استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لثبات صحة الفروض وجد أن التدريب لا يؤثر في التكلفة.

H_{2.2}: الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وجودة الخدمة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.176	التدريب	--->	جودة الخدمة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التدريب على جودة الخدمة بلغت ٠,١٧٦، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{2.3}: الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والمرونة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
0.001**	0.146	تدريب	---->	المرونة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التدريب على المرونة دالة عند ٠,١٤٦، دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{2.4}: الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب والوقت والتسليم.
 - ومن خلال استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لثبات صحة الفروض نجد أن التدريب لا يؤثر على الوقت والتسليم.
- ومن النتائج السابقة يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني، ولكن بشكل جزئي.

H₃: الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

H_{3.1}: الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والتكلفة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.174	التحفيز	---->	التكلفة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التحفيز على التكلفة دالة عند ٠,١٧٤ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{3.2}: الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وجودة الخدمة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
0.001**	0.261	التحفيز	---->	جودة الخدمة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التحفيز على جودة الخدمة دالة عند ٠,٢٦١ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{3.3}: الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والمرونة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
0.001**	0.177	التحفيز	---->	المرونة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التحفيز على المرونة دالة عند ٠,١٧٧ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{3.4}: الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والوقت والتسليم.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.283	التحفيز	---->	الوقت والتسليم

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التحفيز على الوقت والتسليم دالة عند ٠,٢٨٣ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

➤ ومن النتائج السابقة يتم قبول الفرض الرئيسي الثالث.

H4: الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

H4.1: الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين والتكلفة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.181	التمكين	---->	التكلفة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التمكين على الوقت والتسليم دالة عند ٠,١٨١ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H4.2: الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الخدمة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.213	التمكين	---->	جودة الخدمة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التمكين على الوقت والتسليم دالة عند ٠,٢١٣ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض.

H_{4.3}: الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين والمرونة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.261	التمكين	---->	المرونة

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التمكين على المرونة دالة عند ٠,٢٦١ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض

H_{4.4}: الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين والوقت والتسليم.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.350	التمكين	---->	الوقت والتسليم

نجد من القيمة المقدرة بتأثير التمكين على المرونة دالة عند ٠,٣٥٠ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وبذلك تم ثبوت صحة الفرض

➤ ومن النتائج السابقة تم قبول الفرض الرئيسي الرابع.

H₅: الفرضية الرئيسية الخامسة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.

H_{5.1}: الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتكلفة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.331	الاتصال الداخلي	---->	التكلفة

نجد من القيمة المقدرة أن تأثير اختيار العاملين على الوقت والتسليم دالة عند ٠,٣٣١ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١.

H_{5.2}: الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وجودة الخدمة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
***	0.288	الاتصال الداخلي	---->	جودة الخدمة

نجد من القيمة المقدرة أن تأثير اختيار العاملين على الوقت والتسليم دالة عند ٠,٢٨٨ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١.

H_{5.3}: الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والمرونة.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
**0.006	0.138	الاتصال الداخلي	---->	المرونة

نجد من القيمة المقدرة أن تأثير اختيار العاملين على الوقت والتسليم دالة عند ٠,١٣٨ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٥.

H_{5.4}: الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والوقت والتسليم.

مستوى المعنوية	القيمة المقدرة المعيارية			
**0.002	0.147	الاتصال الداخلي	---->	الوقت والتسليم

نجد من القيمة المقدرة أن تأثير اختيار العاملين على الوقت والتسليم دالة عند ٠,١٤٧ دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

➤ ومن النتائج السابقة تم قبول الفرض الرئيسي الخامس.

٢- معايير جودة النموذج المقترح

جدول رقم (٨) معامل التحديد (معامل التفسير R^2)

R^2	
0.651	جودة الخدمات
0.621	الوقت والتسليم
0.576	المرونة
0.572	التكلفة

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ان كلاً من تدريب العاملين، وتحفيز العاملين، تمكين العاملين، الاتصال الداخلي يفسر ٦٥٪ من نسبة التغير في جودة الخدمة، كما يفسر كل من اختيار العاملين، وتحفيز العاملين، تمكين العاملين، والاتصال الداخلي بنسبة ٦٢,١٪ من نسبة التغير في وقت التسليم، كما يفسر كل من اختيار العاملين، تدريب العاملين وتحفيز العاملين، تمكين العاملين، والاتصال الداخلي بنسبة ٥٧,٦٪ في تفسير التغير في المرونة، واخيراً يفسر كل من اختيار العاملين، وتحفيز العاملين، تمكين العاملين، والاتصال الداخلي بنسبة ٥٧,٢٪ من نسبة التغير في التكلفة.

الخلاصة:

- يؤثر اختيار العاملين على كلٍّ من تكلفة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم؛ ويظهر ذلك من القيمة المعيارية المقدرة والتي بلغت على التوالي (٠,١٨٥، ٠,١٥٩، ٠,١١٤)، ومن هذا نجد أن تأثير اختيار العاملين كان أكبر على تكلفة الخدمات ثم المرونة وأخيراً الوقت والتسليم، ولم يظهر أثر لاختيار العاملين على جودة الخدمات.
- يؤثر تدريب العاملين على كلٍّ من جودة الخدمات والمرونة فقط، ويظهر ذلك من القيمة المعيارية المقدرة والتي بلغت على التوالي (٠,١٦٨، ٠,١٥٤)، ولم يظهر أثر للتدريب على كلاً من التكلفة والوقت والتسليم.
- يؤثر تحفيز العاملين على كلاً من الوقت والتسليم، جودة الخدمة، المرونة، التكلفة؛ ويظهر ذلك من القيمة المعيارية المقدرة والتي بلغت على التوالي (٠,٢٨٣، ٠,٢٥٩، ٠,١٧٨)، ومن هذا نجد أن تأثير التحفيز كان أكبر على الوقت والتسليم، ثم جودة الخدمة، ثم المرونة وأخيراً التكلفة.
- يؤثر تمكين العاملين على كلاً من الوقت والتسليم، المرونة، جودة الخدمة، التكلفة؛ ويظهر ذلك من القيمة المعيارية المقدرة والتي بلغت على التوالي (٠,٣٣٤، ٠,٢٣٣، ٠,١٨٨)، ومن هذا نجد أن تأثير التمكين كان أكبر على الوقت والتسليم، ثم المرونة، ثم جودة الخدمة، ثم التكلفة.
- يؤثر الاتصال الداخلي على كلاً من التكلفة، جودة الخدمات، الوقت والتسليم، المرونة؛ ويظهر ذلك من القيمة المعيارية المقدرة والتي بلغت على التوالي (٠,٣٦٤، ٠,٣٣٧)، ومن هذا نجد أن تأثير الاتصال لداخلي كان أكبر على التكلفة، ثم جودة الخدمات، ثم الوقت والتسليم، وأخيراً المرونة.

النتائج

فروض الدراسة	نتائج الدراسة
<u>الفرضية الرئيسية الأولى:</u> يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.	نستنتج أن بُعد اختيار العاملين يؤثر جزئياً على (ابعاد الميزة التنافسية) ويظهر هذا التأثير بنسبة أكبر على تكلفة الخدمات ثم المرونة وأخيراً الوقت والتسليم، ولم يُظهر أي أثر على جودة الخدمات.
<u>الفرضية الرئيسية الثانية:</u> يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.	نستنتج أن بُعد التدريب يؤثر جزئياً على (ابعاد الميزة التنافسية) ويظهر هذا التأثير بنسبة أكبر على جودة الخدمات ثم المرونة ولم يُظهر أي أثر على التكلفة، والوقت والتسليم.
<u>الفرضية الرئيسية الثالثة:</u> يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.	نستنتج أن بُعد التحفيز ذو تأثير معنوي على جميع ابعاد الميزة التنافسية ولاكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الابعاد دال إحصائياً على الترتيب الوقت والتسليم، ثم جودة الخدمة، ثم المرونة، وأخيراً التكلفة وبالتالي يوجد تأثيراً معنوياً لبُعد التحفيز على (الميزة التنافسية)
<u>الفرضية الرئيسية الرابعة:</u> يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.	نستنتج أن بُعد التمكين ذو تأثير معنوي على جميع ابعاد الميزة التنافسية ولاكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الابعاد دال إحصائياً على الترتيب الوقت والتسليم، ثم المرونة، ثم جودة الخدمة، وأخيراً التكلفة وبالتالي يوجد تأثيراً معنوياً لبُعد التمكين على (الميزة التنافسية)
<u>الفرضية الرئيسية الخامسة:</u> يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك المصرية محل التطبيق.	نستنتج أن بُعد الاتصال الداخلي ذو تأثير معنوي على جميع ابعاد الميزة التنافسية ولاكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الابعاد دال إحصائياً على الترتيب التكلفة، ثم جودة الخدمات، ثم الوقت والتسليم، ثم المرونة وبالتالي يوجد تأثيراً معنوياً لبُعد الاتصال الداخلي على (الميزة التنافسية)

التوصيات:

- تصميم وتوصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها الأفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد.
- تنمية وتطوير العاملين لإطلاق الطاقات والقدرات الابتكارية من خلال تحسين البرامج التدريبية لانها ن العناصر من العناصر المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية
- تحسين الدعم الإداري والبيئة المادية بالبنوك من خلال تعديل هيكل الأجور والحوافز والمكافآت
- أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات الداخلية والعلاقات بين العاملين وهذا لتكوين مناخ اتصال جيد للعمل يؤدي إلى وجود دافعية مرتفعة للتميز في العمل، واتباع سياسية الباب المفتوح مع العاملين.

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى، (٢٠٠٧م)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو رمان، أسعد، (٢٠٠٥م)، فاعلية استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٢٠(٤)، ١٩٠-٢٤٠.
- أحمد ماهر، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩.
- أديان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين وآخرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- بزارعة، محمود صادق، (١٩٦٦)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية.
- بشير عامر، (٢٠١١)، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- بلباي، عبد النبي، (٢٠٠٩)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية، (BDL, BNA, BADAR)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بن جردة، حكيم، (٢٠١٢م)، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الباحث، ع (١١)، ١٧٧-١٨٤.

- بوبعة، عبد الوهاب، (٢٠١٢)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة متنوري قسنطينة، الجزائر.
- بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، (٢٠١٨)، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتعاقد_وكالة بشار_ مجلة الابتكار والتسويق، العدد ٠١، المجلد ٥.
- بوقريبات، سميرة، (٢٠٠٥م)، دور التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في القطاع العمومي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي رباح، ورقلة الجزائر.
- ثامر البكري، (٢٠١٤)، استراتيجيات التسويق، الأردن: دار جهينة للنشر والتوزيع.
- الجريدي، صالح عمرو، (٢٠٠٦)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة دمشق سوريا.
- حامد، شعبان، (٢٠٠٣م)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (٦٠)، ٦١-٢.
- حجازي، زكريا سعد، (٢٠٠٩م)، مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلوان، مصر.
- حسن، احمد، (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دربالي، سهام موسى، (٢٠٠٩م)، واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، أربد.
- دره، عبد الباري والصباغ، زهير، (٢٠٠٨م)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. ط ١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سفیان، أسماء، (٢٠١٧م)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضر- بسكرة، الجزائر.
- سلامة، رتيبة محمد حسن، (٢٠٠٣)، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- السويدي، نبيل أحمد، (٢٠١٧م)، أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي دراسة حالة في مصرف الرافدين ومستشفى ابن الأثير في مدينة الموصل، مجلة قهلاى زانت العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية – أربيل، كوردستان، العراق، ٣(٤)، ٨٧-٤٦.
- سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال: مراجع إدارة الأعمال، مصر.
- شعبان، مصطفى رجب، (٢٠١١م)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- صادق، درمان وجاسم، حسان، (٢٠٠٧م)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي. مجلة تنمية الرافدين، ٨٥ (٢٩)، ٦٥-٤٩.
- صالح، قيس دباني، باسمه، (٢٠١٣)، دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم ابعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكوفة العراق.
- الصحن، محمد فريد، (٢٠٠٢م)، قراءات في إدارة التسويق. ط ١. مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- صلاح الشنواني، (٢٠٠٠)، اقتصاديات الاعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب. ٢٠٠٠.
- طائي، حميد والعلاق، بشير، (٢٠٠٩)، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل). عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حليم، وكراشة، عيبر محمد، (٢٠١٠م)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة.
- طائي، يوسف حميم الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٦م)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل). ط ١. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الطويل، رانيا حمدي، (٢٠١٠)، أثر التسويق الداخلي على التوجه الابتكاري لدى العاملين في قطاع الاتصالات في مصر. المجلة العلمية لكلية التجارة بالإسماعيلية.
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم، (٢٠١٥م)، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.

- عبد الله، معتز، (٢٠١٣م)، العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من التسويق الداخلي ورضا العملاء دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣٧ (٢)، ٧٤١ - ٧٩٠.
- عبد الموجود عبد الله أبو حمادة، (٢٠١٦)، المعرفة التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة المنتمية لحاضنات الأعمال في منطقة تبوك، مجلة التجارة والتمويل العدد الرابع، يناير.
- العجارمة، تيسير، (٢٠٠٥م)، التسويق المصري. ط ١. عمان: دار الحامد.
- علي، عالية وأحمد، سيف الدين، (٢٠١٣م)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيم، دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- عمران، منذر التلا، (٢٠١٦)، واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الاقتصاد، تخصص ادارة الاعمال، جامعة دمشق.
- عيسى نبوية، ولبختي نصيرة، (٢٠١٧)، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة البنكية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JEBAE الجزائر.
- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط ١. الأردن: دار وائل للنشر.
- الفياض، محمود وقداة، عيسى، (٢٠١١م)، تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه، مجلة جامعة الملك سعود، ع (٢٢)، ٢٣٩ - ٢٦٧.
- قنديل، باسل فارس، (٢٠٠٨م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، إبراهيم أبو النور، (٢٠٠٢م)، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة دراسة تطبيقية على قطاع الشئون الصحية بمنطقة شمال الصعيد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنوفية، مصر.
- مطاحن، سلوى محمود، (٢٠١٠م)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نايل، طه علي، (٢٠١٣م)، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة في صناعة الحراريات. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.

- نعيمة، بارك، (٢٠٠٩م)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقي.
- همشري، عمر، (٢٠١٣)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر.
- وسيلة، بوزيد، (٢٠١٢)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف ١، الجزائر.
- الشريف، أحمد مصطفى، (٢٠١٨)، التسويق الداخلي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة جامعة الزرقاء للبحوث الإنسانية، ١٨(٢).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abidin, Hurul Ain Zainal, Roslin, Rosmimah Mohd & Kamaluddin, Norlida (2017). Internal Marketing and Employees performance: Relating Marketing Strategies in Human Resource Efforts, Proceedings of the and Advances in Business Research InternattionalConference, pp1-9.
- Addae- korankye, a. (2013). "Total quality management: a source of competitive advantage", a comparative study of manufacturing & service firms in ghana, international journal of Asian social science, 3.(٦)
- Ahmed.p.k, Rafiq.M. (2000). Internal marketing: Tools and concepts customer-Focused management, Butterworth- Heinmann.
- Aishura, M., Nusair, W.& Aldaihani, F. (2016). Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5(4), 168-187.
- Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication

Companies). International Journal of Business and Social Science, 7(2): 114-125.

- Anik, R., Nadjadji, A., & Suwignjo, P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. Journal of Economics and Engineering, (4): 51-68.
- Ballantyne, David. (2000) Internal Relationship Marketing, International Journal of Bank Marketing, Vo1.18, Iss.6.
- Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B., & Wan, H.L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. International Journal of Business and Management, 7(20): 120-133.
- Berry, L., (1984). Service Marketing Different: Text, Cases and Reading, Prentice Hall New Jersey.
- Cahill. O.J. (1995), Internal Marketing: Your Company next stage of Growth, the Haworth press, New York.
- Dirisu, J.I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). European Scientific Journal (ESJ), 9(34): 258-281.
- Dunmore, M, (2002), Inside- Out Marketing, How to create an Internal Marketing Strategy, Kogan page, London (UK).
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating

Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36: 22-28.

- Forman, S. Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Applications, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755.
- Gronoos, c. (1990). *Service Management and marketing* Lexington book, 242.
- Gumesson, E. (2000) Internal Marketing in the light at Relationship Marketing and Network Organization, *Directios for Management*.
- Janakova, H. & Zatrochova, M. (2015). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. *European Scientific Journal*, 1: 91-99.
- Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305.
- Kotler p. & Keller, (2007). *Aframework for marketing Management*.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1):184-197.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case

Study of UNGA Group Limited. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(5): 87-104.

- Potochyn, Donk (1998). Employee Empowerment Key to efficient Customer services, Nation's Restaurant News, 32(32), 1-23.
- Pride, William, m. and Ferrell, O.c (2003): Marketing. New York .
- Rafiq, M & Amed, D.K., (2000) Advances in the Internal Marketing Concept Definition, synthesis. And Extenuisian, Journal at serves Marketing.
- Ramos, W. (2015). Internal Marketing (IM) Dimensions and Organizational Commitment (OC) of universal Banks' Employees, proceeding of the Second Asia- Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Sciences (AP 15 Vietnam Conference) ISBN: 978-1- 63415- 833-6 .
- Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 12(2): 1-15.
- Schnieder & Bowen, (2004). winning the service Game. In: Loveiock, P, & Wirtz, J, (Eds), services Marketing, New Jersey, Pearson Prentice Hall .