



## **أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق علي العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية**

**د. يارا محمد محمد عبد الواحد**

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة المنوفية

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد السابع . العدد الحادي عشر- الجزء الثاني  
يناير ٢٠٢١ م

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



## المخلص

سعي البحث الى دراسة العلاقة التآثيرية بين الثقافة التسويقية بأبعادها (جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية ومهمة البيع والتنظيم والإتصالات الداخلية والتجديد والإبتكار) والتسويق الداخلي بإجراءاته (التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة والإتصال الداخلي). وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات البحث وهو هل تؤثر الثقافة التسويقية في إجراءات التسويق الداخلي واختبار هذا التساؤل على المستوى الميداني في البنوك التجارية المصرية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة المنوفية ولتحديد مدى وجود فروق بين أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية ، وقد اختيرت عينة عشوائية قوامها ( ١٧٥ ) فردا من العاملين بالبنوك اخضعت اجاباتهم للاختبار والتحليل، وقد اشارت النتائج الاحصائية الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التسويقية في إجراءات التسويق الداخلي على مستوى عينة البحث، وكذلك وجود فروق معنوية بين إتجاهات العاملين وفقاً لخصائصهم الديموجرافية حول متغيرات الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التسويقية – التسويق الداخلي- جودة الخدمة – التدريب – الإتصالات الداخلية – التجديد والإبتكار- التحفيز

## Abstract

The research aims to study the influential relationship between the dimensions of marketing culture (quality of service, personal relations, the task of selling, organization, internal communication, renewal and innovation) and procedures of Internal marketing (training, motivation, service culture and internal communication). To achieve the objective research tried to answer the questionable intellectual essential that which is whether marketing culture affects the internal marketing procedures and testing this question at the field level in the Egyptian commercial banks in Menoufia Governorate, and in order to determine the extent of differences between the sample individuals towards the study variables according to their demographic variables. A random sample was chosen. (175) individuals from bank employees whose answers were subjected to testing and analysis, and the statistical results indicated that there is a significant impact of the dimensions of marketing culture in the internal marketing procedures at the level of the research sample, In addition to difference between employees' attitudes toward their marketing culture and internal marketing according to their demographic variables

**Keywords:** Marketing Culture, Internal marketing, Quality of service, Training, Internal communication, Innovation, Motivation

## مقدمة

يعد التسويق وظيفة إدارية هامة في المؤسسات ، والثقافة التسويقية تعتبر من أهم مجالات تنفيذ الأنشطة التسويقية في هذه المؤسسات والتي تساعدها على خلق القيمة للزبائن وزيادة الكفاءة في تخطيط وتنفيذ البرامج التسويقية والتي تهدف إلى خلق القيمة وتكوين الصورة الذهنية الايجابية لها . كما ظهرت في العقد الاخير من القرن العشرين العديد من الدراسات التي اهتمت بالثقافة التسويقية والتي اثبتت مدى تأثير الثقافة التسويقية في الصورة الذهنية للمنظمة ، فالمنظمات التي ترغب في تحسين فاعلية الأنشطة التسويقية ينبغي عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ثقافتها التسويقية . (عذيب و سعيد، ٢٠١٧)

ولقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعددهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن ، ومن هنا ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بأداء العاملين خاصة مقدمي الخدمات منهم الذين علي اتصال مباشر مع العملاء. (لبد و ريان، ٢٠١٣)

## ١- الإطار النظري

## ١/١ الثقافة التسويقية

## ١/١/١ المفهوم

تعد الثقافة التسويقية مكونا أساسيا من مكونات ثقافة المنظمة بشكل عام والتي ترتبط بشكل كبير بالقيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد العاملين على فهم وظيفة التسويق ، وكيفية الشعور بهذه الوظيفة، وبالتالي فانها تزودهم بالسلوكيات ومحددات السلوكيات المطلوب اتباعها في المنظمة، كما تعبر عن أهمية الأنشطة التسويقية في كافة مجالات أنشطة المنظمة، فهي متغير تنظيمي يعمل بكفاءة وفاعلية من أجل توليد السلوكيات الأساسية اللازمة لتطوير وتقديم قيمة أعلى للزبائن، وان الاحتفاظ بالزبائن وبموقع المنظمة في السوق هما مرتبطين بشكل وثيق مع الثقافة التسويقية. (Webster, Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, 1995, p. 7) وتتلق الثقافة التسويقية بالسياسات غير المكتوبة والغير موثقة، بالإضافة إلى التوجهات التي توفر للعاملين القواعد السلوكية التي تشكل أهمية بالغة للمنظمة بإعتبارها الإطار العام والذي يشمل بداخله وظيفة التسويق ، ومجال تركيزها هو الأنشطة التسويقية المختلفة فتوصف بانها مجموعة من القيم (values) السائدة والمعايير (norms) والوسائل (means) والسلوكيات (behaviors) التي تميز شخصية المنظمة من غيرها من المنظمات برغم من تفاعلها مع عوامل السوق المتغيرة ، وعلاقتها بالبيئة حيث إن التسويق يتطلب توجها نحو الزبون وتحقيق الأهداف الموضوعية. (Zostautiene, D., & Vaiciulenaite, L., 2010., p. 857) كما تعرف بأنها مجموعة من المواقف التسويقية المحددة ومعتقدات أساسية وقيم وإفتراضات وممارسات تسويقية معينة تؤدي إلى تمكين المنظمة من أداء الخدمة بشكل مميز. (الهوري، "تحليل الثقافة التسويقية في منظمات الخدمات بالتطبيق على قطاع الخدمة المصرفية في نطاق مدينة الأحساء بالمملكة العربية السعودية"، ١٩٩٧) ، ويرى

(Harris, 1997) الثقافة التسويقية بأنها هي "الطريقة التي يتم من خلالها تسويق الأشياء في المنظمة." وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الثقافة التسويقية أنها هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة ذات التأثير في توجيه سلوك الأفراد العاملين في المجال التسويقي، ويمكن إعتماؤها كوسيلة لتقديم خدمات مميزة وذات جودة للعملاء من أجل الحصول على رضاهم والاحتفاظ بهم، وبهذا فهي تعكس صورة المنظمة في الداخل وفي الخارج.

### ٢/١/١ أهمية الثقافة التسويقية

الثقافة التسويقية هي فلسفة شاملة تعكس سياسة المنظمة في إدارة العمليات التسويقية والعمليات الإدارية الأخرى ، ولتطبيقها بشكل مرن لا بد أن تستند على ثلاثة إعتبارات وهم: (Harrison , Paul James & Shaw , Robin N. , 2004, p. 101)

- يرتبط إستمرار وبقاء المنظمة بإستمرار الفرص التسويقية المتاحة.
- يعد الزبون المصدر الرئيسي لربح المنظمة ، وأرباح المنظمة تعتمد على رغبات وإحتياجات وتفضيلات وسلوكيات الزبون
- ينظر للتسويق بعناصره على أنه معادلة تتكون من مجموعة أرقام، والزبون هو اصعب رقم فيها.

وبالتمعن في الثقافة التسويقية نجد أنها وسيلة يمكن الإعتماد عليها لتحقيق: (صادق، ٢٠١١، صفحة ٩)

- النجاح والتفوق
- التميز
- صياغة إستراتيجية المنظمة على المدى الطويل

### ٣/١/١ أبعاد الثقافة التسويقية

ينظر بشكل عام لأبعاد الثقافة التسويقية على أنها تأخذ ثلاث أبعاد وهم: أولاً بعد عملي ويتمثل في استخدام وسائل تكتيكية مثل المنتج، والتوزيع، والأسعار، والإتصالات التسويقية، وثانياً بعد إستراتيجي يتمثل في إيجاد خطط واستراتيجيات لقيادة المؤسسة لإستغلال الفرص المتاحة في الأسواق بتكليف الموارد والمعرفة، وثالثاً بعد ثقافي ويعني أن هذا المفهوم يسود كل المؤسسة كأسلوب أو فلسفة لضمان سير أعمال هذه المؤسسة (خالق و حناش، ٢٠٢٠، صفحة ٩٧) .

ومن خلال الإطلاع على العديد من الأبحاث والتي تناولت الثقافة التسويقية وأبعادها المختلفة ، تم التوصل لعدم وجود إختلاف واضح في اعتماد أبعاد الثقافة التسويقية فقد اتفق اغلب الباحثين في المجال التسويقي على إعتقاد الأبعاد التالية (Webster, (Demirag F,Tylecote B, 1992) (Kwaku, A Alan, F., and Satyendra, S., (Appiah, A. K. and Singh,S., 1997) (Jan; 1999) (آل مراد و العبيكيدي، ٢٠١٥) (خالق و حناش، ٢٠٢٠)

### ١/٣/١/١ - جودة الخدمة:

تعد جودة الخدمة إحدى البعاد الداخلية في الثقافة التسويقية ، وتعكس مدى الإهتمام بإنتاج السلع أو الخدمات بمستوى جودة مرتفع ، ومراعاة إحتياجات ومتطلبات الزبائن في المنتجات المقدمة ،

والإهتمام بقياس أداء العاملين على أسس موضوعية وعلى مدد زمنية منتظمة ، ومراعاة الدقة في أداء العمل ، وإحترام العاملين وتقديرهم وإعترازهم بالصورة الذهنية للمنظمة التي ينتمون إليها ، وتوصف جودة الخدمة بأنها المحدد الرئيسي لرضا الزبون ، إذ تعد من الأساسيات التي تعزز من مستوى الجودة . وعرفت جودة الخدمة بأنها الفرق بين الخدمات التي يتوقع الزبون الحصول عليها وبين الاداء الفعلي للخدمة المدركة وبناءً لذلك فهناك ثلاثة مستويات للجودة وعلى النحو الآتي:

- الخدمة الاعتيادية : ادراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة = توقعاته لها
- الخدمة الرديئة : ادراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة أقل من توقعاته لها
- الخدمة المتميزة : ادراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة أكبر من توقعاته لها

#### ٢/٣/١/١ العلاقات الشخصية:

تعتبر العلاقات الشخصية عن نظرة الإدارة والمنظمة للعاملين فيها وتقديرهم لجهودهم ، ومراعاة مشاعرهم وسلوكهم وأنماط التفاعل السائد بينهم ، وعلى المنظمات ان تتعامل معهم بإعتبارهم مكون أساسي وجزء رئيسي بالمنظمة ، وأن تنتهج الإدارة العليا والإدارة الوسطى سياسة الباب المفتوح ، حيث أن العاملين هم مفتاح نجاح أى منظمة من خلال أدائهم لأعمالهم وبذلهم للجهد والمثابرة وتوظيف مهاراتهم وعلمهم بما يحقق أهداف المنظمة ، حيث أن العامل هو العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة .

#### ٣/٣/١/١ مهمة البيع:

يقصد بهذا معايير الإختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات البيعية وإكتساب زبائن جدد ومنحهم مكافآت على أدائهم التنافسي ، كطريقة التعامل مع الزبائن ، وذلك في إطار تبني مفهوم التسويق الحديث التركيز على الزبون وليس التركيز على المنتج كما حدث في الماضي والإهتمام بسلوك المستهلك ، وتسعى المنظمة إلى جذب الزبون ولفت إنتباهه وتقديم المساعدة له في تحديد حاجاته ورغباته وتوجيهه لكيفية إشباعها .

وتتمثل مهمة البيع بعملية تبادل المنفعة بين البائع والمشتري بشكل إختياري وبقناعة تامة بينهم ، وتسعى الإدارة بالمنظمة إلى الحصول على مسئولى بيع يتوافقون مع ثقافتها ، وهذا يعطي للمنظمة ميزة ووضع تنافسي ويحقق للزبون الرضا كنتيجة للتعامل مع هذه المنظمة.

#### ٤/٣/١/١ التنظيم :

ويقصد بها تلك الأنشطة التي تقوم بها كل المستويات الإدارية ، فهو الوظيفة الثانية من وظائف العملية الإدارية والتي تلى التخطيط ، والتنظيم يقوم على تحديد الهيكل التنظيمي وتجميع الأنشطة والمهام الوظيفية للأفراد والتنسيق بين الإدارات والأقسام وأوجه العمل المختلفة بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية ، وتتطلب وظيفة التنظيم التنسيق بين الإدارات والأقسام المتخصصة بأداء الأنشطة والأعمال المطلوب أداءها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

## ٥/٣/١/١ الإتصالات الداخلية :

يعتبر الإتصال من أهم وسائل نجاح إدارة المنظمة في أدائها لأعمالها ، فمن خلال الإتصال يتم تنظيم جميع أعمال ومهام الإدارات بالمنظمة ، وتوفير مناخ ملائم للعمل يتسم بالتفاهم والتعاون والتنسيق بين هذه الإدارات بالمنظمة من ناحية ، وزبائنها المستهدفين من ناحية أخرى ، فيقصد به العملية التي يقوم فيها الفرد من المنظمة بإرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر بهدف التأثير في سلوكه وتصرفاته.

## ٦/٣/١/١ الإبتكار :

ويقصد به مدى إستعداد المنظمة لتبني وتطبيق الأساليب والأفكار الحديثة بجانب الجهود المبذولة لتطوير وتجديد المنتجات وطرق العمل ، وتعد أنجح المنظمات هي تلك التي تقدم الإبتكارات بشكل مستمر بحيث يصير الإبتكار هو جزء من العمليات اليومية ، كنتيجة لمواكبة المنظمة للتقدم التكنولوجي وهذا يساهم في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن ، وعلى العاملين إستيعاب أفكار التغيير وعدم مقاومتها ، فهو يعني التنفيذ الناجح لسلعة جديدة أو خدمة ، أو لعمليات جديدة ضرورية والتي تساهم في تحقيق معظم الأنشطة التسويقية .

والخلاصة أن الثقافة التسويقية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الأداء التسويقي للمنظمة، و عليه ينبغي أن تكون المنظمة حريصة في بناء ثقافتها التسويقية، التي تعكس سياسات المنظمة التسويقية وإجراءات العمل في إدارة التسويق وجميع الإدارات ذات الصلة بالمهام والعمليات التسويقية، والتي تؤثر في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بشكل عام والتسويقية منها بشكل خاص، وان تسعى المنظمة إلى بناء ثقافتها التسويقية الخاصة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة وأن تراعي هذه الثقافة كافة العناصر والأبعاد المذكورة سابقاً.

## ٢/١ التسويق الداخلي

## ١/٢/١ تعريف التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم ومن ثم تحقيق هدف المنظمة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الزبائن وتحقيق الربحية. وإن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن.

(Ballantyne, 2000)

ولقد عُرِفَ التسويق الداخلي من خلال العديد من الباحثين في مجال التسويق . حيث ويرى (Cahill) (O. J, 1996) . أن التسويق الداخلي يشمل جميع الأنشطة الإجراءات والتوجيهات الإدارية التي تطبقها المنظمة من أجل تشجيع وتطوير الموظفين والمساهمين الآخرين لدعم برامج التسويق داخل الشركة

وكذلك (Rafiq, Mohamed. and Pervaiz K. Ahmed, 2000) عرفه على انه "التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق النجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة وعملائها، كما يمثل العاملين في المنظمة الزبائن الداخليين لها". ومن خلال التعريفات السابقة خلص الباحث إلى أن التسويق الداخلي هو أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على الموظفين



والتعامل معاهم باعتبارهم عملاء داخليين وجذب انتباههم إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و مكانة المنظمة في السوق الخارجي وتلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.

### ٢/ ٢/١ أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو توفير عاملين يشعرون بالإستقرار ويتسمون بالإبتكار في المنظمة كذلك يتصفون بروح معنوية عالية، وإحساس كبير بالمسؤولية وهذا يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة. ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح اصولاً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم. (Abdelmoti, Suleimanand, Abdullah Mohammed, 2011)

يمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي:

١. التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها متصلة وشاملة للجودة الأولية الضرورية لخدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية للمنظمة
٢. يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة الإضافية ويعد هيكل أولي لنشاط التسويق الخارجي.
٣. الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي. (Lombard, 2011)
٤. هناك دور أساسي للتسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
٥. هناك دور حيوي للتسويق الداخلي في تقليل النزاع والصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
٦. التسويق الداخلي هو مجال متطور وله دور مهم في المساعدة والربط وتحقيق التكامل ما بين التسويق والعمليات.
٧. يستخدم التسويق الداخلي في تيسير وتسهيل روح الإبداع والإبتكار بين العاملين.
٨. يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد. (Naude, pete, Desai, Janine and Murph, John., 2003)

اما فيما يتعلق بأهمية التسويق الداخلي في القطاع المصرفي وهو مجال التطبيق بهذه الدراسة كنشاط خدمي ، تبرز أهمية عملية التفاعل بين العاملين والزبائن من خلال تزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، وبالتالي أهمية تواجد وإبراز دور العنصر البشري في عملية تقديم الخدمة بمشاركة كل من العاملين والزبائن. هذا ويمكن أن نلخص أهمية التسويق الداخلي للبنوك في كونه يساعد على تحقيق: (رشاد، ٢٠٠٩) (محمد، ٢٠١٨)

- الرضا الوظيفي: حيث أن توفير الطرق الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق رضا وولاء الموظفين للبنوك التي يعملون بها.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة: إذ أن تحقيق مستويات جيدة من الرضا الوظيفي من شأنه أن يسهم في تحسين مستوى وجودة أداء الخدمة المقدمة إلى السوق الخارجي.
- رضا الزبائن: فالزبائن حين يستفيدون من خدمات متميزة يصبحون أكثر رضا وولاء وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية.
- نمو أرباح وخدمات البنك: فمن خلال ولاء الزبائن للبنك وتكرار عملياتهم الشرائية يمكن لأرباح البنك أن تنمو. وهذا يعني أن تبني أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في البنك هو الطريق الذي يعبر من خلاله إلى الأسواق الخارجية والأداة التي يعزز من خلالها موقعه التنافسي في هذه الأسواق وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية البنك وأهدافه المحددة.

### ٣/٢/١ إجراءات التسويق الداخلي

تعد إجراءات التسويق الداخلي أساس نجاح المنظمات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق رضا العاملين بها من جهة ورضا زبائنهم من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطريقة المتبعة من قبل المنظمات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جديدة بين إدارة المنظمة والعاملين بها، وتتعدد هذه الإجراءات داخل المنظمات الخدمية وقد تم إختيار (التدريب، والتحفيز، وثقافة الخدمة، والإتصال الداخلي) كإجراءات لهذا المفهوم كونها حظيت باهتمام وتركيز العديد من الباحثين في أدبيات الفكر التسويقي الحديث والمعاصر (Forman S.K & Money A.H.; (Naude, pete, (Abdelmoti, Suleimanand Abdullah Mohammed, 2011) 1995) (Rafiq, Mohamed. and Pervaiz K Desai, Janine and Murph, John., 2003) (Ahmed, 2000). (اسماعيل، ٢٠١١) (الفياض و قداة، ٢٠١١) وتم عرضها كالتالي :

### ١/٣/٢/١ التدريب

يعتبر نشاط التدريب والتطوير من الأنشطة الأساسية والمهمة في إدارة الموارد البشرية، ويتم إنفاق الكثير من الأموال في تدريب الموارد البشرية داخل المنظمات بهدف رفع كفاءة العاملين بها، ورفع إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويعد التدريب ركناً أساسياً في أية منظمة لأنه مطلب ضروري لتطوير وتنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف التدريب على أنه " مجموعة من الإجراءات أو العمليات بغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعارف و الاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين على حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة، ويحتل التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المنظمات الخدمية من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءات الأفراد وأدائهم في التعامل مع الزبائن. والهدف من التدريب لا يقتصر على تعليم العاملين واكسابهم المهارات فحسب بل وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية. (عوادة، ٢٠١٤، صفحة ٦٠)

### ٢/٣/٢/١ التحفيز

لقد ظهرت سياسة التحفيز عند بداية القرن الحالي بشكل واضح نتيجة لظهور الثورة الصناعية والحاجة الملحة إلى الإنتاج الواسع مما أظهر مع هذه التغيرات ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه. ويعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من

خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، وهي أيضاً تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي أكثر الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته، إن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الإستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها، وإن فشل العديد من المنظمات الخدمية في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز العاملين. (درة و الصباغ، ٢٠٠٨، صفحة ٤١١)

### ٣/٣/٢/١ ثقافة الخدمة

تهدف ثقافة الخدمة إلى تقديم أفضل خدمة للعملاء، وتعرف خدمة العملاء على أنها سلسلة من النشاطات يتم تصميمها وتقديمها للعملاء لتحقيق توقعاتهم وتعزيز رضاهم عن السلعة أو الخدمة، ويعتبر النشاط التسويقي نظاماً حيوياً تشكل الخدمة المتميزة فيه ركيزة أساسية لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل، فتقديم الخدمة المتميزة للعملاء تدفعهم لإستمرار التعامل مع التنظيم والشعور بالولاء له ونشر دعاية إيجابية عنه لدى عملاء آخرين. ويتوجب على الإدارة بث ونشر روح خدمة العملاء بين جميع الموظفين وعدم إقتصارها على العاملين بقسم خدمة العملاء مما يتطلب تغيير ثقافة التنظيم لتصبح ثقافة خدمية مؤسسية. وبالرغم من أن ثقافة الخدمة لا تخلو من الجانب التدريبي، إلا أن فوائدها تتفوق على فوائد التدريب فحسب، ففي حين يستطيع العامل المدرب أن يتصرف في مواقف معينة تتعلق بما تدرّب عليه، فإن العامل المثقف بثقافة الخدمة يستطيع أن يتصرف في المواقف الطارئة بشكل عام، وتبقى صورة العميل في ذهنه وإن غاب عنه ولم يكن بمواجهته. وبإختصار، تشكل ثقافة الخدمة النواة الحقيقية الإحتفاظ بالعملاء كمهمة تسويقية جلية. (الفياض و ققادة، ٢٠١١)

### ٥/٣/٢/١ الإتصال الداخلي

إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض، وبين الرؤساء والمرؤسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.

ووسائل الإتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المنظمة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه. كما يمكن تلخيص أدوار الإتصال الداخلي فيما يلي: توفير المعلومات للعاملين، أداة اقناعية، تنسيق الأعمال، الترويج، توجيه برامج وخطط التنمية، وتحفيز الأفراد. توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها وبفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعهم سهلة من قبل مزود الخدمة، إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يستلزم وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الإتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ أن أغلب المنظمات وخاصة الخدمية تعطي اهتماماً كبيراً لتطوير برامج الإتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل والخدمات. وبناء على ذلك يفترض أن يساهم نظام

المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية كما ونوعاً وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء . (الخالق، ٢٠٠٨، صفحة ٩٣)

## ٢- الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من البحث إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التسويقية والتسويق الداخلي حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ووفقاً لمدى تطور الثقافة التنظيمية ووصولها للثقافة التسويقية ومدى انعكاس هذا التطور على سلوك الموظف وادائه داخل المنظمة وبناءً على ممارسة التسويق الداخلي بهذه المنظمات.

بالرغم من حداثة مفهوم الثقافة التسويقية نسبياً، إلا أن هناك اهتماماً ملحوظاً بهذا المفهوم على المستوى البحثي. فقد قام الباحث Webster بإجراء دراسات كثيرة في هذا المجال ففي دراسة أجراها (Webster, 1993, pp. 98-118) تناولت إختبار وتحسين لمقياس الثقافة التسويقية داخل المنظمات الخدمية ، وكذلك تحديد اتجاهات العاملين في مختلف المستويات الإدارية تجاه هذه الثقافة بالمنظمات الخدمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن هناك اختلافات جوهرية بين عناصر الثقافة التسويقية باختلاف المستوى الإداري، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التسويقية للمنظمات الخدمية ومعدلات ربحيتها معبراً عنها بمعدل العائد على الاستثمار. وفي نفس الإطار قام الباحث (الهوري، ١٩٩٤). بدراسة للتعرف على أبعاد عناصر الثقافة التسويقية وتحديد مدى تطبيقها في المنظمات الخدمية، بينت النتائج وجود اختلاف بين شركة مصر للطيران والخطوط اليمنية في تطبيق معايير الثقافة التسويقية، فدرجة تطبيق المعايير في الخطوط الجوية اليمنية أعلى مما هي عليه في شركة مصر للطيران، كما أن الثقافة التسويقية الفعلية في الشركتين موضوع الدراسة لا تختلف عن معايير الثقافة التسويقية النموذجية بمنظمات الأعمال. وفي نفس المجال جاءت دراسة (Webster, 1995) والتي أجراها لمعرفة مدى وجود علاقة وتأثير بين الثقافة التسويقية والفعالية التسويقية في المنظمات الخدمية، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التسويقية تربطها علاقة طردية وتؤثر إيجابياً على الفعالية التسويقية في المنظمات الخدمية، وأنها من أهم مقومات نجاح تسويق الخدمات، وأن عدم التوافق بين الثقافة التسويقية للمنظمة وثقافة كل من العاملين بها وعملاتها يؤدي إلى عدم قدرتها على البقاء أو الاستمرار في دنيا الأعمال.

وجاءت دراسة (الهوري، ١٩٩٧) لتحديد مدى تطابق معايير الثقافة التسويقية في قطاع الخدمات المصرفية بمدينة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، ودراسة العلاقة بين الثقافة التسويقية في قطاع البنوك وربحية البنوك العاملة في هذا القطاع، وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم تطبيق البنوك موضع الدراسة لمعايير الثقافة التسويقية بدرجة عالية ٨٥,٩٪، إلا أن ذلك لم ينعكس على ربحية البنوك. وتختلف دراسة (صديق، ١٩٩٨) مع نتائج الدراسة السابقة، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة بين كل عنصر من عناصر الثقافة التسويقية على حدة، والثقافة التسويقية ككل وبين متوسط معدل النمو في مبيعات الشركات التابعة للشركات القابضة للصناعات الغذائية. وللتعرف على مدى تطبيق معايير الثقافة التسويقية في المكتبات، قام (قطر، ٢٠٠١) بدراسة على العاملين في مكتبي القاهرة الكبرى والمنظمة العربية للعلوم الإدارية، وبينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين مستوى تطبيق معايير الثقافة التسويقية بين المكتبتين وأن مستوى تطبيقها في مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية أعلى

منها في مكتبة القاهرة الكبرى. وفي اتجاه آخر، ركزت دراسة (Margaret, Stephen, & Douglas A., 2001) على بحث مدى مصداقية مقياس ويستر للثقافة التسويقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المقياس بأبعاده الستة (جودة الخدمة، العلاقات الشخصية، المهمة البيعية، التنظيم، الاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد) يتمتع بدرجة عالية من المصداقية في قياس الثقافة التسويقية النموذجية، فيما عدا بعد جودة الخدمة يتمتع بدرجة مصداقية منخفضة.

وتتشابه نتائج الدراسة السابقة جزئياً مع نتائج دراسة (Osman & et al., 2005) والتي استهدفت قياس الثقافة التسويقية باستخدام نموذج ويستر بالتطبيق على العاملين في الخطوط الأمامية بالفنادق التركية، وتوصلت الدراسة إلى أن لكلا من العلاقات الشخصية والمهمة البيعية والاتصالات الداخلية والابتكار والتجديد تأثير إيجابي على الثقافة التسويقية، في حين أن بعدي جودة الخدمة والتنظيم ليس لهما أي تأثير على الثقافة التسويقية. كما استهدفت دراسة (الهنداوي، ٢٠٠٦) تحديد العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق بالتطبيق على عينة من بنوك قطاع الأعمال العام والخاص بمحافظة الدقهلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التسويقية المؤثرة في التوجه بالسوق وفقاً لنمط ملكية البنك، كما توصلت إلى أن بعض أبعاد الثقافة تؤثر في التوجه بالسوق. في حين اهتمت دراسة (Sing, 2009) بدراسة الثقافة التسويقية السائدة في المكتبات الفنلندية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاث أنواع من الثقافات التسويقية بتلك المكتبات هي (قوية – متوسطة – ضعيفة).

وفي مجال تطبيق آخر جاءت دراسة (مرزوق، ٢٠١١) والتي سعت إلى التحقق من الممارسات الفعلية لمحددات الثقافة التسويقية في البنوك التجارية المصرية التابعة للقطاع العام من ناحية، وإمكانية التمييز بين هذه البنوك على أساس هذه المحددات وما يترتب عليها من الشعور بالرضا من جانب العملاء الأفراد المتعاملين مع هذه البنوك من ناحية أخرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه ليس هناك تمييز بين البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة من حيث درجة ممارستها الفعلية للثقافة التسويقية بصورة كلية، ولكن هناك بعض محددات الثقافة التسويقية تمكنت من التمييز بين البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة. ومن ناحية أخرى كشفت الدراسة إلى أن هناك تمييز بدرجة كبيرة جداً بين البنوك التجارية المصرية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى رضا عملاء هذه البنوك، وأن البنوك التي تحقق درجة عالية من ممارسات الثقافة التسويقية تحقق درجة عالية من رضا عملائها عن بنك التعامل، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الديموجرافية للعاملين (السن، الخبرة، المستوى الإداري) فقط تؤثر على اتجاهاتهم نحو الثقافة التسويقية.

وهدف بحث (أل مراد و العبيكي، ٢٠١٥) إلى تحديد وتشخيص مستوى فاعلية عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة بـ (خدمة الزبون، وأسلوب الإدارة، والتنوع، والتقانة، والتعويضات، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير) لدى المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة اربيل، بهدف بيان مستوى إدراكهم لهذه العناصر لذا سعت الباحثتان على تضمين عناصر الثقافة التسويقية ومقاييسها في هذا البحث في محاولة للتعرف على واقع عناصر الثقافة التسويقية في هذه الفنادق، وتمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما هو مستوى فاعلية عناصر الثقافة التسويقية لدى المدراء في الفنادق المبحوثة، وهل لديهم إدراك واضح ودقيقاً بعناصر الثقافة التسويقية، وللإجابة على هذا التساؤل تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين، وتم اختبارهما باستخدام وسائل إحصائية للبيانات المجموعة من خلال استمارة استبيان أعدت ووزعت لهذا

الغرض، إذ تم توزيع (٦٩) استمارة وتم استعادتها بالكامل، أي بنسبة (١٠٠٪)، وبناء على ما تقدم قدم البحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الثقافة التسويقية تعد مكونا من مكونات الثقافة الكلية وعنصر من عناصر الثقافة التنظيمية للمنظمات الخدمية الموجهة نحو السوق، كما أظهرت نتائج التحليل عن تركيز إجابات الأفراد المبحوثين في الفنادق المبحوثة في الاتجاه الإيجابي، على كل عناصر الثقافة التسويقية وهذا يدل على استخدام عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة بـ (خدمة الزبون، وأسلوب الإدارة، والتنوع، والتقانة، والتعويضات، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير) من قبل المدراء وبنسب متفاوتة. وفي نفس الإطار جاءت دراسة (عذيب و سعيد، ٢٠١٧) ورأى الباحثان أن موضوع الثقافة التسويقية والصورة الذهنية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة ولا توجد دراسة جمعت بين هذين المتغيرين ويكتسب البحث أهميته من الأهمية المتزايدة للموضوع، بحيث يدعم التوجه المستقبلي للشركة قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاقتصادية والتسويقية ويهدف إلى التعرف على مدى اهتمام الشركة للثقافة التسويقية تجاه الزبائن وانعكاسها على الصورة الذهنية للشركة، باعتبارها ثقافة تساهم في تغيير واقع المنظمة المبحوثة من خلال استطلاع آراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية والبالغ عددهم (٣٠) فرداً من أصل (٦٥) فرد، وكانت فرضيتين للبحث هما: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التسويقية والصورة الذهنية وهناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التسويقية في الصورة الذهنية وتعد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وحللت إجاباتهم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في ادخال البيانات وتحليلها ومن أهم الأدوات الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الانحدار، وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات من خلال متوسطات إجابات العينة وكان من أبرزها: هناك ثقافة تسويقية في الشركة المبحوثة من خلال وضوح وجود المتغيرات الفرعية للبحث ولكن بنسبة ضئيلة تحتاج إلى تدعيمها وترسيخ جذورها من خلال النتائج لمتوسطات إجابات العينة لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وتؤثر عناصر الثقافة التسويقية في الصورة الذهنية متمثلة بجودة الخدمة ومهمة البيع والعلاقات الشخصية والتنظيم والاتصالات الداخلية والابتكار بالنسبة للثقافة التسويقية وصورة الشركة والثقة في الشركة والالتزام تجاه الشركة والتوصية بالشركة تجاه الآخرين ويوصي البحث بالعمل على تذليل المشاكل والعمل على إزالتها من خلال نشر الثقافة التسويقية ودورها في تغيير الصورة الذهنية للشركة والشركات المماثلة والمتميزة وأن تستخدم نظام معلومات حديث قادراً على جمع البيانات وتحديثها باستمرار ليدعم الإدارة العليا بمعلومات تعزز حالة الانتباه وتحقيق الأهداف.

وفي دراسة أخرى (سعيد، صالح، و حسن، ٢٠١٩) هدفت إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر بين الثقافة التسويقية والإبداع التنظيمي في مصرف الرفادين ( فرع الجامعة - الموصل)، وقد اعتمدت إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، علماً أن العينة كانت عشوائية وشملت (٣٠) فرداً وتبينت الدراسة فرضية مفادها (تؤثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التنظيمي)، وتم إختبارها إحصائياً من خلال مجموعة من الأدوات (الارتباط، الانحدار)، وقد تبين أن مؤشرات الثقافة التسويقية ترتبط وتؤثر في عملية الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة المبحوثة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة إستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط وأثر بين تلك المتغيرين كما توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات، وأخيراً في دراسة (خالف و حناش، ٢٠٢٠) سعت لمعرفة مدى وجود وانتشار الثقافة التسويقية في القطاع السياحي الذي يعتبر قطاع اقتصادي واعد ومتفاوت الأهمية، حيث خصت وكالات السياحة والسفر في ولاية الجزائر العاصمة بهذه الدراسة، وذلك باعتبارهم من أهم

المتعاملين في هذا القطاع. ونتائج الدراسة أظهرت أن معظم هذه الوكالات تطبق فعلا المفهوم التسويقي الحديث، ولكنها لا تتبنى ولا تجسد ملامح الثقافة التسويقية، وهذا راجع لعدة أسباب تتعلق بالقوانين والسياسات التي تفرضها الدولة على هذه الوكالات، والأخرى تتعلق بنقص أو حتى انعدام الثقافة السياحية.

برز الإهتمام بالعميل الداخلي والذي يمثل بدرجة أساسية مقدم الخدمة، ويعتبر العميل الداخلي هو الطريق إلى العميل الخارجي فلا يمكن الحكم على الخدمة المقدمة وخاصة في المؤسسات المصرفية إلا من خلال العميل الداخلي، ولأهمية هذا الأمر فقد نشأ مايسمى بالتسويق الداخلي، والذي يركز على العميل بالمنظمة وإيجاد البيئة المحفزة للعطاء، وظهرت العديد من الدراسات التي تدعم هذا الإتجاه ومنها دراسة (جاسم و صادق، ٢٠٠٧) تناولت البحث تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، التي أصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة، إذ زاد الإهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر ولا سيما بعد بروز دور التسويق الداخلي وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة للزبائن. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات تحديداً في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى العلاقة والأثر بينها. ولقد قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك عن أداء العاملين، أما في الإطار العملي من الدراسة فتم اختيار قطاع المصارف التجارية الحكومية بوصفها مجالاً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة، إذ تم انتقاء عينة قوامها أربعة مصارف من فروع مصرفي الرافدين والرشد في مدينة الموصل. واستخدمت استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المصارف. ولقد تركزت مشكلة الدراسة حول مدى علاقة وأثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، فضلاً عن دور وأهمية الأفراد العاملين في نجاح العمل المصرفي واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية لحل هذه المشكلة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تمت صياغة النموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية وتأثير إيجابي بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، بينما دراسة (رشاد، ٢٠٠٩) والتي رأت أنه مع نهاية التسعينات من القرن الماضي بدأ الإهتمام بصورة كبيرة بالدراسات التي تناولت أهمية التسويق الداخلي وظهرت العديد من الدراسات التسويقية لتوضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ويسعى هذا البحث إلى التحقق من مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية التابعة للقطاع العام لسياسات وابعاد التسويق الداخلي وتحديد سياسات التسويق الداخلي التي يمكن ان تميز بين هذه البنوك. وفي نفس الإطار جاءت دراسة (أبو غنيم و الأسدي، ٢٠١٠) والتي استهدفت هذه الدراسة تحديد اثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية، وأجريت الدراسة في عينة من المصارف العراقية في محافظة النجف والبالغ عددها (٨) مصرف وهي تمثل مجتمع الدراسة، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف كانت بدرجة متوسطة، وهناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المصرفية، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي ليهم، وان تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم الاستراتيجيات الموجهة باحتياجات ورغبات عملائها الداخليين. وأكدت دراسة (Abdelmoti, Suleimanand

(Abdullah Mohammed, 2011) نتائج الدراسة السابقة حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم إجراءات التسويق الداخلي ورضا العميل الخارجي كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية وأبعاد جودة الخدمة: (الملموسات، والموثوقية، والاستجابة والمصادقية ورضا العملاء) بينما في دراسة (يوسف، ٢٠١٢) والتي هدفت إلى تحديد مدى تطبيق شركة الاتصالات السعودية بالطائف لأنشطة التسويق الداخلي وأثرها على التفكير الابتكاري للعاملين بها، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٦٨) مفردة من مجتمع البحث المكون من (٢٣٠) مفردة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدم كذلك برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستنتجت الدراسة أنه سيتم تطبيق جميع أنشطة التسويق الداخلي بشركة الاتصالات السعودية بالطائف، وإن جميع أنشطة التسويق الداخلي لها علاقة ارتباط موجبة قوية مع التفكير الابتكاري، لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالطائف.

وفي دراسة (أبو بكر، ٢٠١٥) التي هدفت إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أوظيفي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ (التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز ومكافآت والإتصال الداخلي)، وقد استعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والإتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الإلتزام الإنفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي. وأكدت نتائج الدراسة السابقة دراسة (أعراب، ٢٠١٧) حيث هدف هذا البحث إلى معرفة مدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وأثرها على رضا العاملين لديها. وتوصل البحث بأن البنك محل الدراسة يطبق سياسات التسويق الداخلي ما عدا نظام الحوافز حيث يعتبره العاملون نظام غير فعال وغير عادل. وخلص أيضا إلى وجود علاقة بين هذه السياسات ومستوى الرضا الوظيفي.

وفي مجال تطبيقي آخر جاءت دراسة (محمودي، ٢٠١٧) والتي هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الخدمية بمفهوم التسويق الداخلي وخاصة المنظمات الفندقية باعتبارها مؤسسة خدمية تلقي مباشرة بالعميل من أجل الاهتمام به وتقديم أحسن الخدمات له حتى يكون راضيا على الخدمات المقدمة، وقد توصلت الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين داخل مجموعة من الفنادق عدم وجود التزام لدى المنظمات الخدمية الفندقية في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة. وفي دراسة (حلموس و بلخضر، ٢٠١٩) سعت لتوضيح أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم استخدام نموذج مكون من متغيرين هما المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي)، وقد تم تجزئته إلى أربعة متغيرات فرعية مستقلة هي: التمكين، والتحفيز، والتدريب، والإتصال الداخلي، والمتغير التابع هو أخلاقيات الأعمال، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات التسويق الداخلي وأخلاقيات الأعمال، وأن أكثر الممارسات تأثيراً في ترسيخ أخلاقيات الأعمال هي التمكين والتحفيز. وأخيراً في دراسة (الوهاشي، ٢٠٢٠) سعت إلى التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي بالكليات الأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، من



خلال معرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حول مدى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي في الكليات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الأولية لهذا البحث، حيث تم توزيعها إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات من خلال استبانة صممت خصيصاً، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل الاستبانة واختبار فرضيات البحث. حيث خلص البحث إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية للتسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب والتطوير، و فرق العمل ووضوح الأدوار، والمكافآت والحوافز، وبيئة العمل، والمعلومات التسويقية) يقل عن ٧٠٪. ومن أهم التوصيات التي خلص إليها البحث: ضرورة الإهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم لما له من أهمية كبرى في زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً لجودة الخدمة التعليمية وإيجاد ميزة تنافسية للكليات.

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة نجد ان معظم الدراسات أكدت على:

- وجود اختلافات جوهرية بين عناصر الثقافة التسويقية باختلاف المستوى الإداري.
- الثقافة التسويقية تربطها علاقة طردية وتؤثر إيجابياً على الفعالية التسويقية في المنظمات الخدمية، كما تؤثر عناصر الثقافة التسويقية إيجابياً في كلاً من الصورة الذهنية والإبداع التنظيمي
- على الرغم من تطبيق البنوك التجارية لمعايير الثقافة التسويقية بدرجة عالية، إلا أن ذلك لم ينعكس على ربحية هذه البنوك، ولكن كان له تأثير إيجابي في الحصول على رضا العملاء.
- المقياس بأبعاده الستة (جودة الخدمة، العلاقات الشخصية، المهمة البيعية، التنظيم، الاتصالات الداخلية، الابتكار والتجديد) يتمتع بدرجة عالية من المصادقية في قياس الثقافة التسويقية النموذجية، فيما عدا بعد جودة الخدمة يتمتع بدرجة مصادقية منخفضة.
- وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير إيجابي بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.
- وجود علاقة وتأثير إيجابي بين التسويق الداخلي ورضا العميل الخارجي
- جميع أنشطة التسويق الداخلي لها علاقة ارتباط موجبة قوية مع التفكير الابتكاري

### ٣- المشكلة

إن اهتمام المنظمات الحديثه في قطاع الأعمال بإدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالعنصر البشري، من الأمور التي احتلت الحيز الكبير ضمن نشاطاتها المتعددة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التفاعلية في البيئة الداخلية للمنظمة، مما ينعكس على نجاحات المنظمة مع عملاءها و جماهيرها الخارجية، وهذا يؤدي الى امتلاكها للميزة التنافسية بين القطاعات التنافسية. إن حقيقة التنافسية في العالم اليوم هي أن المؤسسات التي ستقدم أفكاراً جديدة ومبتكرة هي التي تضمن الاستمرارية والبقاء في القمة، وهذا لن يحدث إلا إذا عملت الإدارة على خلق ثقافة تسويقية لكل العاملين فيها، وبالتحديد القائمين على العمل في مجال التسويق، وتبني مفهوم التسويق الداخلي حيث تشير بعض الكتابات في مجال التسويق إلى أن هناك العديد من النتائج الإيجابية التي سوف تتحقق للمنظمة نتيجة الإهتمام بالتسويق الداخلي تجاه العاملين، وأنه توجد العديد من النتائج السلبية في حالة عدم الإهتمام بهذا

المجال، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون التغيير الفعال والجذري ضرورة إدارية، وان التحسين المرهلي لن يجدي نفعاً على أن يستند هذا التغيير إلى قواعد واضحة وراسخة.

و يعد قطاع البنوك في مصر من اهم القطاعات المالية التي تسعى بشكل مستمر الى خلق بيئة العمل المناسبة للعاملين بها في ضوء المنافسة الشديدة بين المصارف على الكفاءات والقدرات البشرية المميزة ، إلا انه لوحظ أن هذا القطاع يعاني من إنتشار شكاوى العملاء حول تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية، وعدم رضا العديد من العملاء عن أداء موظفي الخدمات مما أدى لضعف ثقة العملاء في العاملين بالبنك (مرزوق، ٢٠١١)

توصلت الدراسة الإستطلاعية \*\* التي قامت الباحثة بإجرائها من خلال المقابلات الفردية والجماعية مع بعض المديرين والعاملين المنوطين بتقديم الخدمات للعملاء بفروع البنوك التجارية في محافظة المنوفية بجانب الملاحظة الشخصية للوقوف على مدي توفر وتطبيق محددات الثقافة التسويقية داخل هذه البنوك وأثر هذا على إجراءات التسويق الداخلي بها وكانت النتائج كالتالي:

- وجود شكاوي لدى العاملين متعلقة بنظام الحوافز والمكافآت المطبقة مقارنة بالجهد المبذول.
- عدم وجود الإهتمام الكافي بالبرامج التدريبية لصقل مهارة العاملين بهذه البنوك وإقتصارها على فئة العاملين بالإدارة العليا.
- وجود بعض مشكلات البنية التحتية المتعلقة بمتطلبات تطبيق التكنولوجيا الحديثة مما كان له تأثير سلبي على اداء خدمات العملاء والرد على إستفساراتهم بمستوى الجودة المرضي للعملاء
- وجود قصور وعدم الفهم الكافي لعناصر وأبعاد الثقافة التسويقية على الرغم من توجه هذه البنوك بثقافة الجودة عند تقديم الخدمات للعملاء، ومحاولة تنمية والمحافظة على العلاقات الشخصية ، إلا أن ذلك كان في نطاق بعض الممارسات الشخصية من جانب بعض العاملين ، وليست سياسة سائدة مطبقة من قبل جميع العاملين.
- قصور في فهم العلاقة بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي وإنعكاس هذا على كثرة شكاوي العملاء من جودة الخدمة المقدمة
- تطبيق هذه البنوك بعض أبعاد الثقافة التسويقية دون إدراك انها تتعلق بالثقافة التسويقية.
- وجود شكاوي لدى العاملين من بعض إجراءات التسويق الداخلي دون إدراك انها تتعلق بالتسويق الداخلي.

وبناء على النتائج الأولية للدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة جاءت هذه الدراسة بشكل اساسي نتيجة وجود قصور في إدراك وفهم وتطبيق محددات الثقافة التسويقية وإنعكاسات ذلك على إجراءات التسويق الداخلي في البنوك التجارية المصرية التابعة للقطاع العام. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات التالية:

\*\* تمثلت الدراسة الإستطلاعية في عقد مقابلة شخصية مع ٤ مدراء فروع بنوك بمحافظة المنوفية و ١٥ موظف من العاملين بنفس البنوك خلال الفترة ٢٠٢٠/٧/١ - ٢٠٢٠/٧/٣١.

- ما هو مستوى إدراك العاملين بالبنوك محل الدراسة بأبعاد الثقافة التسويقية وإجراءات التسويق الداخلي؟
  - هل هناك علاقة بين ابعاد الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة؟
  - هل تؤثر أبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة؟
  - هل يوجد إختلاف بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو اثر أبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وفقاً لخصائصهم الديموجرافية؟
- ٤- أهداف البحث**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- تشخيص واقع الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي بالبنوك محل الدراسة
- تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين إدراك العاملين عينة البحث لأبعاد الثقافة التسويقية وإجراءات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة
- التعرف على مدى تأثير أبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين عينة البحث.
- تحديد وتوصيف مدى الإختلاف في آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو اثر أبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة إلى الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة والتي من شأنها أن تعمل على تعزيز وتطوير أبعاد الثقافة التسويقية لدى العاملين والتي تنعكس على تعزيز إجراءات التسويق الداخلي وأثاره الإيجابية على هؤلاء العاملين .

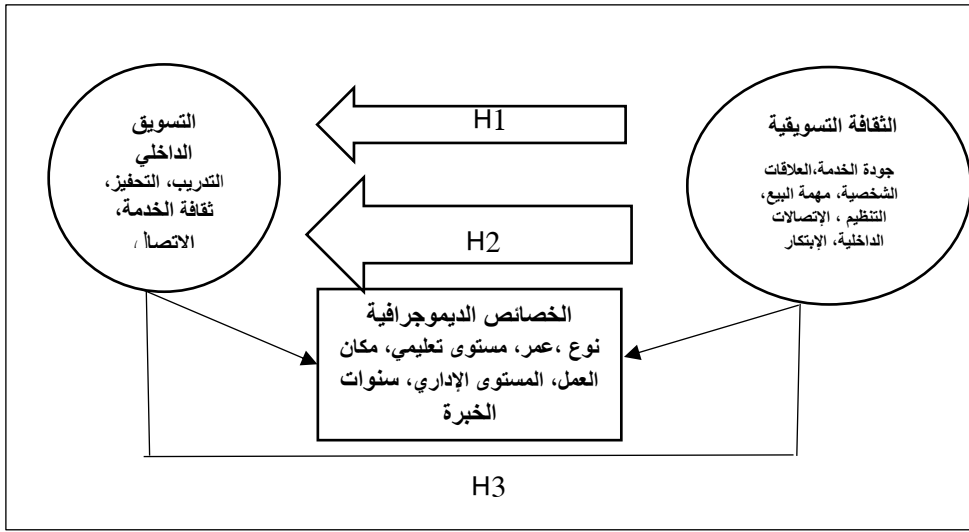
#### ٥- الفروض

تم تنمية فروض هذا البحث اعتماداً على بعض الدراسات السابقة المباشرة وغير مباشرة بالبحث ومنها ، (Webster, 1993) ، (Harrison , Paul James & Shaw , Robin N. , 2004) (Abdelmoti, Suleimanand (Forman S.K & Money A.H., 1995) (Rafiq, Mohamed. (Osman & et al., 2005) Abdullah Mohammed, 2011) and Pervaiz K .Ahmed, 2000) (الهنداوي، ٢٠٠٦) (جاد و عبد الرضا، ٢٠٠٨) وتتمثل فروض هذا البحث في الآتي:

- ١/٥ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة
- ٢/٥ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة
- ٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية:
- ١/٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

- ٢/٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للعمر
- ٣/٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي
- ٤/٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل
- ٥/٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الإداري
- ٦/٣/٥ لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

الشكل رقم (١)  
نموذج الدراسة المقترح



الشكل من إعداد الباحثة

## ٧- أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من:

- أهمية الثقافة التسويقية ومحدداتها باعتبارها توجه تسويقي، بحاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لفهمه وإدراك مدى تأثيره على بيئة الأعمال، ولفت إنتباه الإدارات العليا لأهمية نشر الثقافة التسويقية بين العاملين في البنوك التجارية باعتبارها المحرك الاساسي والدافع الرئيسي للعديد من السلوكيات الايجابية .
- تناول البحث موضوعاً ذو أهمية جوهرية على مستوى المنظمات بشكل عام ( والقطاع المصرفي بشكل خاص ) وهو التسويق الداخلي الذي يعد من العناصر المهمة التي يجب أن

- تهتم بها المنظمات وخاصة القطاع الخدمي الذي يعتمد على الكوادر البشرية، والتركيز على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير وسائل الاتصال الداخلي لهم ليكونوا مؤهلين ومدربين لتقديم الخدمة المطلوبة على أفضل شكل .
- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الجانب التطبيقي حيث طبيعة القطاع المصرفي ودوره الحيوي في تنمية المجتمعات، وطبيعة خصائص الخدمة المصرفية واعتبار مقدمها عامل مهم في إبراز جودتها وتميزها عن غيرها من الخدمات المنافسة.
  - تمكين الإدارة العليا في البنوك من وضع خطة مستقبلية واقعية في ظل ظروفها الفعلية اذا ما اعتمدت على المؤشرات الميدانية التي سيخلص بها البحث.
  - إستفادة البنوك التجارية عموماً من نتائج هذا البحث في تطوير الأداء المصرفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم من خلال التطبيق الواعي والصحيح لعناصر ومحددات الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي
  - مساعدة إدارة الموارد البشرية ببنوك القطاع العام التجارية المصرية من نتائج هذا البحث في إعادة هيكلة ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والعلاقات الداخلية وتقييم الأداء، وتمكين العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، وزيادة رضاء العملاء.

## ٨- حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: تتمثل في إجراء البحث على العاملين بمستوى الإدارة الوسطي والتنفيذية ببنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال الفترة من يوليو ٢٠٢٠ - أكتوبر ٢٠٢٠
- الحدود المكانية: تم في هذا البحث إختيار بنوك القطاع العام التجارية الثلاث ( بنك مصر - البنك الأهلي - بنك القاهرة) بمحافظة المنوفية للتطبيق عليها.

## ٩- منهجية البحث

### ١/٩- البيانات المطلوبة للبحث

اعتمد البحث على نوعين من البيانات وهما بيانات ثانوية: تمثلت مصادر البيانات الثانوية في البحوث والدراسات التي تعرضت لموضوع الثقافة التسويقية وعلاقتها بالتسويق الداخلي ، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، والبحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات لتحديد إمكانية الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وبيانات أولية: تم تجميعها من خلال مقابلات مع مفردات البحث بواسطة قائمة الاستقصاء التي تمثلت في بيانات عن مدى إدراك مفهوم الثقافة التسويقية لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، وبيانات عن مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده ومدى تطبيقه داخل البنوك محل البحث .

## ٢/٩ مجتمع البحث والعينة

نظراً لأن هذا البحث أهتم بدراسة العلاقة بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المنوفية ، تم إجراء هذا البحث على فروع بنوك القطاع العام التجارية والبالغ عددها ٢٩ فرعاً ( ١١ فرع للبنك الأهلي، ١٢ فرع لبنك مصر ، ٦ فروع لبنك القاهرة ) ، لذا فإن مجتمع البحث يتكون من جميع مديري الفروع ونوابهم او وكلائهم والصرافين في جميع فروع البنوك التجارية الثلاث بمحافظة المنوفية ووفقاً لسجلات شئون العاملين بالإدارة العامة لبنوك القطاع العام التجارية الثلاث محل البحث حيث بلغ مجتمع البحث ٧٠٠ مفردة. (إدارة الإحصاء والمعلومات ، الإدارة العامة لمركز المعلومات، العام ٢٠١٧/٢٠١٨)

وبالنسبة لعينة العاملين ببنوك القطاع العام التجارية الثلاث بمحافظة المنوفية ، فقد أتمدت الباحثة على عينة تم تحديد حجمها بتطبيق معادلة بازرعة لتحديد حجم العينة اي بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة ٥٠٪ وبمعامل ثقة ٩٥٪ ( أى بخطأ ٠,٠٥ ) فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ طبقاً للمعادلة :

$$n = Z^2 L (1-L) / D^2$$

حيث :

Z : التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪ .

L : احتمال وجود الظاهرة محل الدراسة في المجتمع وتساوى ٠,٥

D : الخطأ المسموح به ويساوى ٠,٠٥ .

وحيث ان حجم المجتمع ٧٠٠ من العاملين في هذه البنوك، فتم تصحيح العينة بالنسبة لحجم المجتمع طبقاً للمعادلة:

$$n^* = n / ((n/N) + 1)$$

حيث: N يشير إلى حجم المجتمع

$$n^* = 384 / ((384/700) + 1)$$

$$= 248$$

وقد تم توزيع الاستمارات على المجتمع بأسلوب العينة العشوائية الطبقية متعددة المراحل، وقد تم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين على البنوك التجارية الثلاث محل البحث وذلك بناءً على نسبة العاملين في مجتمع البحث ، ثم بعد ذلك تم توزيع نصيب كل بنك من العينة على الفروع التابعة له بطريقة عشوائية للوظائف المحددة وهم مدير الفرع ونائبه ووكيله والصرافين، كانت الاستمارات الصحيحة القابلة للتحليل 175 اي بنسبة استجابة 70.6%

## ٣/٩ متغيرات الدراسة

تتضمن متغيرات الدراسة كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، شملت المتغيرات المستقلة عناصر الثقافة التسويقية وتتضمن ٦ متغيرات فرعية تشمل ١٩ عنصراً، والمتغير التابع هو التسويق الداخلي والذي تضمن ٤ متغيرات فرعية تغطي ٢٨ عنصراً.

## ٤/٩ أداة البحث وطريقة جمع البيانات

- اعتمدت هذه الدراسة بصفة أساسية على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح، وتم توجيهها إلى العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية الثلاث بمحافظة المنوفية، اشتملت قائمة الاستقصاء على ٤ صفحات خلاف صفحة الغلاف، و صفحة تم تصميمها لتقديم الدراسة والهدف، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ٣ أجزاء حيث ضم الجزء الأول أسئلة عن البيانات الديموجرافية، والجزء الثاني أسئلة عن مدى وعي العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو ابعاد الثقافة التسويقية، والجزء الثالث أسئلة عن اجراءات التسويق الداخلي التي تتبناها البنوك محل الدراسة، وتم استخدام مقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale ) للموافقة أو عدم الموافقة، والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى (موافق تماماً) ويشير الرقم (١) إلى (غير موافق على الإطلاق)، بينما تعكس بقية الأرقام المستويات الأخرى للموافقة/وعدم الموافقة.

## ٥/٩ أساليب المعالجة الإحصائية

تم اجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إجراء اختبار الصدق والثبات ( الصلاحية والاعتمادية) لأسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات، لتوضيح مدى الاعتماد على نتائج الاستبيان، ومدى إمكانية تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي صفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الواحد الصحيح، وإذا زاد المقياس عن ٠,٦٠ يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع.
- التكرارات والنسب المئوية: يبين هذا الأسلوب أعداد استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبيان، والأوزان النسبية لكل استجابة.
- المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.
- الانحراف المعياري: لقياس تجانس إجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقاتهم نحو متغيرات الدراسة، حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري (فهومي، ٢٠٠٥، صفحة ١٩٠) وكمؤشر لتحديد مدى الانحراف في إجابات أفراد الدراسة تجاه الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمنه الاستبيان.

- اختبار تحليل الانحدار : لقياس التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد المتدرج .
- إختبار " مان ويتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين
- اختبار "كروسكال –واليز " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين أو أكثر من البيانات الرتببية .

#### ٦/٩ تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها ، فبعد ترميز وتفرغ بيانات قائمة الاستقصاء ، استخدمت الباحثة الإصدار السادس والعشرين من البرنامج الإحصائي (SPSS) The Statistical Pakage for Social Sciences لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ، وتم إجراء التحليل كما يلي:

#### أولاً : ثبات وصدق الاستقصاء.

ويمكن اختبار صدق وثبات محاور الدراسة التي تعتمد عليها قائمة الاستبيان عن طريق استخدام معاملات الصدق والثبات، حيث إن الهدف من اختبار الصدق أن تؤدي الأداة إلى الكشف عن الظاهرة أو السمة التي تجرى الدراسة من أجلها، في حين أن الثبات يقصد به اختبار أداة جمع البيانات والمعلومات للتأكد من درجة الاتساق بما يتيح قياس ما تقيس من متغيرات بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس المتغيرات سواء من باحث واحد أو عدة باحثين في أوقات وظروف مختلفة (رزق الله، ٢٠١٧، صفحة ٩٦)، وقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وحساب الصدق باخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ويعرض الجدول رقم(١) معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء.

#### جدول رقم (١)

#### قيم معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق*
١	جودة الخدمة	٣	٠,٧٠٢	٠,٨٣٨
٢	العلاقات الشخصية	٣	٠,٧٣٦	٠,٨٥٨
٣	مهمة البيع	٣	٠,٧٠٧	٠,٨٤١
٤	التنظيم	٤	٠,٧١٦	٠,٨٤٦
٥	الاتصالات الداخلية	٣	٠,٧٤٦	٠,٨٦٤
٦	التجديد والابتكار	٣	٠,٧٢٩	٠,٨٥٤
٧	التدريب	٧	٠,٧٩٦	٠,٨٩٢
٨	التحفيز	٧	٠,٧١٤	٠,٨٤٥
٩	ثقافة الخدمة	٧	٧٣٨,٠	22٨,٠
١٠	الاتصال الداخلي	٧	٧٨١,٠	0,851
	الاستبيان ككل		0.888	0.942

المصدر: إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS .



يتضح من الجدول السابق أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات وذلك وفقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، حيث أن قيم معاملي الثبات والصدق لجميع متغيرات الدراسة جاءت أكبر من ٧٠٪، وبالتالي فهي تعكس مصداقية عينة الدراسة في الإجابة على فقرات الاستبيان، وفي ضوء ذلك فإن جميع المحاور بالفقرات تكون ثابتة وذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها ، الأمر الذي يعني أن المقياس يصلح للتحليل الإحصائي بشكل عام .

ثانياً: خصائص عينة الدراسة:

يعرض جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة حسب النوع، والعمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، المستوى الإداري وسنوات الخبرة.

جدول رقم (٢)  
خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرارات		
٥٣,٢٪	93	ذكر	النوع
٤٦,٨٪	82	أنثي	
١٠٠٪	175	Total	
٢١,١٤٪	37	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	العمر
٥١,٤٢٪	90	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	
٢٧,٤٢٪	48	من ٤٥ إلى أقل ٥٥ سنة	
١٠٠٪	175	Total	
47.43%	٨٣	جامعي	المستوي التعليمي
52.57%	٩٢	دراسات عليا	
100%	175	Total	
28.32%	٤٩	البنك الأهلي	مكان العمل
37.00%	5٦	بنك مصر	
34.68%	1٦	بنك القاهرة	
100%	175	Total	
٤٨%	٨٤	الإدارة العليا	المستوي الإداري
32.00%	٥٦	الإدارة الوسطي	
20.00%	٣٥	الإدارة التنفيذية	
100.00%	175	Total	
16.00%	28	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
5.14%	9	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
26.86%	47	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
52.00%	91	سنة فأكثر 15	
100.00%	175	Total	

ويتضح من جدول (٢) أن نسبة حوالي ٥٣٪ من إجمالي العينة من الذكور، ونسبة ٤٧٪ من إجمالي العينة من الإناث مما يعبر عن المشاركة الكبيرة في هذا المجال من الذكور مقارنة بالإناث لما لهذا المجال من متطلبات ملائمة أكثر للذكور. وكذلك يتضح من الجدول أيضا أن النسبة الأكبر حوالي ٥٢٪ من إجمالي العينة يتراوح عمرهم بين 35 سنة حتى أقل من 45 سنة في البنوك محل الدراسة، يليها نسبة ٢٨٪ من إجمال العينة يتراوح أعمارهم من ٤٥ حتى أقل ٥٥ سنة، وأقل النسب حوالي ٢٠٪ أعمارهم تتراوح من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة وهذا يعكس

شروط شغل العمل في البنوك وفقاً ل سن معين لمواجهة متطلبات العمل وتوفير القدرة على اتمام المهام بالشكل المطلوب.

اما بالنسبة للمستوى التعليمي فتبلغ نسبة الحاصلين على دراسات عليا تقريباً ٥٣٪ من إجمالي العينة ويأتي ذلك نسبة الحاصلين على مؤهل جماعي فبلغت نسبتهم حوالي ٤٧٪ ولهذا انعكاس على سعي العاملين والإدارة بالبنوك محل الدراسة لصقل الجانب العملي والتطبيقي بالجانب العلمي وما لهذا من أثر على إتقان العمل. وفيما يتعلق بمكان العمل فنجد ان النسبة الأكبر ٣٧٪ من إجمال العينة للعاملين في بنك مصر يليها نسبة ٣٥٪ تنقريباً للعاملين في بنك القاهرة و أقل نسبة هي حوالي ٢٨٪ للعاملين في البنك الأهلي مما يدل على إهتمام أكثر من جانب العاملين ببنك مصر بالمساهمة في مليء الإستهيبان والاستفادة من نتائجه.

واما المستوي الإداري فنجد ان أكبر نسبة هي ٤٨٪ من إجمالي العينة وهي تمثل الإدارة العليا ويليهما الإدارة الوسطى والتي تبلغ نسبة ٣٢٪ اما الإدارة الأقل نسبة فهي الإدارة التنفيذية والتي تبلغ ٢٠٪ وهذا يرجع إلى وعي وادراك الإدارة العليا لمثل هذا النوع من الثقافة والتسويق والتي لا بد من ان تتبناها الإدارة العليا أولاً حتى يمكن تطبيقها على باقي المستويات بنجاح وتحقيق الاستفادة منها.

وأخيراً وفقاً لسنوات الخبرة نجد أن نسبة 52 % من إجمالي العينة لديهم سنوات خبرة ١٥ سنة فأكثر ويأتي ذلك نسبة حوالي ٢٧٪ لديهم سنوات خبرة من ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة ويأتي ذلك أيضاً نسبة ١٦٪ لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات وأخيراً نسبة ٥٪ لديهم سنوات خبرة من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات وهذا يدل على أهمية عنصر الخبرة في أداء العمل البنكي بالشكل الامثل وحتى يمكن التعامل مع اي مشكلات في العمل واتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحقيق أهداف هذه البنوك.

#### رابعاً: اختبار فروض الدراسة:

##### إختبار الفرض الأول

والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ولإختبار هذا الفرض تم الإعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي. وكذلك مصفوفة الارتباط بين تلك المتغيرات، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويصف الجدول (٣) ملخص الإحصاء الوصفي بين متغيرات الدراسة وايضاً مصفوفة الارتباط والتي أوضحت معنوية جميع معاملات الارتباط وذلك عند مستوى معنوية ١٪.

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

1	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	١	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
2											1	.295	٤,٧٠٢	جودة الخدمة
										1	.564**	.723	٣,٦٨٧	العلاقات الشخصية
									1	.544**	.539**	.570	٤,١٣٣	مهمة البيع
								1	.526**	.531**	-	.582	٣,٥٧١	التنظيم
							1	.577**	.625**	.414**	.127	.548	٣,٩١٣	الاتصالات الداخلية
						1	.703**	.864**	.626**	.513**	.225**	.432	٣,٣٠٥	التجديد والابتكار
				1	.364**	.505**	.275**	-	.090	-	.195**	.360	٤,٢٨٢	التدريب
			1	.579**	.864**	.664**	.756**	.390**	.630**	.229**	.463	٣,٢٨٠	التحفيز	
			1	.805**	.813**	.578**	.437**	.334**	-	.397**	.233**	.463	٣,٧١٩	ثقافة الخدمة
		1	.668**	.548**	.811**	.377**	.514**	.202**	-	-	.053	.356	٤,٠١٨	الاتصال الداخلي
	1	.172*	.416**	.787**	.186*	.859**	.769**	.789**	.830**	.806**	.470**	.424	٣,٨٦٧	الثقافة التسويقية
1	.472**	.835**	.942**	.854**	.892**	.643**	.603**	.466**	.012	.327**	.086	.363	٣,٧٩٣	التسويق الداخلي

\*\* تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ١٪

يتضح من بيانات الجدول ما يلي:

- بلغ الوسط الحسابي للتسويق الداخلي (3.793) بانحراف معياري (0.363)، وهي قيمة عالية تعبر عن تطبيق قوى لهذا النوع من التسويق داخل البنوك محل الدراسة.

- بلغ الوسط الحسابي للثقافة التسويقية (3.867) بانحراف معياري (424)، وهو ما يعبر عن توفر وانتشار قوى لهذا النوع من الثقافة ضمن الثقافة التنظيمية داخل البنوك موضع الدراسة.
- بلغ الوسط الحسابي لبعده جودة الخدمة أحد عناصر الثقافة التسويقية (4.702) بانحراف معياري (295)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة يبذلون جهوداً متواصلة لتوفير الراحة للزبائن والمحافظة عليهم .
- وبلغ الوسط الحسابي لعنصر العلاقات الشخصية (3.687) بانحراف معياري (723)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة يدركون جيداً أهمية العلاقات الشخصية وأثرها الإيجابي على العمل.
- كما بلغ الوسط الحسابي لعنصر مهمة البيع (4.133) بانحراف معياري (570)، مما يشير إلى كفاءة المعايير التي تضعها البنوك موضع الدراسة والتي تشمل الاختيار والتعيين والتدريب والمهارات البيعية واكتساب عملاء جدد ونجاحها في تطبيق هذه المعايير على العاملين بها.
- وبلغ الوسط الحسابي لبعده التنظيم (3.571) بانحراف معياري (582)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة يتصفون بالتنظيم في القيام بمهامهم الوظيفية وبالتنسيق والتكامل بين جميع الإدارات والوظائف الأخرى بالبنوك محل الدراسة.
- بلغ الوسط الحسابي لبعده الاتصالات الداخلية (3.913) بانحراف معياري (548)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة يتصفون بالنجاح في أداء أعمالهم من خلال الإتصال والتنسيق بينهم وبين الإدارات الأخرى بالبنوك محل الدراسة في اتجاه تحقيق أهداف هذه البنوك
- كما بلغ الوسط الحسابي لبعده التجديد والابتكار (3.305) بانحراف معياري (432)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة لديهم إستعداد كبير لتبني وتطبيق الأساليب الجديدة ومواكبة التغيرات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي لضمان نجاح البنوك محل الدراسة في ظل ظروف المنافسة بين البنوك وبعضها.
- كما بلغ الوسط الحسابي لبعده التدريب (4.282) بانحراف معياري (360)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة يتصفون بكفاءة في الأداء نتيجة التعلم واكتساب مهارات جديدة .
- وبلغ الوسط الحسابي لعنصر التحفيز (3.280) بانحراف معياري (463)، مما يدل على أن أغلب مفردات العينة يتوفر لديهم الرغبة والدافعية لأداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في البنوك موضع الدراسة.
- كذلك بلغ الوسط الحسابي لعنصر ثقافة الخدمة (3.719) بانحراف معياري (463)، مما يشير إلى أن أغلب مفردات العينة يتوفر لديهم الخصائص والقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة المدعمة للعمل داخل البنوك وبشكل يحقق أهدافها بالمستوى المطلوب.

- وبلغ الوسط الحسابي لبعده الاتصال الداخلي (4.018) بانحراف معياري (356)، مما يدل على أن أغلب مفردات العينة لديهم القدرة على تبادل المعلومات والآراء داخل العمل وبالشكل الذي يتحقق معه أهداف البنوك بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- وأخيراً من العرض السابق وما أسفرت عنه مؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا من أبعاد الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية قوي بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي أي كلما زاد الإهتمام بالثقافة التسويقية زاد تطبيق إجراءات التسويق الداخلي.

ونستنتج مما سبق عدم صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة وصحة الفرض البديل والذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة".

#### إختبار الفرض الثاني

والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة "

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، وكذلك معامل التحديد  $R^2$  لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التسويقية كمتغير مستقل والتسويق الداخلي كمتغير تابع. والجدول رقم (٤) يوضح نتائج هذا التأثير.

جدول (٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي

$R^2$	F. test		T – test		المعلومات المقدره Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
21,8%	***0.000	٤٩,٦٤١	***0.000	9.937	٢,٢٢٥	الجزء الثابت
			***0.000	7.046	.404	الثقافة التسويقية

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

ومن خلال الجدول (٤) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد ( $R^2$ ):

وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  فإن المتغير المستقل يفسر (21.8%) من المتغير الكلي التابع (التسويق الداخلي)، وباقي النسبة (78.2%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي..

- اختبار معنوية المتغير المستقل:

يشير اختبار T – test الي أن المتغير المستقل (الثقافة التسويقية) ذو معنوية في النموذج الخطي البسيط وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001)،

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار  $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" (49.641)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن متغير الثقافة التسويقية كمتغير مستقل، له تأثير طردي دال إحصائياً في زيادة تطبيق إجراءات التسويق الداخلي كمتغير تابع.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{التعرض للتسويق الداخلي} = 2.225 + 0.404 \text{ الثقافة التسويقية}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي إجراءات التسويق الداخلي من خلال قياس الثقافة التسويقية عن طريق تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعني ان كل زيادة في درجة الثقافة التسويقية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة إجراءات التسويق الداخلي (404).

وتشير تلك النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد الثقافة التسويقية في تبني تطبيق إجراءات التسويق الداخلي للعاملين وهو ما يعطي دلالة على أهمية الثقافة التسويقية.

ويعرض جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لتأثير أبعاد الثقافة التسويقية (كمتغيرات مستقلة) على التسويق الداخلي (المتغير التابع).

جدول (٥)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد الثقافة التسويقية الأكثر تأثيراً على التسويق الداخلي

R <sup>2</sup>	F. test		T – test		المعاملات المقدره Bi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
96,2%	.000***	744.745	.269**	-1.108	-.187	الجزء الثابت
			.000**	11.470	.447	التجديد والابتكار
			.000**	-43.950	-.788	مهمة البيع
			.000**	31.164	.495	الاتصالات الداخلية
			.000**	16.214	.719	جودة الخدمة
			.000**	4.887	.159	التنظيم
			.011**	-2.572	-.034	العلاقات الشخصية

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) \* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (٥) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

#### • معامل التحديد (R<sup>2</sup>):

وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فإن المتغيرات المستقلة تفسر (96.2%) من المتغير الكلي التابع (التسويق الداخلي) وباقي النسبة (3.8%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية أبعاد المتغير المستقل كل على حدة :

من اختبار T – test نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطى المتعدد هي أبعاد (التجديد والابتكار، مهمة البيع، الاتصالات الداخلية، جودة الخدمة، التنظيم، العلاقات الشخصية) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٧٤٤,٧٤٥) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد الثقافة التسويقية لها تأثير على التسويق الداخلي.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{التسويق الداخلي} = - (187) + (447) \text{ التجديد والابتكار} - (788) \text{ مهمة البيع} + (495) \text{ الاتصالات الداخلية} + (719) \text{ جودة الخدمة} + (159) \text{ التنظيم} - (034) \text{ العلاقات الشخصية}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات التسويق الداخلي، من خلال قياس أبعاد الثقافة التسويقية، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى ان:

- كل زيادة في التجديد والابتكار قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التسويق الداخلي (447).
- كل زيادة في مهمة البيع قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص التسويق الداخلي (-788).
- كل زيادة في الاتصالات الداخلية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التسويق الداخلي (495).
- كل زيادة في جودة الخدمة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التسويق الداخلي (719).
- كل زيادة في التنظيم قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة التسويق الداخلي (159).
- كل زيادة في العلاقات الشخصية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص التسويق الداخلي (-034).

كما اتضح من قيم اختبار (T-test) أن أقوى أبعاد الثقافة التسويقية تأثيراً على التسويق الداخلي هو جودة الخدمة وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لأبعاد الثقافة التسويقية في زيادة التسويق الداخلي.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الذي ينص على أنه "لايوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي وصحة الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي".

## إختبار الفرض الثالث

وينص الفرض على أنه: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

ولإختبار هذا الفرض كان لابد من تقسيم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

- (١) لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.
- (٢) لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للعمر.
- (٣) لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.
- (٤) لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل.
- (٥) لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الإداري.
- (٦) لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

وتم اختبار هذه الفروض كما يلي:

(١) الفرض الفرعي الأول: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتي حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٦).

## جدول (٦)

الفروق بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
جودة الخدمة	ذكر	٩١	-.588	.556
	أنثى	٨٢		
العلاقات الشخصية	ذكر	٩١	-1.220	.223
	أنثى	٨٢		
مهمة البيع	ذكر	٩١	-3.417	.001*
	أنثى	٨٢		
التنظيم	ذكر	٩١	-6.541	.000**
	أنثى	٨٢		
الاتصالات الداخلية	ذكر	٩١	-.851	.395



المتغير	النوع	عدد المفردات	قيمة (Z)	مستوى المعنوية
التجديد والابتكار	أنثى	٨٢	-4.372	.000**
	ذكر	٩١		
التدريب	أنثى	٨٢	-4.721	.000**
	ذكر	٩١		
التحفيز	أنثى	٨٢	-5.982	.000**
	ذكر	٩١		
ثقافة الخدمة	أنثى	٨٢	-6.247	.000**
	ذكر	٩١		
الاتصال الداخلي	أنثى	٨٢	-2.085	.037*
	ذكر	٩١		
الثقافة التسويقية	أنثى	٨٢	-.589	.556
	ذكر	٩١		
التسويق الداخلي	أنثى	٨٢	-6.092	.000

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ . \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ .

ويتضح من الجدول (٦) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للنوع ماعدا (جودة الخدمة ، العلاقات الشخصية ، الاتصالات الداخلية ، الثقافة التسويقية )

ونستنتج من العرض السابق عدم صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً وصحة الفرض البديل والذي ينص علي أنه: توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.

٢) الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للعمر

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٧).

#### جدول (٧)

الفروق بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للعمر

المتغير	العمر	عدد المفردات	قيمة (كا)	مستوى المعنوية
جودة الخدمة	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	86.936	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
العلاقات الشخصية	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	47.729	.000**

المتغير	العمر	عدد المفردات	قيمة (كا)	مستوى المعنوية
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
مهمة البيع	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	63.944	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
التنظيم	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	62.448	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
الاتصالات الداخلية	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	14.425	.001*
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
التجديد والابتكار	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	66.990	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
التدريب	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	39.112	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
التحفيز	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	76.552	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
ثقافة الخدمة	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	40.387	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		

المتغير	العمر	عدد المفردات	قيمة (كا) <sup>٢</sup>	مستوى المعنوية
	٤٥ سنة	٤٧		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة			
الاتصال الداخلي	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	18.475	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
الثقافة التسويقية	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	51.419	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		
التسويق الداخلي	من ٢٥-أقل من ٣٥ سنة	٣٧	34.547	.000**
	من ٣٥-إلى أقل ٤٥ سنة	٩٠		
	من ٤٥-أقل من ٥٥ سنة	٤٧		

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ . \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ .

ويتضح من الجدول (٧) وجود فروق معنوية بين العاملين وفقاً للعمر بشأن جميع متغيرات الدراسة.

ويتضح من النتائج السابقة، عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وصحة الفرض البديل والذي ينص على توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للعمر.

٣) الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٨).

#### جدول (٨)

الفروق المعنوية بين العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	عدد المفردات	قيمة (كا) <sup>٢</sup>	مستوى المعنوية
جودة الخدمة	جامعي	٨٣	45.643	.000**
	دراسات عليا	٩٢		
العلاقات الشخصية	جامعي	٨٣	23.889	.000**
	دراسات عليا	٩٢		

مهمة البيع	جامعي	٨٣	23.345	.000**
		٩٢		
التنظيم	جامعي	٨٣	.382	.537
		٩٢		
الاتصالات الداخلية	جامعي	٨٣	39.826	.000**
		٩٢		
التجديد والابتكار	جامعي	٨٣	21.257	.000**
		٩٢		
التدريب	جامعي	٨٣	3.312	.069*
		٩٢		
التحفيز	جامعي	٨٣	39.496	.000**
		٩٢		
ثقافة الخدمة	جامعي	٨٣	16.103	.000**
		٩٢		
الاتصال الداخلي	جامعي	٨٣	36.836	.000**
		٩٢		
الثقافة التسويقية	جامعي	٨٣	45.998	.000**
		٩٢		
التسويق الداخلي	جامعي	٨٣	17.160	.000**
		٩٢		

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ . \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ .

ويتضح من الجدول (٨) وجود فروق معنوية بين العاملين وفقاً للمستوي التعليمي بشأن جميع متغيرات الدراسة ماعدا (التنظيم والتدريب).

ويتضح من النتائج السابقة، عدم صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً وصحة الفرض البديل والذي ينص على " توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوي التعليمي.

٤) الفرض الفرعي الرابع: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (٩).

## جدول (٩)

الفروق المعنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل

المتغير	مكان العمل	عدد المفردات	قيمة (كا <sup>٢</sup> )	مستوى المعنوية
جودة الخدمة	البنك الأهلي	٤٩	38.233	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
العلاقات الشخصية	البنك الأهلي	٤٩	57.231	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
مهمة البيع	البنك الأهلي	٤٩	21.650	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
التنظيم	البنك الأهلي	٤٩	50.682	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
الاتصالات الداخلية	البنك الأهلي	٤٩	21.441	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
التجديد والابتكار	البنك الأهلي	٤٩	28.734	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
التدريب	البنك الأهلي	٤٩	5.780	.056
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
التحفيز	البنك الأهلي	٤٩	37.540	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
ثقافة الخدمة	البنك الأهلي	٤٩	32.561	.000**

المتغير	مكان العمل	عدد المفردات	قيمة (كا <sup>٢</sup> )	مستوى المعنوية
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
الاتصال الداخلي	البنك الأهلي	٤٩	3.629	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
الثقافة التسويقية	البنك الأهلي	٤٩	36.579	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		
التسويق الداخلي	البنك الأهلي	٤٩	22.895	.000**
	بنك مصر	٦٤		
	بنك القاهرة	٦٠		

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ . \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ .

ويتضح من الجدول (٩) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك موضع الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل بشأن جميع متغيرات الدراسة ما عدا (الاتصال الداخلي والتدريب)

ويتضح من النتائج السابقة، عدم صحة الفرض الفرعي الرابع وصحة الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك موضع الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لمكان العمل.

٥) الفرض الفرعي الخامس: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوي الإداري

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١٠).

## جدول (١٠)

الفروق بين آراء العاملين نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الإداري

المتغير	للمستوى الإداري	عدد المفردات	قيمة (كا <sup>٢</sup> )	مستوى المعنوية
جودة الخدمة	الإدارة العليا	٨٤	66.611	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
العلاقات الشخصية	الإدارة العليا	٨٤	43.271	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
مهمة البيع	الإدارة العليا	٨٤	1.386	.500
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
التنظيم	الإدارة العليا	٨٤	27.065	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
الاتصالات الداخلية	الإدارة العليا	٨٤	12.561	.002
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
التجديد والابتكار	الإدارة العليا	٨٤	17.617	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
التدريب	الإدارة العليا	٨٤	42.800	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
التحفيز	الإدارة العليا	٨٤	54.332	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
ثقافة الخدمة	الإدارة العليا	٨٤	50.706	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
الاتصال الداخلي	الإدارة العليا	٨٤	59.369	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
الثقافة التسويقية	الإدارة العليا	٨٤	15.429	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		
التسويق الداخلي	الإدارة العليا	٨٤	38.307	.000
	الإدارة الوسطي	٥٦		
	الإدارة التنفيذية	٣٥		

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١.

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

ويتضح من الجدول (١٠) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الإداري بشأن جميع متغيرات الدراسة ما عدا (مهمة البيع).

ويتضح من النتائج السابقة، عدم صحة الفرض الفرعي الخامس وصحة الفرض البديل والذي ينص على أنه " توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الإداري.

٦) الفرض الفرعي السادس: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال واليز حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (١١).

جدول (١١)

الفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	عدد المفردات	قيمة (٢٤)	مستوى المعنوية
جودة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٢٨	76.430	.000**
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧		
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
العلاقات الشخصية	أقل من ٥ سنوات	٢٨	79.301	.000**
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧		
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
مهمة البيع	أقل من ٥ سنوات	٢٨	50.667	.000**
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧		
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
التنظيم	أقل من ٥ سنوات	٢٨	33.533	.000**
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧		
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
الاتصالات الداخلية	أقل من ٥ سنوات	٢٨	63.241	.000**
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		



المتغير	سنوات الخبرة	عدد المفردات	قيمة (كا) (٢١)	مستوى المعنوية
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧		
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
التجديد والابتكار	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	60.491	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
التدريب	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	80.237	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
التحفيز	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	80.896	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
ثقافة الخدمة	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	71.657	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
الاتصال الداخلي	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	49.282	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
الثقافة التسويقية	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	108.979	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		
	أقل من ٥ سنوات	٢٨		
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩		
التسويق الداخلي	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	68.743	.000**
	١٥ سنة فأكثر	١٩		

المتغير	سنوات الخبرة	عدد المفردات	قيمة (كا)	مستوى المعنوية
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧		
	١٥ سنة فأكثر	١٩		

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥ . \*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ .

ويتضح من الجدول (١١) وجود فروق معنوية بين آراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة نحو جميع متغيرات الدراسة.

ويتضح من النتائج السابقة، عدم صحة الفرض الفرعي السادس وصحة الفرض البديل والذي ينص على أنه " توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

## ١٠- النتائج والتوصيات

### ١٠ / ١ النتائج

قامت الباحثة باختبار فروض البحث وتوصلت إلى مجموعة من النتائج فيما يخص تأثير أبعاد الثقافة التسويقية على التسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية:

- أظهرت النتائج إدراك أفراد العينة للثقافة التسويقية وأهميتها وإنعكاسها المباشر على مستوى ادائهم لأعمالهم.
- بينت النتائج تطبيق البنوك موضع الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي وإدراك أهميته وتأثيره الإيجابي على أداء العاملين بها.
- أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي أى كلما زاد الإهتمام بالثقافة التسويقية زاد تطبيق إجراءات التسويق الداخلي مما يدل على ضرورة تبني الثقافة التسويقية حتى يمكن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي والذي ينعكس في النهاية على قدرة هذه البنوك على تحقيق أهدافها.
- توصلت النتائج لوجود تأثير إيجابي لمعظم أبعاد الثقافة التسويقية ( جودة الخدمة، والتنظيم والتجديد والإبتكار) على تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بالبنوك محل الدراسة ، ووجود تأثير سلبي لبعض أبعاد الثقافة التسويقية ( مهمة البيع ، الإتصالات الشخصية) على تطبيق إجراءات التسويق الداخلي.
- أظهرت نتائج التحليل اهتمام البنوك موضع الدراسة ببعدها جودة الخدمات (أحد أبعاد الثقافة التسويقية)، وذلك بسبب طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه البنوك الذي يركز بشكل رئيس على جودة الخدمة المقدمة.
- أظهرت النتائج كفاءة المعايير التي طبقتها البنوك موضع الدراسة على العاملين بها فيما يتعلق بالإختيار والتعيين والتدريب والمهارات البيعية واكتساب عملاء جدد وتدعيم الإتصالات الداخلية ودورها الفعال مع التنظيم في نجاح أداء العمل بالشكل المطلوب وتركيز هذه البنوك على البرامج التدريبية للعاملين وما لهذا من أثر ايجابي على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالجودة والكفاءة المطلوبة

➤ أوضحت النتائج وجود فروق في اتجاهات العاملين في البنوك محل الدراسة نحو جميع أبعاد الثقافة التسويقية وهي ( جودة الخدمة، والعلاقات الشخصية ومهمة البيع والتنظيم والاتصالات الداخلية والتجديد والإبتكار) و إجراءات التسويق الداخلي) التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة والاتصال الداخلي) وفقاً لبعض الخصائص الديموجرافية ممثلة في (العمر، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق بين باقي الخصائص الديموجرافية للعاملين ممثلة في (النوع والمستوى التعليمي ومكان العمل والمستوى الإداري) وبين اتجاهاتهم نحو أبعاد الثقافة التسويقية و إجراءات التسويق الداخلي في بنوك القطاع العام التجارية الخاضعة للدراسة.

#### ٢/١٠ التوصيات

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج سابقا يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي قد تكون مناسبة لتعزيز وترسيخ مفهوم الثقافة التسويقية والتسويق الداخلي في البنوك موضع الدراسة وذلك من أجل تحقيق الإستفادة القصوي من تطبيقهما، نذكر منها ما يلي:

- يجب على الإدارة في بنوك القطاع العام التجارية أن توجه مزيداً من الاهتمام بنشر الثقافة التسويقية بين العاملين من خلال اللقاءات والندوات وتفعيل دور العلاقات العامة في الشركة ومتابعة سلوك العاملين للوقوف على مدى تطبيقهم للقيم والافكار الخاصة بتلك الثقافة.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بالبنوك بالاهتمام بتطبيق إجراءات التسويق الداخلي (التدريب والتحفيز وثقافة الخدمة والاتصال الداخلي) لأنه يساهم في الحصول على عاملين ذو كفاءة ومهارات عالية وإنعكاس هذا على زيادة جودة الخدمة المصرفية المقدمة.
- توجيه الاهتمام نحو طبيعة العلاقات الشخصية في بنوك القطاع العام التجارية، وذلك من منطلق أنها إحدى أبعاد الثقافة التسويقية عن طريق إتاحة قنوات إتصال بين المديرين والمشرفين ومع العاملين في المستويات التنفيذية، ومعاملة كل فرد على أنه عنصر أساسي في نجاح البنك، ونشر روح الاسرة الواحدة داخل العمل بين جميع الرؤساء والمرؤسين وإنعكاس هذا على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين وبالتالي رفع مستوى الأداء.
- توجيه إهتمام الإدارة العليا بالبنوك نحو طبيعة أداء المهمة البيعية ببنوك القطاع العام التجارية، من خلال زيادة فعالية قرارات الإختيار والتعيين لأفضل العناصر البشرية لأداء المهام البيعية بناءً على اسس موضوعية وتجنب الوساطة والمجاملات. والتركيز في البرامج التدريبية المتاحة للعاملين على تقديم معلومات كافية عن العملية البيعية، وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين هم العاملين الآخرين او عملاء البنوك.
- قيام إدارة البنوك بترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل البيئة العامة للخدمات المصرفية وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية وبما يؤدي إلى نجاح التسويق الداخلي.
- على إدارة البنوك اقرار سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات متعلقة بالإحتياجات الفعلية للموظفين وتحقق لهم وللبنوك المنافع.

- يجب على الإدارة العليا بالبنوك توفير الأنظمة الخاصة بالتحفيز المادي والمعنوي التي تشجع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.
- إقتناع الإدارة العليا بالبنوك بأن نجاح التسويق الداخلي يعتمد في الأساس على أداء والتزام الأفراد العاملين، وعلى ضوء ذلك فإن على البنوك أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالعملاء وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم لأن الوصول إلى تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة يركز على سلوك هؤلاء العاملين.
- ضرورة إهتمام الإدارة العليا بالبنوك بنشر المعلومات التسويقية إلى العاملين من خلال استخدام وسائل الإتصال الداخلي المختلفة والتركيز على الحديث منها لإيصال معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الحالية والجديدة التي تنوي البنوك الترويج عنها ، وكذلك في التركيز على السلوكيات التي يجب على العاملين تبنيها تجاه العملاء، إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية والتأثير الأكبر في العملاء.

### ١١ - الدراسات المستقبلية

- تقييم دور الثقافة التسويقية في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية المصرية
- إجراء دراسة مقارنة عن محددات الثقافة التسويقية في البنوك المصرية والبنوك الأجنبية.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق وفقاً لنوع القطاع (صناعي وخدمي).
- أثر التدريب على التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية.
- تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضاء الوظيفي.
- دراسة اجراءات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات.

## المراجع

### المراجع العربية

١. أحمد محمودي. (٢٠١٧). فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية : دراسة عينة من الفنادق بولاية الشلف. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ١٠، ٩٧-١٠٩.
٢. إدارة الإحصاء والمعلومات ، الإدارة العامة لمركز المعلومات. (العام ٢٠١٧/٢٠١٨). *النشرة الإحصائية*.
٣. أزهار نعيم أبو غنيم، و كفاح صالح الأسدي. (٢٠١٠). إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية. *مجلة أداب الكوفة*، ١ (٧)، ١١-٥٤.
٤. أسماء محمود رشاد. (٢٠٠٩). تقييم دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي – بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بالقطاع العام. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة المنوفية*.
٥. ايمن عبد الله أبو بكر. (٢٠١٥). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين. *مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦ (١)، ١٠-٢٤*.
٦. حسام محمد رياض عبد الخالق. (٢٠٠٨). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية بجمهورية مصر العربية. *رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*.
٧. حسان ثابت جاسم، و درمان سليمان صادق. (٢٠٠٧). أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى. *تنمية الرافدين*، ٢٩ (٨٥)، ٤٩-٦٥.
٨. درمان سليمان صادق. (٢٠١١). قياس أبعاد الثقافة التسويقية في المنظمات المصرفية : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الأهلية في محافظات إقليم كردستان العراق. *مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد التاسع - العدد ٢*.
٩. زاهي إبراهيم لبد، و عمر أحمد ريان. (٢٠١٣). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بصر. *مجلة العلوم الإنسانية*، ٨٠.
١٠. شاكرا اسماعيل. (٢٠١١). التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ٢٢، ١٧٠-١٩٠.
١١. شفيق جاد، و على عبد الرضا. (٢٠٠٨). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ٤ (٤).

١٢. عامر فدعوس عذيب، و هدى قاسم سعيد. (٢٠١٧). بناء الثقافة التسويقية وإنعكاسها على الصورة الذهنية بحث إستطلاعي لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٠٠ (٢٣)، ٢٦١-٢٨٣.
١٣. عايدة نخلة رزق الله. (٢٠١٧). *دليل الباحثين في التحليل الإحصائي*. القاهرة: البيان للطباعة.
١٤. عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (٢٠٠٨). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين* (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٥. عبد العزيز على مرزوق. (٢٠١١). محددات الثقافة التسويقية و انعكاسها على رضا العملاء : دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ١٢٥-١٨١.
١٦. عبد الوهاب الوهاشي. (٢٠٢٠). واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم: بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم. *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي*، المجلد ٩، العدد الأول، ٦١-٦٦.
١٧. عطا الله عزات ابو عوادة. (٢٠١٤). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة – قطاع غزة. *رسالة ماجستير*. غزة: قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة - الجامعة الإسلامية.
١٨. عمورات أعراب. (٢٠١٧). أثر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك الجزائرية: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، العدد ١٢، ٢٨٧ - ٣٠٩.
١٩. فتح الرحمن محمد على يوسف. (٢٠١٢). أثر تطبيق أنشطة التسويق الداخلي على التفكير الابتكاري للعاملين بشركة الاتصالات السعودية بالطائف. *مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية*، العدد الأول، ٤٣-٨٥.
٢٠. كاتبة خالف، و أحلام حناش. (٢٠٢٠). واقع الثقافة التسويقية في الوكالات السياحية الجزائرية - دراسة عينة من الوكالات السياحية بولاية الجزائر العاصمة. *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، المجلد ١٥ - العدد ١، ٩٢-١١١.
٢١. مبروك الهواري. (١٩٩٤). معايير الثقافة التسويقية في منظمات الخدمات ومدى تطبيقها في شركتي الخطوط الجوية اليمنية ومصر للطيران (دراسة مقارنة). *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، المجلد الرابع(العدد السادس والأربعون).
٢٢. مبروك الهواري. (١٩٩٧). "تحليل الثقافة التسويقية في منظمات الخدمات بالتطبيق على قطاع الخدمة المصرفية في نطاق مدينة الإحساء بالمملكة العربية السعودية". *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد الواحد والعشرون(العدد الأول).
٢٣. محمد جلال سليمان صديق. (١٩٩٨). علاقة الثقافة التسويقية بمعدل نمو المبيعات في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٢٢ (٢)، ٤٧٥-٥٢٢.

٢٤. محمد شامل بهاء الدين فهمي. (٢٠٠٥). الإحصاء بلا معاناة : المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS (المجلد الجزء الأول). الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢٥. محمد عبد الله محمود الهنداوي. (٢٠٠٦). "تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق - دراسة تطبيقية مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية". *المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، ٥٨٣-٦٢٠*.
٢٦. محمد فكري محمد. (٢٠١٨). أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء : دراسة ميدانية على البنوك التجارية الخاصة في مصر. *مجلة التجارة والتمويل، عدد ٤، ٤٩٨-٥٤٠*.
٢٧. محمود أحمد عبدالله الفياض، و عيسى يوسف سعيد قدارة. (٢٠١١). تطور مقياس التسويق الداخلي وإختبار صلاحية تطبيقه: دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية. *مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية، المجلد ٢٢ (العدد الثاني)، ٢٦٧-٢٣٩*.
٢٨. محمود قطر. (إبريل، ٢٠٠١). "معايير الثقافة التسويقية ومدى تطبيقها بمرافق المعلومات. المؤتمر القومي الخامس لأخصائي المعلومات، الصفحات ٤٧-٦٥.
٢٩. مسعودة حلموس، و عبد القادر بلخضر. (٢٠١٩). أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط. *مجلة أفاق للعلوم، العدد ١٦، ١٧٩-١٩٥*.
٣٠. منى يونس سعيد، ميادة مهدي صالح، و سمر مرعي حسن. (٢٠١٩). دور الثقافة التسويقية في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين /فرع الجامعة/الموصل. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد ١٦ - العدد الأول، ٧٠١-٧٢٦*.
٣١. نجلة يونس آل مراد، و سوسن إبراهيم العبيكيدي. (٢٠١٥). عناصر بناء الثقافة التسويقية: دراسة تشخيصية لآراء المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد ٥ (عدد ٢)، ٢٤-٥٣*.

## المراجع الأجنبية

1. Abdelmoti, Suleimanand Abdullah Mohammed. (2011). "Relationship Between Internal Marketing and Service Quality with Customer Satisfaction". *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), pp. 107-118.
2. Appiah, A. K. and Singh,S. (1997). Marketing culture and Marketing Effectiveness in UK organization. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 22(2).

3. Ballantyne. (2000). *"The Strengths and Weakness of Internal Marketing.* Hill.: McGraw .
4. Cahill . O. J. (1996). *Internal Marketing : Your company Next Stage of Growth.* New York: The Haworth press .
5. Demirag F, Tylecote B. (1992). *"Social Marketing and Mass. Interventions in Advances in Exercise Adherence"*,. (2. ed, Ed.) R.KDishman: , R.KDishman, ed. Champaign, IL: Human Kinetic Books.
6. Forman S.K & Money A.H;. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management.*, 11(8), P 755,756.
7. Harris, L. (1997). " Cultural domination: The Key to market- oriented culture?" ,. *European Journal of marketing*, 32(3/4).
8. Harrison , Paul James & Shaw , Robin N. ,. (2004). Intraorganisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management Journal*, 25.
9. Kwaku, A Alan, F., and Satyendra, S. (Jan; 1999). Marketing culture and performance in UK service firms". *The Service Industries Journal*, 19(1).
10. Lombard, L. (2011). Employees as customers: An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African journal of business management.*, 4, 449-462.
11. Margaret, M., Stephen, M., & Douglas A., F. (2001). " The reliability of Webster's marketing culture instrument: Some Western Australian Findings.,. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(4).
12. Naude, pete, Desai, Janine and Murph, John. (2003). Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
13. Osman, M., & et al. (2005). Measuring Marketing Culture: A Study of Frontline Employees in Turkish Hotels,. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1).



14. Rafiq, Mohamed. and Pervaiz K .Ahmed. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing.*, 14(6), PP .449-462.
15. Sing, R. (2009). Does your library Hve a marketing culture? Implications for service providers. *Library Management.*, 30(3).
16. Webster, C. (1993). Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship Between Marketing Culture and Profitability of a Service firm. *Journal of Business Research.*, 26, 98-118.
17. Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*, 32.
18. Zostautiene, D., & Vaiciulenaite, L. (2010.). "*Coherence model between marketing culture and marketing effectiveness*. Lithuania.

