

أثر التسويق الداخلي علي تحقيق الميزة التنافسية  
المستدامة للمنظمات بالتطبيق علي البنك التجاري  
الدولي - مصر

The Impact of Internal Marketing on  
creating sustainable Competitive  
Advantage empirical study on CIB Bank  
in Egypt

إعداد

د. أيمن عبد العال مبارز

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد الكندي العالي للإدارة

د. نها مجدي كامل الشعراوي

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد الكندي العالي للإدارة

٢٠١٨

**ملخص البحث :** يهدف هذا البحث إلي أولاً إختبار العلاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال .

تم تجميع البيانات من خلال ٢٧٥ مفردة من العاملين ورؤساء الأقسام ومديري الفروع في بنك CIB، وقد تم تنفيذ معالجة البيانات بإستخدام برنامج SPSS, 18 وقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنك .

النتائج من هذا البحث تؤدي إلي إعداد دراسة كمية، يندمج فيها مفهوم التسويق الداخلي والتوجهات الخارجية للسوق وكذلك رضا العاملين بالمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال .

كما تدعو نتائج البحث مديري ورؤساء الأقسام للبنوك والمؤسسات المالية علي التركيز ( تغيير أفكارهم ) أكثر علي العاملين بالمنظمة ،فبالرغم من أن معظم التكاليف مرتبطة بالعاملين ( مرتبات ، مزايا عينية ، تدريب وخلافه ) إلا أن في الواقع أن العاملين يساهمون في التنمية المستدامة والربحية للمنظمة .

- المقدمة :

تواجه المنظمات هذه الأيام ظروفًا اقتصادية عالمية وعلى رأسها ظاهرة المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع، الأمر الذي دعا تلك المنظمات تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها، حيث تعمل منظمات الأعمال جاهدة على زيادة كفاءتها وتحقيق نجاحها، وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري وذلك بإيجاد أفضل العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية مما دفع المنظمات للقيام وبشكل مستمر بالتعرف على حاجات ورغبات العاملين والتي من شأنها تحسين مستوى رضا العاملين باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل نجاح منظمات الأعمال.

ويمارس الموظفون دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي، وقد أصبح التسويق في عصرنا الراهن عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها، سواء كانت خدمة أو إنتاجية، فالتسويق الناجح هو الذي يقود المؤسسة إلى النجاح، ويعد الاهتمام بالعاملين في المؤسسات وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم والنظر إليهم كعملاء داخليين للمؤسسة، من الركائز المهمة لنجاح هذه المؤسسات في تقديم خدمات متميزة لعملائها الخارجيين، وبما أن العملاء الداخليين يمثلون السوق الأول للبنوك ووظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، فتطوير الخدمات يجب أن يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم التي تزيد من انتمائهم العاطفي لهذه البنوك مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك عن البنوك الأخرى باحتفاظها بأفضل عاملين بالبيئة المصرفية .

ويندرج هذا الجانب ضمن ما يعرف في أدبيات الإدارة والتسويق المعاصر بالتسويق الداخلي Internal Marketing والذي يعد أحد المداخل التسويقية المهمة لكافة المؤسسات في العصر الحديث.

من هذا المنطلق فإن هذا البحث يسعى إلي التحقق من مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، وذلك بتسليط الضوء على البنك التجاري الدولي ، وانعكاسات ذلك على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل العاملين في هذا البنك ، ومدى ظهور ذلك على مستوى قدراتها على تقديم الخدمات المتميزة وتطويرها لاستقطاب المزيد من العملاء ، وكسب رضاهم مع الحفاظ على العملاء الحاليين في ظل بيئة تغزو عليها الثورة التنافسية الهائلة.، مما يؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تميز البنك علي منافسيه بالبيئة المصرفية . وفي أدبيات التسويق الداخلي يتم التركيز علي العاملين بالمنظمة باعتبارهم العميل الداخلي . (Gounaris, 2008;).

ويدرك الباحثون في التسويق وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أهمية رأس المال البشري، (Tortosa et al., 2009; Bellou and Andronikidis, 2008; Alencar de Farias, 2010) فالعديد من الدراسات تشير إلي أن العاملين بالمنظمات لديهم تأثير كبير علي أداء المنظمات خاصة الخدمية.

والحقيقة أن الموارد البشرية هي مورد فريد يصعب للمنافسين تقليدها وتكرارها ، فهي التي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات .

وتشير العديد من الدراسات إلي أن هناك إرتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات وكذلك بالأداء التنظيمي للمنظمات (Alan and Frimpong, 2004; Wieseke et al., 2009). وذلك من منظور سلسلة العلاقة relationship chain perspective ويعتبر التسويق الداخلي له تأثير أيضا علي إلتزام العاملين بالمنظمة، ومن ثم سوف يقلل التسرب الوظيفي للعاملين بالمنظمات من معدل دوران العاملين بالمنظمات ويحسن من الأداء التنظيمي. (Gounaris, 2008; Pantouvakis, 2011). وبالتالي يمكن أن يؤدي تطبيق التسويق الداخلي والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلي زيادة الربحية وخلق نتائج جوهرية من خلال نموذج السلسلة. Service Profit -Chain. (Guest, 1997). Model.

في الواقع يمكن للممارسات الجيدة المتعلقة بالتسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية أن يحقق تحسين المعرفة والمهارات وقدرات العاملين الحاليين والمحتمل تعيينهم في المستقبل وزيادة دوافعهم ، والحد من التسرب الوظيفي، وتعزيز قدرة المنظمة علي الإحتفاظ بالعاملين

(Drake et al., الأکفاء .  
2005; Vazifehdoost et al., 2012; Heskett et al., 1994; Huselid et al., 1997)  
فبعض الباحثين ركز علي العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ، ودراسات  
أخري ركزت علي التسويق الداخلي والقدرة التنافسية ، ودراسات أخري ركزت علي التسويق  
الداخلي وأداء المنظمة، ومع ذلك نادرا ما تم دراسة العلاقة بين المتغيران مجتمعة (التسويق  
الداخلي ، تحقيق الميزة المستدامة للمنظمة) (Pantouvakis, 2011; Park and Kim, 2009; Gao-Liang, 2011).

وقد إستخدمت معظم الدراسات التطبيقية عينات من صناعات متعددة بما في ذلك التمريض  
والمطاعم ، وعلي حد علم الباحثان هناك ندرة في الدراسات التي تحققت من العلاقة بين  
المتغيرين في قطاعات المؤسسات المالية والبنوك في جمهورية مصر العربية .، فيهدف هذا  
البحث إلي سد الفجوة البحثية بإستخدام بيانات من البنك التجاري الدولي - مصر مما قد  
يبرز أهمية هذا البحث وذلك للأسباب التالية :

١- يعتمد نجاح البنوك بشكل كبير علي جودة التفاعلات بين عملاء البنك والعاملين بالبنك  
أنفسهم (Zeithaml et al., 1985).

٢- بالنسبة لمعظم العملاء يعد موظفوا الخطوط الأمامية هم أول نقطة إتصال هامة لهم .  
٣- العاملین بالخطوط الأمامية يقومون بأداء كل الخدمات للعملاء ، ويقوم بدور محللوا  
الإئتمان والمسوقين للقروض وباقي الخدمات المالية بالبنك (Canales, 2010; Beck et al.,  
2011). وهذا يعني أن العاملین بالبنوك هم العامل الأكثر أهمية في البنوك والمؤسسات  
المالية. (Holtmann and Grammling, 2005).

تبني Sarker 2013 فكرة أن نجاح أو فشل عملية الحصول علي القروض من  
البنوك أو المؤسسات المالية يعتمد علي نجاح أو فشل موظفي إدارة الإئتمان ، وبالتالي  
يكون للعاملين بالبنوك تأثير إيجابي علي أداء البنك وهذا ما يؤكد مقولة Gibson 2000  
"غالبا ما يكون الراسل أكثر أهمية من الرسالة"

ومن وجهة نظر العملاء فإن العاملین بالبنك (موظفوا الخطوط الأمامية هم (مقدمي الخدمة  
(Zeithaml and Bitner, 1996). بالتالي يبني العملاء آراءهم حول البنك ، أو المؤسسات  
المالية إستنادا إلي سلوك وأداء موظفي الخطوط الأمامية بتلك المؤسسات والبنوك. (Bitner  
and Zeithaml, 2004; Parasuraman et al., 1985; Dixon et al., 2007).

لذلك فتمكين العاملين بالخطوط الأمامية والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين سيكون له أثر إيجابي علي جودة الخدمة المقدمة للعميل والأداء المالي والإجتماعي للبنك (Dixon et al., 2007).

٤- المنافسة الشرسة بين البنوك والمؤسسات المالية في تقديم الخدمات المختلفة والتميزة ، وفي هذا السياق تعمل البنوك علي تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم من أجل التغلب علي هذه المنافسة.(; Akhtar et al., 2008)

يهدف هذا البحث إلي سد الفجوة البحثية من خلال تحليل مثل هذه العلاقات في أحد البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية .( البنك التجاري الدولي )

#### -الدراسة الإستطلاعية:

من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثان في عدد من البنوك والمؤسسات المالية في القاهرة والجيزة والقليوبية ( القاهرة الكبرى ) من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع العاملين ببنك البنوك وكذا رؤساء الأقسام والمديرين في الأقسام المختلفة ، وقد بلغ حجم العينة الاستطلاعية التي تم إجراء المقابلات معها ١٠٠ مفردة من العاملين و رؤساء الأقسام والمديرين، موزعين على الأقسام المختلفة، مع إختلاف أعمارهم و خبراتهم و المستوى الوظيفي في الفروع الختلفة للبنك.، وقد بدا واضحا للباحثين من خلال الدراسة الإستطلاعية أن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، ومن هذا المنطلق رأي الباحثان مدي حاجة البنوك والمؤسسات المالية وبصفة خاصة البنك التجاري الدولي إلي التسويق الداخلي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة .

#### - مشكلة البحث :

بناء على هذه المؤشرات التي بدت واضحة من خلال هذه الدراسة الإستطلاعية ، إرتأى الباحثان أن يكون محور مشكلة البحث يتمثل في الإجابة على السؤال الرئيس التالي :

- هل التسويق الداخلي له دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنك التجاري الدولي ؟

#### - أهداف البحث :

يسعي الباحثان من خلال هذا البحث إلي تحقيق عدة أهداف من أهم تلك الأهداف ما يلي :

- ١- إبراز أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبيئة المصرفية المصرية بالتطبيق علي البنك التجاري الدولي مصر .
  - ٢- التعرف على واقع الخدمة المصرفية في ظل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي .
  - ٣- محاولة الوقوف على أهم العراقيل التي تواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي داخل البنك التجاري الدولي وتقديم توصيات و اقتراحات تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.
  - ٤ - إبراز أهمية دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنك التجاري الدولي .
- أهمية البحث :
- ١- يساهم هذا البحث في شقين :

-الأول : يقوم بتحليل العلاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع البنوك والمؤسسات المالية من خلال البنك التجاري الدولي والتي لا تزال قضايا التسويق الداخلي فيها لم يتم التركيز عليها .، علي الرغم من أن العاملين بالخطوط الأمامية بالبنوك يلعبون دورا مركزيا ومحوريا في تلك المنظمات ، إلا أن الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين الناتج من التسويق الداخلي كان أقل تحليلا، فلا يلم الكثير من مديري البنوك بأبعاد التسويق الداخلي في هذه المؤسسات .

-الثاني : تركز معظم الدراسات العربية والأجنبية بالربط بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي للعاملين ، ولكن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البيئة المصرفية في جمهورية مصر العربية .

٢- تزايدت الدراسات التطبيقية التي تربط بين رضا العاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،ومع ذلك مازال معظمها جزئي ،معظم الدراسات تدرس أثر العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين بغض النظر عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( Gounaris, 2008; Peltier et al., 2006; Rae, 2013; Kameswari and Rajyalakshmi, 2012; Bermúdez-González et al., 2014),

٣- يدرس هذا البحث العلاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع البنوك والمؤسسات المالية التي نادرا ما يتم تناولها في مجال التسويق الداخلي.

٤- هناك حاجة لإجراء مسح نوعى كبير يهدف إلي فهم أهمية تطبيق البنوك كأحد المؤسسات المالية ممارسات التسويق الداخلي بشكل عام .

#### حدود البحث :

اقتصرالبحث على التعرف علي علاقة التسويق الداخلي في البيئة المصرفية المصرية بالتطبيق علي البنك التجاري الدولي عن طريق فروع البنك في محافظات القاهرة الكبرى ( القاهرة - الجيزة - القليوبية ) والمتمثلة في الأبعاد الثلاثة ( تمكين العاملين ، تنمية وتطوير العاملين ، الإتصالات الداخلية ) علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في الأبعاد الأتية ( سرعة تأدية الخدمة ، الإبتكار والتجديد في الخدمات المقدمة للعملاء ، تمايز الخدمات المقدمة عن الخدمات المقدمة من المنافسين ).

تم تطبيق الدراسة التطبيقية علي مديري الفروع للبنك ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك في الفروع التي تم التطبيق عليها ( محافظات القاهرة الكبرى )

#### - الإطار النظري :

ترتكز العلاقة بين التسويق الداخلى والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة وأداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كل من نموذج سلسلة حقوق الملكية والخدمات والربحية، وفقا لنظرية الملكية Equity Theory فإن الموظفين والعاملين بالمنظمة يقيمون وظائفهم من خلال ما يقومون به من عمل مقابل ما يحصلون عليه من مقابل لهذا العمل الذين يقومون به ..(Lings and Greenly, 2005) وبالتالي فإن الشركات التي تستثمر في العاملين بها من خلال (التدريب ، الإتصالات الداخلية ، التحفيز، تنمية مهارات العاملين بالمنظمة) سيكون لديها عاملين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ، والذين يتوقع منهم أن يكونوا أكثر تعاونا وإيجابية مع الزملاء في العمل والمديرين وكذلك مع العملاء الخارجيين علي حد سواء .(Alan and Frimpong, 2004) وعليه فهذه السلوكيات الإنسانية سيكون لها تأثير إيجابى غير مباشر علي الأداء التنظيمي ولكن لها تأثير إيجابى مباشر علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما يحدد نموذج سلسلة الخدمات والربحية العلاقة بين جودة الخدمات الداخلية المقدمة والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة (الإحتفاظ بالموظفين والإنتاجية )، وجودة الخدمات الخارجية من خلال الأداء التنظيمى وهو ما ينعكس علي الإيرادات والربحية ورضا العملاء وولائهم للمنظمة .



وفقا ل (Heskett et al., 2008; Gelade and Young, 200). يتأثر رضا العملاء إلى حد كبير بجودة الخدمة المدركة، والتي بدورها تعتمد علي الرضا الوظيفي للعاملين ، ويقترح بعض الكتاب والمؤلفين أن الرضا الوظيفي مدفوع بالدرجة الأولى بتمكين هؤلاء العاملين والقواعد والممارسات ( الناتجة عن جودة الخدمة الداخلية )، مما يشجع العاملين علي تقديم جودة خدمة أعلى للعملاء .

(Heskett et al., 2008; Gelade and Young, 2005). كما أثبتت الدراسات

السابقة وجود علاقة إيجابية بين الجودة الداخلية (الرضا الوظيفي للعاملين ) وربحية الشركة ونمو الإيرادات وأداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وبشكل عام يري الباحثان إن أي منظمة تركز على إقامة وتعزيز علاقات طيبة وطويلة الأجل بين المنظمة والعاملين فيها، كمرحلة سابقة وضرورية للاهتمام بالسوق الخارجي، وذلك من خلال الاستخدام الفعال للأسباب والأدوات المناسبة في توظيف العاملين في المؤسسة،( الإستثمار في المورد البشري ) من خلال تنمية وتطوير أدائهم ومهاراتهم وتحفيز وتعزيز العلاقات الداخلية معهم، بالشكل الذي يعود بالفائدة لكلا الطرفين، المنظمة والعاملين فيها.

#### - التسويق الداخلي Internal Marketing :

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

أدبيات التسويق قدمت العديد من التعريفات والإتجاهات لمفهوم التسويق الداخلي؛ فعلى سبيل المثال تم تعريف التسويق الداخلي علي أنه " تطبيق فلسفة وممارسات التسويق علي الأشخاص الذين يخدمون العملاء الخارجيين . (Várnai and Fojtik, 2006) مما يشير إلي أن الإستثمار في ممارسات التسويق الداخلي يعزز الإحتفاظ بالعاملين بالمنظمة والإلتزام تجاههم.

وقد عرف Berry في عام ١٩٩٢ علي أنها جذب وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالعاملين المؤهلين والأكفاء من خلال تقديم منتج وظيفي يقوم بتحقيق الإشباع والرضا لهؤلاء العاملين .

Lewis (2000) عرف التسويق الداخلي علي أنه تطور لفكرة أن العاملين يشكلون سوقا داخليا داخل المنظمة، وبالتالي يجب أن يكونوا علي مستوى عالي من التدريب والتحفيز والمكافآت والتعليم من أجل الوفاء بإحتياجات العملاء الخارجيين وتوقعاتهم.

تم تصور التسويق الداخلي كمفهوم متعدد الأبعاد ، يتكون من ثلاثة أو أربعة أو خمسة أبعاد وعلي الرغم من عدم وجود إتفاق في الآراء حول عدد الأبعاد التي تميز بيئة التسويق الداخلي ، يمكن للباحثان أن يقوم بتحديد الأبعاد المشتركة من خلال الأدبيات والدراسات السابقة وهي : ( التدريب والتطوير - الإتصالات الداخلية - التقييم -ردود الفعل أو التغذية العكسية - التحفيز - دعم الإدارة - التنسيق والتكامل - التمكين كما تم إقتراحه في نموذج سلسلة الخدمات والربحية ، ونظرية الملكية Service - Profit chain

#### Model & Equity Theory

العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين يجب أن تكون موجبة، وبالتالي كلما إزداد تمكين وتدريب العاملين وتحسنت الإتصالات الداخلية بينهم إزداد رضائهم الوظيفي .

وقد أظهرت العديد من النتائج أن إعتقاد التسويق الداخلي من خلال تقنيات (التدريب والتطوير ، التحفيز ، الإتصالات الداخلية ، التمكين ) سيكون له بالغ الأثر علي الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات .

#### - التسويق الداخلي والميزة التنافسية المستدامة :

من أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية لإمكان تحسين موقعها بين المؤسسات المنافسة.

وفي ظل المنافسة الشرسة بين البنوك والمؤسسات المالية كان لزاما على المؤسسة وضع مجموعة من الإستراتيجيات والخطط التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين من خلال إنشاء علاقة وطيدة مع العملاء والسيطرة عليهم من جهة وجلب أكبر عدد من عملاء منافسيها من جهة أخرى ، و من أجل ذلك كان جديرا بأي مؤسسة تبني منهج جديد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.، ومكانة مرموقة بين المؤسسات المنافسة ( بن جروة، 2012 م، ص 177). ومن خلال ذلك جاء دور المؤسسة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما لذلك من أثر على التزامهم نحو المؤسسة (سلامة، 2003 م، ص 38) حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي تبدأ خططها التسويقية بالعاملين وليس بالعملاء وهذا ما قصد بالتسويق الداخلي وهو تحقيق أكبر قدر من أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم، حيث أنهم يعتبرون من أصحاب المصالح في المؤسسة ( ، 2009 Derbally م، ص 11)، وينظر للتسويق الداخلي على أنه أداة مهمة لتغيير اتجاهات العاملين في المؤسسة وسلوكياتهم بما يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين، وعلى ذلك فلا بد من نشر ثقافة التسويق الداخلي، لأنه يساهم بقوة في التغيير والتطوير التنظيمي، وينشئ بيئة عمل تشعر العاملين بقيمتهم وقدرتهم على تحسين الخدمة والأداء، ويساعد على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة نتيجة لتغيير ثقافة العاملين في المؤسسة (حجازي، 2009 م، ص 106 ) وتتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية المستدامة بالارتكاز على قدرة المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والحفاظ عليها من خلال التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير المنظمة وتحقيق سمعة متميزة ولمزيد من التوضيح لهذه العلاقة يمكن النظر إلى الأثر المترتب على كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

#### أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية:

##### البعد الأول: تمكين العاملين :

عرفه Bruce (Bruce,2003,p28) أنه " أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في

"السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"، كما يشير Ongori (Bruce,2009,p23) أن تمكين الأفراد (Employees Empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي"، وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية (دريالي، 2009، ص33) -سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيه للتصرف في الوقت المناسب. -زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين. -اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

**البعد الثاني:** تدريب وتنمية العاملين:

تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين" خاصة في الخط الأمامي Frontline Employee ويعتبر التدريب استثمار طويل الأجل لأهم موارد المؤسسة ألا وهي الموارد البشرية مما يتيح للعاملين التأقلم مع التغيرات التي تحدث علي مستوي العمل نظراً لحالة التطور في الخدمات ، فضلاً عن أن التدريب في حد ذاته يوصل المهارات والخبرات، والمعلومات والمعارف وبهذا تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية سواء علي المستوي المحلي أو العالمي .( نايل، 2013 م، ص 427 ).

**البعد الثالث:** الإتصالات الداخلية

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

- ابعاد الميزه التنافسيه :

- سرعة تأدية الخدمة :

يعد الوقت في مجتمع اليوم من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل (Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry 2005, P). تأسيساً على ما تقدم نرى بأن المرونة هي القابلية على التغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن مما يُكسب الشركة ميزة تنافسية ويساعدها على النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال. وتعتبر سرعة تلبية إحتياجات العملاء من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، وكلما قصر وقت التسليم أو تلبية إحتياجات العملاء تمكنت المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص علي تقديم منتجات جديدة وتحقيق رضا العملاء من خلال سرعة تلبية إحتياجات العملاء. (Porter 2010).

#### -الإبتكار والتجديد :

أن قدرة البنك علي تقديم خدمات ومنتجات جديدة من حيث التصميم والقيمة المقدمة للعميل، وتقديم كل ما هو جديد ينتج من الإبتكار والتجديد وسرعة إستجابة أسرع للفرص والتهديدات الخارجية، ويحدث هذا عندما يستطيع البنك إستغلال قدراته وإمكاناته الجوهرية في المحافظة علي الميزة التنافسية المستدامة، (الخضيري ٢٠٠٤- ص ١٤٠).

وتكمن قدرة البنك علي البقاء والإستمرار في السوق من خلال قدرته علي الإستجابة لمقتضيات التغيير والتفاعل مع معطياته.

التغيير له معطيات متعددة ( إقتصادية ، إجتماعية ، حضارية ) والتي تنعكس بدورها علي الواقع الداخلي للبنك، وإدارة البنك يجب أن تعمل في ظل مبدأ ( القدرة علي التطور والإبتكار = البقاء والإستمرار .

وإبتكار أي خدمات مصرفية جديدة يجب أن يخدم الأهداف الإستراتيجية للبنك في المدى البعيد ، وأن عملية الإبتكار والتطوير في خدمات البنك يجب أن تستهدف

التالي ( عزمي ٢٠٠٦ ص ٦٢ )

- جذب عملاء جدد للبنك .

-زيادة حجم التعامل مع العملاء الحاليين .

-تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المصرفية .

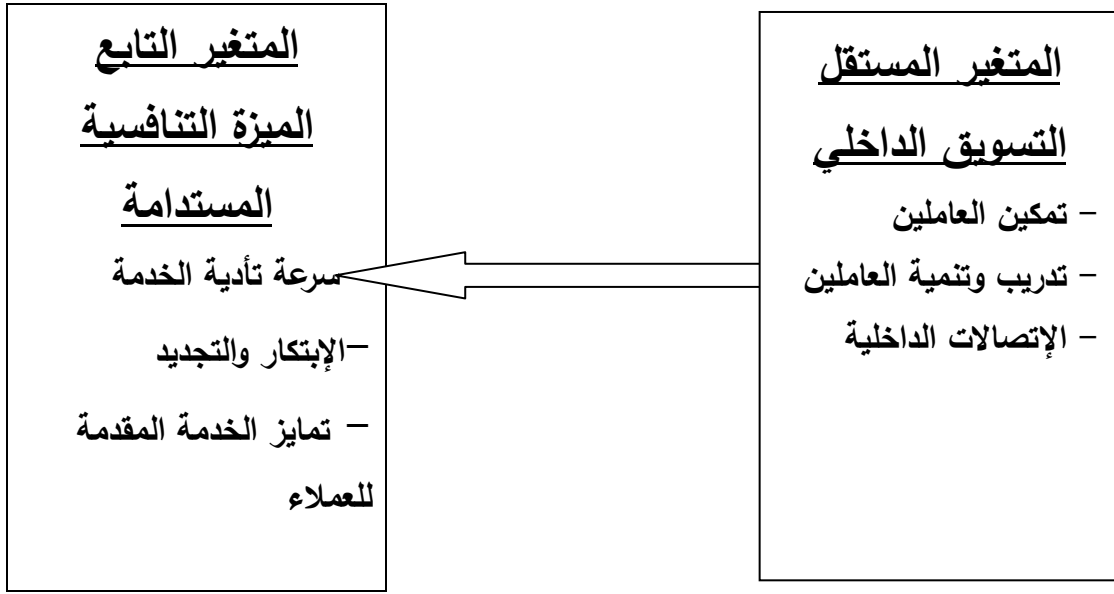
- تمايز الخدمات المقدمة من البنك :

وتعني تميز الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد بها عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء من خلال تمييز السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة .

ونظرا لكون الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف تكاد تكون نمطية في جوهرها وان ليس في هذه الجوهر ما يمكن تمييزه، فان خدمة العملاء تعتبر مجالا يحمل في طياته ميزة تنافسية تجعل المصرف مفضلا عن غيره من المصارف وتضيف إليه قوة تنافسية ومكانة متقدمة في السوق، مما يجعل خدمة العملاء أحد المدخلات الاستراتيجية في القدرة التنافسية للمصارف الإلكترونية (معلا، ناجي، ٢٠٠٧، ص. ٢٧٢).

في هذه الأيام في ظل المنافسة السعرية، غالبا ما يشتكي مسوقو الخدمات المصرفية من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات المنافسين الى الحد الذي وصل بالعملاء لان يروا جميع الخدمات التي يقدمها المنافسون متشابهة وعدم القدرة على التمييز بينها، حيث اصبح اهتمامهم بالسعر اكثر من اهتمامهم بمزود الخدمة، وبالتالي اصبح من الضرورة التركيز على التمايز فيما تقدمه هذه المؤسسات وطريقة تقديمها فيما يتعلق بالخصائص التقنية والإبداعية التي من شأنها تمايز ما تقدمه مؤسسة عن مؤسسة أخرى، على سبيل المثال قدمت بعض المؤسسات المصرفية لعملائها خدمة العمليات المصرفية من خلال الإنترنت كأفضل وسيلة للحصول على الخدمة المصرفية بدلا من تحمل الأعباء المالية والجسدية والذهنية للذهاب لموقع المؤسسة للحصول على الخدمة.

(Kotler and Armstrong, 2004. P:302)



### نموذج البحث

#### - فروض البحث :

يهتم البحث الحالي بتحديد التوظيف الداخلي؛ على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وسيتم التطبيق على البنك التجاري الدولي CIB في مصر، والذي يتبع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على مستوى كل فروع البنك .

وفي ضوء المراجعة النظرية للدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث يمكن صياغة فرض البحث على النحو التالي:

#### -الفرض الرئيس

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبنك التجاري الدولي .

#### ويتفرع عن ذلك الفرض الفروض الفرعية الآتية:

١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وسرعة تأدية الخدمة بالبنك التجاري .

٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والإبتكار والتجديد في الخدمات بالبنك التجاري الدولي .

٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتمايز الخدمات المقدمة بالبنك التجاري الدولي .

#### - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

وفقا للنموذج السابق تتكون متغيرات البحث فيما يلي :

**المتغير المستقل- والذي يتمثل في التسويق الداخلي :**

وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي :

• تمكين العاملين

• تدريب وتنمية العاملين

• الإتصالات الداخلية بالمنظمة

وسوف يعتمد الباحث على مقياس (Gao-Liang, & (Zeithaml and Bitner, 1996) (2011) لقياس هذه الأبعاد، ، مع إعادة صياغة بعض العبارات بما يتناسب مع متغيرات البحث الحالي .

• **المتغير التابع والذي يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة**

وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد، هي :

• سرعة تلبية الخدمة

• التجديد والإبتكار في الخدمات المقدمة

• تمايز الخدمات المقدمة للعملاء

وسوف يعتمد الباحث على مقياس كل من :

(Barney, 1991) & (G Zeitz, et. al 1997) & (Sekeran, 1999) مع إعادة صياغة بعض العبارات بما يتناسب مع متغيرات وأهداف البحث الحالي.



تم الإعتماد على قوائم الإستقصاء الموجهة وذات الغرض المعلن لجمع البيانات الأولية من مديرى فروع خدمة العملاء بالشركات محل البحث، وكذلك عملاء هذه الشركات فى فروع خدمة العملاء محل البحث، وقد تم الإعتماد على هذا الأسلوب فى جمع البيانات لسهولة وبساطة إدارته وكذلك سهولة تحليل البيانات التى يتم تجميعها بواسطته ، وكذا إرتفاع درجة مصداقيته (إديس ، ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣).

ولقد صممت القوائم فى ضوء أهداف البحث، وروعى فى تصميمها ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مع تسلسل عناصر البحث والتركيز على الأسئلة المغلقة التى تم تصميمها على أساس مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط ، وذلك بغرض توفير الوقت وتسهيل ملأ القوائم.

لذلك قام الباحثان بإعداد قائمتي إستقصاء لتحقيق الغرض السابق، وذلك كما يلى :

#### - قائمة الإستقصاء الأولى:

وتوجه هذه القائمة إلى الخاصة بالمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي فى محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية )، التى تطبق التسويق الداخلى، ويتضمن تصميم قائمة الإستقصاء مجموعة من العبارات وتدور هذه العبارات حول آراء المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي عن أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلى فى الفروع المنتشرة على مستوى الجمهورية .

وقد تم تصميم هذه العبارات على غرار مقياس ليكرت الخماسى تتراوح من ١ إلى ٥ حيث أن ١ - ( غير موافق على الإطلاق )، ٢ - ( غير موافق )، ٣ - ( لا أعرف )، ٤ - ( موافق )، ٥ - ( موافق بشدة ) على أن يتم إعطاء أوزان نسبية متدرجة وفقاً لهذا المقياس.

وقد إستعان الباحثان بمجموعة من الدراسات والأبحاث والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة فى إعداد أسئلة الإستقصاء عن المتغيرات المستقلة والتابعة، وحرص الباحثان على أن تكون الأسئلة متنوعة ( لتغطى أكبر قدر ممكن من تفاصيل كل متغير من المتغيرات )، وأيضاً راعى الباحثان أن تكون الأسئلة موجزة ( حتى يشجع المستقصى منه

لإجابة الإستقصاء )، تحتوى قائمة الإستقصاء الأولى ( الخاصة بالمديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي ) على ١٢ عبارة ، وتهدف العبارات الواردة فى هذه القائمة إلى قياس المتغير المستقل (التسويق الداخلى ) .

#### قائمة الإستقصاء الثانية :

وتشمل على البنود الخاصة بقياس المتغير التابع الذى يتمثل فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال إستقراء آراء العملاء فى مستوى الخدمة المقدمة من فروع البنك المنتشرة على مستوى محافظات القاهرة الكبرى ، .

وتحتوى القائمة على ١٤ عبارة لقياس آراء العملاء فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية المستدامة والتي يمكن توضيحها على النحو التالى :

- العبارة من رقم ١ إلى رقم ٦ تقيس بعد سرعة تأدية الخدمة .
- العبارة من رقم ٧ إلى رقم ١٠ تقيس بعد الإبتكار والتجديد .
- العبارة من رقم ١١ إلى رقم ١٤ تقيس بعد تمايز الخدمة .

#### • - مجتمع وعينة البحث

#### • مجتمع البحث

نظراً لطبيعة البحث والتي تنقسم فيه وحدة المعاينة إلى كل من:

١- مديرى الفروع ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي CIB بمختلف الفروع التى تعمل فى جمهورية مصر العربية ، بالإضافة إلى.

٢- مجتمع البحث الثانى، ويتمثل فى جميع عملاء البنك التجاري الدولي CIB فى جمهورية مصر العربية.

- ونظراً لأن محافظات القاهرة الكبرى يتوافر بها أكبر عدد من فروع البنك محل البحث، فسوف يتمثل مجتمع البحث فى مديرى الفروع ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي CIB فى محافظات القاهرة الكبرى .( القاهرة- الجيزة - القليوبية ) .

• المجتمع الأول للبحث :

يتمثل المجتمع الأول للبحث فى - مديرى الفروع ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى CIB التى تعمل فى مصر، فى محافظات القاهرة الكبرى ( القاهرة - الجيزة - القليوبية ) والذى تتضح مفرداته من خلال الجدول التالى :

جدول (١) يبين توزيع العينة على مجتمع البحث

م	المحافظة	الفروع المنتشرة على مستوى محافظات القاهرة الكبرى	( المديرين والمشرفين ) فى الفروع على مستوى محافظات القاهرة الكبرى
٠١	القاهرة	٢٩ فرع	٤٩٣
٠٢	الجيزة	٢٣ فرع	٣٩١
٠٣	القليوبية	٥ فرع	٨٦
		٥٧ فرع	٩٧٠

المصدر : الموقع الرسمى للبنك على الإنترنت

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد مفردات المجتمع الأول للبحث يتكون من ٩٧٠ مفردة .

المجتمع الثانى للبحث :

أما بالنسبة للمجتمع الثانى فإنه يشمل جميع عملاء البنك محل البحث والذى يزيد عددهم عن ٥٠٠٠٠٠٠ عميل .

عينة البحث

أ- نوع العينة

بالنسبة للمجتمع الأول للبحث والذى يتمثل فى مديرى الفروع ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى CIB التى تعمل فى مصر، فى محافظات القاهرة الكبرى ( القاهرة - الجيزة - القليوبية )، ونظراً لعدم تجانس هذا المجتمع؛ لذلك فسوف يعتمد الباحث على العينة الطبقية فى إختيار مفرداتها .

أما بالنسبة للمجتمع الثانى والذى يتمثل فى عملاء البنك محل البحث والذى يفوق ٥٠٠٠٠٠٠ عميل فسوف يتم الإعتماد على العينة الميسرة فى إختيار عينة العملاء لهذه الشركات .

#### ب- حجم العينة

#### بالنسبة لتحديد حجم العينة للمجتمع الأول ..

بالنسبة لتحديد حجم العينة من المجتمع الأول والذى يبلغ قوامه ٩٧٠ مفردة ، سوف يعتمد الباحث على معادلة تحديد حجم العينة و بتطبيق المعادلة وصل حجم العينة إلى ٢٧٥ مفردة؛ يتم توزيعها بين فروع البنك علي مستوى القاهرة الكبرى بطريقة التوزيع المتناسب .

#### بالنسبة لمجتمع البحث الثانى :

نظراً لأن عملية تحديد حجم العينة تتأثر بعدة إعتبرات من أهمها حجم مجتمع البحث، وميزانية البحث، ودرجة الدقة المطلوبة، والجداول الإحصائية تعتبر من أهم وسائل تحديد حجم العينة والتي تأخذ فى الحسبان كافة الإعتبرات السابقة ( Emory & Cooper, 1995 ) وعليه فقد إعتد الباحث على إستخدام تلك الجداول فى تحديد حجم العينة والذى يبلغ قوامها ٣٨٤ مفردة ، تم رفع عدد العينة إلى ٤٠٠ مفردة سيتم توزيعها علي المحافظات الثلاثة بطريقة التوزيع المتناسب .

#### الأساليب الإحصائية

سوف يتم الاعتماد على تطبيق الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات المتصلة بمشكلة البحث و ذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال الإصدار الثامن عشر (SPSS V.18)، حيث يتم الإعتماد على مجموعة الأساليب الإحصائية الآتية :

#### ١- معامل إرتباط بيرسون

يطبق معامل إرتباط بيرسون لتحديد قوة وإتجاه العلاقة بين متغيرات البحث .

#### ٢- أسلوب الإنحدار المتعدد

لتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) تأثيراً على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) :

**نتائج الدراسة الميدانية :**

في ضوء ما تم إستعراضه في الإطار الفكري لموضوع البحث، وما توصلت إليه تلك الدراسات من الناحية النظرية، فكان من الضروري اختبار مدى تطابق العلاقة النظرية بين متغيرات البحث بالواقع العملي، ولذلك سوف يتناول الباحث من التحليل الإحصائي الوصفي والكمي للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث، ولكن بعد التأكد من صلاحية وثبات المقاييس المستخدمة في البحث.

**- نتائج الصلاحية لمحتوى الإستثمارات الموجهة لمديري ورؤساء الأقسام والعاملين**

**بالبنك التجاري الدولي CIB:**

فيما يلي عرض لنتائج الصلاحية للمقاييس المستخدمة في الموجهة لمديري ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي CIB:

كما هو موضح بالجدول رقم (٢)

م	العبارة	معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون	معامل التحميل (الصدق العاملي)	KMO Bartlett's (Test Sig)
<b>تمكين العاملين</b>				
١.	أملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على احتياجات طالب الخدمة.	٩٢٤،	٩١٨،	٠.٧٢٠ ٠.٠٠٠
٢.	يتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة	٩٥٣،	٩٥٤،	
٣.	تُوفر لي إدارة البنك فرص الإبداع والابتكار أثناء عملي في الوظيفة.	٨٦٦،	٨٦٤،	
٤.	تُفوض إدارة البنك لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العمل .	٩١٨،	٩١٩،	
<b>تدريب و تنمية العاملين بالبنك</b>				
٥.	تُعتبر البرامج التدريبية المتاحة في البنك كافية.	٨٣٢،	٨١٩،	

٦.	تهتم إدارة البنك بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية إرضاءهم.	٩١٢،	٩٠٩،
٧.	أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات.	٩١٧،	٩٢٤،
٨.	يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.	٨٧٣،	٨٧٧،
	<b>الإتصالات الداخلية</b>		
٩.	يوفر البنك لي المعلومات اللازمة عن إستراتيجيته وأهدافه	٩١٣،	٩٢٠،
١٠.	يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين بالبنك	٩٢٢،	٩١٢،
١١.	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما عملي.	٩٤١،	٩٣٠،
١٢.	تقوم إدارة البنك بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم.	٩٣٣،	٩٤٠،

من العرض السابق لنتائج الصلاحية إتضح أن معاملات الارتباط الخطي البسيط لبيرسون قد تراوحت ما بين (٠,٨٣٢ - ٠,٩٥٣) وذلك للإستمارات الموجهة لمديري ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي ، وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى معنوية ٠,١ ، وذلك على مستوى كافة العناصر ، وهو ما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي بين البنود التي تقيس المفاهيم محل البحث.

كما أكد على ذلك نتائج الصدق العملي والتي جاءت معنوية طبقاً لإختبار بارنليت والمتمثل في قيمة إختبار كا ٢ والتي جاءت معنوية عند مستوى معنوية ٠,١ ، وكذلك درجة ملاءمة العينة ، (Kaiser -Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy) KMO ، بالنسبة للبنود التي تقيس كل بعد من الأبعاد والتي بلغت (٠,٧٢٠) لكل من مديري ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجاري الدولي ، ، وهي درجة مرتفعة من حيث الملاءمة ، ويشير إختبار (Bartlett) إلى معنوية الارتباط بين البنود التي تقيس كل عنصر من العناصر السابقة بدرجة كبيرة، الأمر الذي يعكس مواعمة هذه العناصر طبقاً للأبعاد المقترحة بشكل كبير

نتائج الصلاحية لمحتوى الإستثمارات الموجهة لعملاء البنك التجاري الدولي:

فيما يلي عرض لنتائج صلاحية المقاييس المستخدمة فى الإستثمارات الموجهة لعملاء البنك التجاري الدولي كما هو موضح بالجدول رقم (٤)

KMO Bartlett's (Test Sig )	نتائج الصلاحية		العبارة	رقم العبارة بالاستمارة
	معامل التحميل (الصدق العالمي)	معامل الارتباط الخطي البسيط ليبرسون		
<b>سرعة تأدية الخدمة:</b>				
.٨٧٦٠ ٠٠٠٠	،٨٦٠	،٨٤١	يقوم موظفوا خدمة العملاء بالبنك بمساعدة العملاء فى الحصول على الخدمة المطلوبة بأسرع وقت ممكن	١.
	،٨٣٤	،٨١٤	يتعامل موظفوا البنك بسرعة عالية مع الطلبات المقدمة من العملاء.	٢.
	،٩٢٨	،٩٣٥	العاملون بالبنك لديهم القدرة على تقديم الخدمات للعملاء فى وقت أسرع من المنافسين .	٣.
	،٦٧١	،٦٩٣	ساعدت كفاءة ومهارة العاملين بالبنك إلى عدم تزامم العملاء فى فروع البنك المنتشرة على مستوى الجمهورية .	٤.
	،٨٣٥	،٨٥٢	ساهمت كفاءة ومهارة العاملين بالبنك فى إرتفاع قدرتهم على سرعة الإستجابة للطلبات الملحة من العملاء .	٥.
	،٧٠٣	،٦٩١	إننى أحصل دائماً على إحتياجاتى من الخدمات المقدمة من الشركة فى أسرع وقت.	٦.
<b>الابتكار والتجديد:</b>				
،٨١٠ ٠٠٠٠	،٨٤٧		٧- إننى أرى أن البنك يجرى دائماً التطوير والتحسينات على الخدمات المقدمة للعملاء .	٧.
	،٦٣٩	،٦٥١	٨- العاملون بالبنك ساعدوا البنك على أن يكون له السبق فى مجال تقديم خدمات جديدة للعملاء من	٨.

KMO Bartlett's (Test Sig )	نتائج الصلاحية		العبارة	رقم العبارة بالاستمارة
	معامل التحميل (الصدق العالمي)	معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون		
			خلال الأفكار المقدمة منهم .	
	،٨١٨	،٨٢٧	٩- أشعر دائماً بتطوير جودة الخدمات المقدمة من البنك عن طريق العاملين بمراكز خدمة العملاء .	٩ .
	،٧٣١	،٧٠٢	١٠- العاملون بالبنك يتمتعون بمهارات عالية في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء.	١٠ .
تمايز الخدمة :				
	،٦٧٢	،٦٩٧	١١- يسعى البنك إلى تحقيق الأسبقية على المنافسين في كافة الخدمات المقدمة .	١١ .
،٨٦٦ ،٠٠٠	،٧٩٦	،٧٨٨	١٢- يقوم البنك إلى تطبيق تكنولوجيا متقدمة تحقق له الأسبقية.	١٢ .
	،٩٣٧	،٩٣٠	١٣- تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيه	١٣ .
	،٨٥١	،٨٤٥	١٤- يمتلك البنك القدرة علي تغيير وتطوير العروض و الخدمات المقدمة للعملاء	١٤ .

أكدت النتائج بالجدول السابق على أن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة على درجة عالية من المصداقية وهو ما أكدت عليه النتائج الخاصة لجميع العناصر في مختلف الأبعاد والتي جاءت معنوية عند مستوى 01. ، وهذا بالإضافة إلى طريقتها وقوتها ، وقد أكد على ذلك أيضاً معاملات التحميل والصدق العالمي ( أكبر من 05).

كما أكدت على ذلك قيم إختبار بارتليت (Bartlett)، والتي جاءت جميعها معنوية عند مستوى 01. ، وكذلك درجة ملاءمة العينة المتمثلة في قيم مقياس KMO والتي حققت جميعها (أكبر من 08) وهو ما يشير إلى أن جميع الأبعاد وعناصرها المختلفة قد حققت درجة عالية من المصداقية والصلاحية .



### إختبار الإعتماضية:

تشير الإعتماضية إلى درجة ثبات وإتساق المقاييس المستخدمة لقياس المفاهيم محل البحث، (Hair 1995) ، ولقد تم إستخدام معامل إرتباط كرونباخ ألفا Chronbach Alfa لقياس درجة الإتساق الداخلى Internal consistency بين البنود المكونة لمتغيرات البحث، وذلك عن طريق دراسة قوة الإرتباط بين البنود الممتثلة لكل بعد. وسيقوم الباحثان بعرض نتائج الإعتماضية للمقاييس المستخدمة فى البحث على النحو التالى :

١- نتائج الإعتماضية للاستثمارات الموجهة لمديرى ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى .

٢- نتائج الإعتماضية للاستثمارات الموجهة لعملاء البنك التجارى الدولى CIB .  
**نتائج الإعتماضية لمحتوى الإستثمارات الموجهة لمديرى ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى .**

الجدول التالى يعرض نتائج إعتماضية وثبات أداة البحث من خلال إستخدام معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  وذلك على النحو التالى كما هو موضح بالجدول رقم (٦):  
 نتائج الإعتماضية لمحتوى الإستثمارات الموجهة لمديرى ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى .

م	بيان	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ $\alpha$
١.	العبارات الموجهة لمديرى ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى	١٢	٠,٩٧٢

أكدت النتائج بالجدول السابق على أن كل من العبارات ( البنود ) الموجهة لمديرى لمديرى ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى ، على درجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ٩٧٢. للعبارة الموجهة لمديرى ورؤساء الأقسام والعاملين بالبنك التجارى الدولى، الأمر الذى يعكس أن كل منهما على درجة عالية من الثبات و الإعتماضية.

٢. نتائج الإعتمادية لمقاييس البحث المستخدمة فى الإستثمارات الموجهة لعملاء البنك التجاري الدولي:

يعرض الجدول رقم (٧) نتائج إعتمادية وثبات أداة البحث الموجهة لعملاء البنك التجاري الدولي من خلال إستخدام معامل كرونباخ ألفا  $\alpha$  ، وذلك على النحو التالى كما هو موضح بالجدول رقم (٧) :

جدول رقم (٧)

نتائج الاعتمادية الخاصة بالاستمارة الموجهة لعملاء البنك التجاري الدولي بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

م	أبعاد الميزة التنافسية المستخدمة	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ للإستثمارات الموجهة لعملاء البنك التجاري الدولي
١.	سرعة تأدية الخدمة	٦	.٨٩١
٢.	الإبتكار والتجديد	٤	.٧٥٧
٣.	تمايز الخدمة	٤	.٨٣٣
	<b>الإجمالى</b>	<b>١٤</b>	<b>.٩٥١</b>

أكدت النتائج بالجدول السابق على أن أبعاد الميزة التنافسية على درجة عالية من المصدقية وهو ما أكدت عليه النتائج الخاصة لجميع العناصر فى مختلف الأبعاد والتي جاءت معنوية عند مستوى 01. ، وهذا بالإضافة إلى طريقتها وقوتها ، وقد أكد على ذلك أيضاً معاملات التحميل والصدق العاملى ( أكبر من 05).

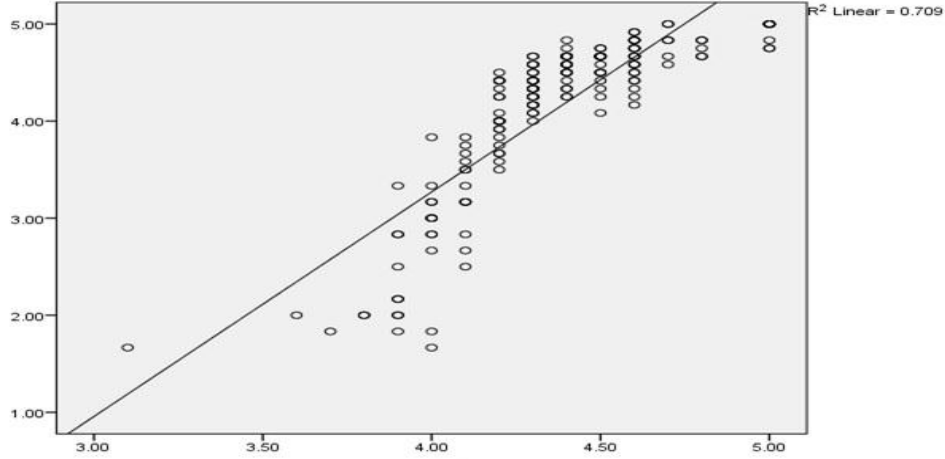
كما أكدت على ذلك قيم إختبار بارتليت (Bartlett)، والتي جاءت جميعها معنوية عند مستوى 01. ، وكذلك درجة ملائمة العينة المتمثلة فى قيم مقياس KMO والتي حققت جميعها (أكبر من 0.8) وهو ما يشير إلى أن جميع الأبعاد وعناصرها المختلفة قد حققت درجة عالية من المصدقية والصلاحية .

### اختبار صحة فروض البحث

١/ نتائج اختبار صحة الفرض الفرعى الأول :

• نتائج شكل الإنتشار:

يعرض الشكل التالي نتائج شكل الإنتشار Scatter Diagram والذي يوضح طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي من خلال المحور الأفقى وسرعة تأدية الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والممثل على المحور الرأسى كما هو موضح بالشكل رقم (٣).



شكل الإنتشار الخاص بدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وسرعة تأدية الخدمة

أكدت النتائج بالشكل السابق أن الشكل الخطى Linear form هو من أفضل النتائج التى تمثل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، حيث أن الخط الممثل للانحدار يقترب من معظم هذه القيم والمشاهدات، كما أنه يحقق النظرية من حيث طردية العلاقة كما يبدو بالشكل السابق وقد تم التوصل اليه من خلال مجموعة من المحاولات المحدودة، وقد ساعد على ذلك تطبيق معيار معامل التحديد والذي ظهر بشكل كبير جدا .

#### ٢/١/ تقدير معالم النموذج واختباراته :

فى ضوء نتائج شكل الإنتشار السابق الإشارة اليه تم تقدير معالم الانحدار على النحو التالى كما هو موضح بالجدول رقم (٨) :

جدول رقم (٨)

نتائج تأثير التسويق الداخلي وسرعة تأدية الخدمة

المعالم والاختبارات	النموذج واختباره
معالم النموذج واختباراتها	$Y = -5.981 + 2.313 X$ (-11.901**) (20.098**)
اختبارات النموذج	قيمة اختبار " ف " = ٤٠٣.٩٢٩ ** ، د.ح = ( ١ ، ١٦٦ ) الخطأ المعياري = ٠.٤٥٦ ، معامل التحديد $R^2 = ٧٠.٩\%$

\*\* تشير الى معنوية اختبارى " ف " ، " ت " عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة اختبار "ف" ( ف المحسوبة = ٤٠٣.٩٢٩ ) ، واختبار ف F-Test يقيس معنوية النموذج ككل وذلك طبقاً لمعيارين هما :

- مستوى الدلالة المدرج بنتائج التحليل الإحصائى

- مقارنة العينة المحسوبة بالجدولية وذلك عند درجات الحرية

مما يشير إلى دلالتها الإحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ وذلك بدرجات حرية ( ١ ، ١٦٦ )، وقد أكدت النتائج على أن الدرجة التفسيرية للتغيرات التى تطرأ على وسرعة تأدية الخدمة وتكون نتيجة للتغير فى التسويق الداخلي تمثل بحوالى ٧١%؛ وهو ما يعنى أن الزيادة بمقدار نقطة واحدة فى التسويق الداخلي يؤدي إلى وسرعة تأدية الخدمة بمقدار ٧١, نقطة.

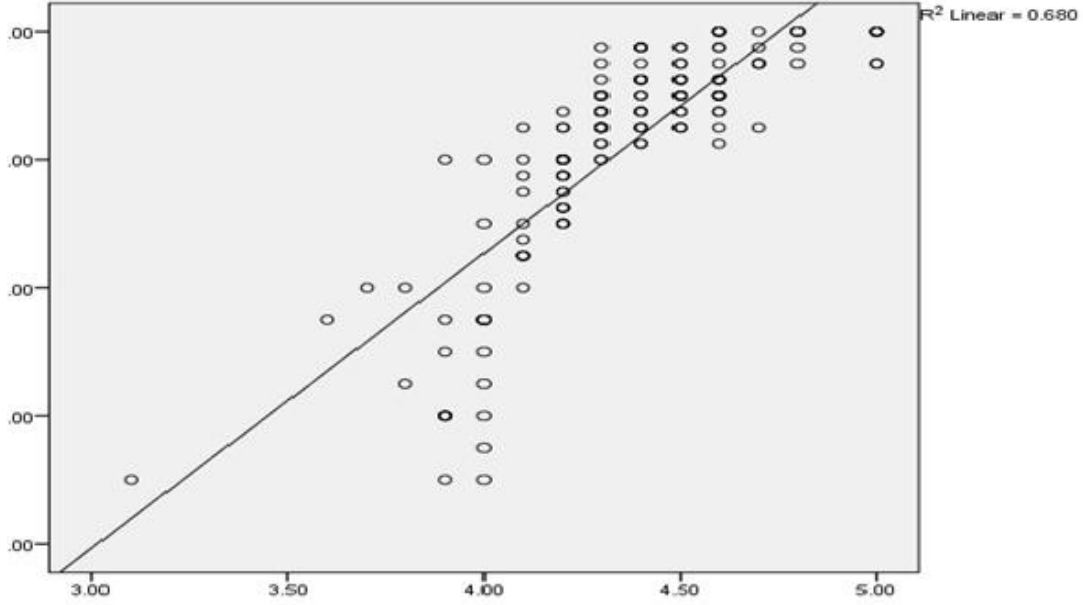
مما يعكس أن التسويق الداخلي يؤثر فى تلك التغيرات، وبشكل طردى ومباشر، وهو ما يعنى أن التسويق الداخلي يؤدي إلى سرعة تأدية الخدمة بالبنك .

من العرض السابق لنتائج اختبار صحة الفرض الفرعى الأول للفرض الأول يمكن قبول صحة الفرض.

/ ٢ نتائج اختبار صحة الفرض الفرعى الثانى :

١/٢/١ نتائج شكل الإننتشار

الشكل التالى يعرض نتائج شكل الإننتشار Scatter Diagram والذى يوضح طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي من خلال المحور الأفقى الابتكار والتطوير فى الخدمات المقدمة والممثل على المحور الرأسى كما هو موضح بالشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤)

شكل الإنتشار الخاص بدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والإبتكار والتطوير في الخدمات المقدمة أكدت النتائج بالشكل السابق أن الشكل الخطى Linear form هو من أفضل النتائج التى تمثل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، حيث أن الخط الممثل للانحدار على قرب من معظم القيم والمشاهدات كما أنه يحقق النظرية من خلال طردية العلاقة كما يبدو بالشكل السابق .

٢/٢/ تقدير معالم النموذج واختباراته :

فى ضوء نتائج شكل الإنتشار السابق الإشارة اليه تم تقدير معالم الانحدار على النحو التالى كما هو موضح بالجدول رقم (٩) :

جدول رقم (٩)

**نتائج تأثير التسويق الداخلي علي الإبتكار والتطوير في الخدمات المقدمة**

المعالم والاختبارات	النموذج واختباراته
معالم النموذج واختباراتها	$Y = -5.935 + 2.301 X$ (-11.089**) (18.778**)
اختبارات النموذج	قيمة اختبار " ف " = ٣٥٢.٦٠٦ ** ، د.ح = ( ١٦٦ ، ١ ) الخطأ المعياري = ٠.٤٨٦ ، معامل التحديد = ٦٨.٠ %

\*\* تشير الى معنوية اختبارى " ف " ، " ت " عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية نموذج الإنحدار حيث بلغت قيمة اختبار "ف" ( ف المحسوبة = ٣٥٢.٦٠٦ ) ، وإختبار ف F-Test يقيس معنوية النموذج ككل وذلك طبقاً لمعيارين هما :

- مستوى الدلالة المدرج بنتائج التحليل الإحصائي

- مقارنة العينة المحسوبة بالجدولية وذلك عند درجات الحرية

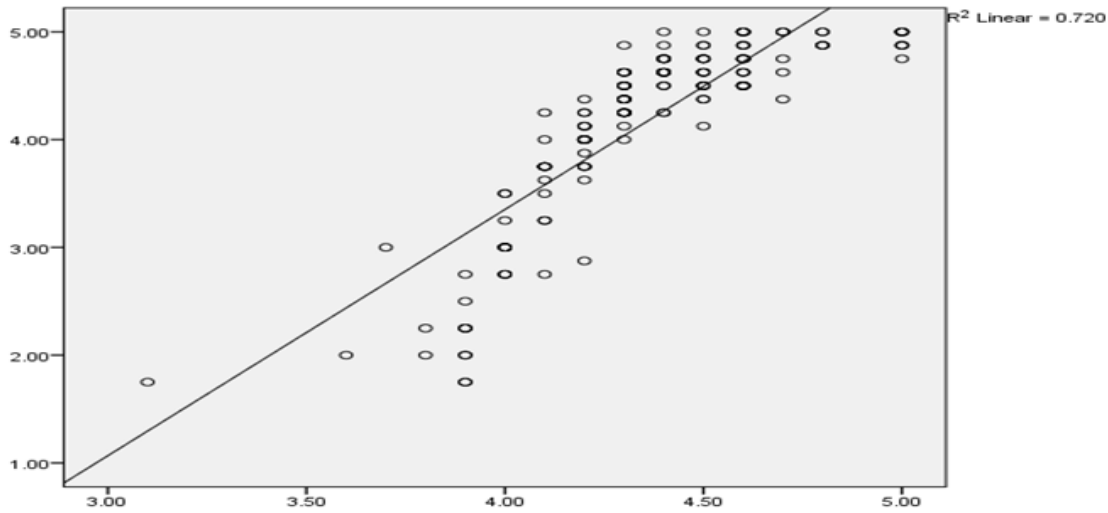
مما يشير إلى دلالتها الإحصائية عند مستوى ٠.٠١ وذلك بدرجات حرية ( ١ ، ١٦٦ )، وقد أكدت النتائج على أن الدرجة التفسيرية للتغيرات التي تطرأ على الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة وتكون نتيجة للتغير في التسويق الداخلي تمثل بحوالي ٦٨%؛ وهو ما يعنى أن الزيادة بمقدار نقطة واحدة في التسويق الداخلي يؤدي إلى الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة بمقدار ٦٨، نقطة.

مما يعكس أن التسويق الداخلي يؤثر في تلك التغيرات، وبشكل طردي ومباشر، وهو ما يعنى أن التسويق الداخلي يؤدي إلى الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة من البنك .

٣/١ نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث :

١/٣/١ توقيع نتائج شكل الانتشار :

الشكل التالي يعرض نتائج شكل الانتشار Scatter Diagram والذي يوضح طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي ، وتمايز الخدمة المقدمة من البنك



شكل رقم (٥)

شكل الانتشار الخاص بدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ، وتمايز الخدمة المقدمة من البنك

أكدت النتائج بالشكل رقم (٥) أن الشكل الخطى Linear form هو من أفضل النتائج التى تمثل طبيعة العلاقة بين المتغيرين حيث أن الخط الممثل للانحدار على قرب من معظم القيم والمشاهدات كما أنه يحقق النظرية من خلال طردية العلاقة كما يبدو بالشكل السابق ، وقد ساعد على ذلك تطبيق معيارمعامل التحديد والذى ظهر بشكل كبير .

جدول رقم (١٠)

نتائج تأثير التسويق الداخلى ، و تميز الخدمة المقدمة من البنك

المعالم والاختبارات	النموذج واختباراته
معالم النموذج واختباراتها	$Y = -5.785 + 2.284 X$ (-11.987**) (20.672**)
اختبارات النموذج	قيمة اختبار " ف " = ٤٢٧.٣٢٠ ** ، د.ح = ( ١ ، ١٦٦ ) الخطأ المعياري = ٠.٤٣٨ ، معامل التحديد = ٧٢.٠%

\*\* تشير الى معنوية اختبارى " ف " ، " ت " عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة اختبار "ف" ( ف المحسوبة = ٤٢٧.٣٢ ) ، واختبار ف F-Test يقيس معنوية النموذج ككل وذلك طبقاً لمعيارين هما :

- مستوى الدلالة المدرج بنتائج التحليل الإحصائى

- مقارنة العينة المحسوبة بالجدولية وذلك عند درجات الحرية

مما يشير إلى دلالتها الإحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ وذلك بدرجات حرية ( ١ ، ١٦٦ )، وقد أكدت النتائج على أن الدرجة التفسيرية للتغيرات التى تطرأ على و تميز الخدمة المقدمة من البنك وتكون نتيجة للتغير فى التسويق الداخلى تمثل بحوالى ٧٢%؛ وهو ما يعنى أن الزيادة بمقدار نقطة واحدة فى تطبيق التسويق الداخلى يؤدى إلى و تميز الخدمة المقدمة من البنك بمقدار ٧٢، نقطة.

مما يعكس أن تطبيق التسويق الداخلى يؤثر فى تلك التغيرات، وبشكل طردى ومباشر، وهو ما يعنى أن تطبيق التسويق الداخلى و تميز الخدمة المقدمة من البنك .

- الخاتمة والنتائج ومحددات البحث :

معظم المنظمات لا تولى موضوع التسويق الداخلى الاهتمام الكافي و لذلك عليها الاهتمام و التركيز أكثر من خلال التركيز على العنصر البشري و استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة لترقية العاملين و تحفيزهم و إعطائهم أولوية خاصة لمسألة تدريبهم بما يتوافق مع التقدم والتطور العلمي و تحقيق التفاعل الايجابي و اكتساب رضا العاملين و كذا العملاء. يمكن التسويق من التفاعل الداخلى للعاملين من خلال التعبير عن وجهات نظرهم وايصالها الادارة وكذا يوفر لهم فرص لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة.

- مناقشة النتائج والفرضيات:

- أولاً : الدراسة النظرية:

- استناداً للمعلومات النظرية التي تم الاطلاع عليها من واقع الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن نتائج الدراسة النظرية على النحو التالي :

- بالرغم من أن الإرتباط بين التسويق الداخلى وتحقيق الميزة التنافسية من الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك ندرة فى الأبحاث والرسائل باللغة العربية فى هذا المجال، بالرغم من أن هناك تزايد مستمر فى إعتداد المنظمات على تطبيق ممارسات التسويق الداخلى ، وعلى وجه التحديد تسعى العديد من المنظمات للإستفادة من التسويق الداخلى ، والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذي بدوره يؤدي إلي تحسين الخدمة فى هذه المنظمات ، وتحقيق أهداف المنظمة.، ومن ثم تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة وهو ما دفع الباحثان لتناول هذا الموضوع لوجود فجوة بحثية فى هذا الموضوع.

- إتفاق معظم الدراسات على أن إتخاذ المنظمات القرار بتطبيق مفهوم التسويق الداخلى يكسب المنظمة الكثير من المزايا، مثل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الولاء التنظيمي، وتقليل التسرب الوظيفي،تقليل معدل دوران العمالة ، توفير الموارد البشرية من أصحاب الخبرات والكفاءات والمهارات من خلال



التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة مما يمثل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة تميزها عن غيرها من المنافسين .

- إنه في ظل تزايد المنافسة بين المنظمات، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك باتباعها استراتيجيات تهدف إلى الإحتفاظ بالموارد البشرية من أصحاب الكفاءات والجدارات والخبرات المميزة الغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، ومن تلك الإستراتيجيات التسويق الداخلى.

#### - ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال النتائج النظرية التي تم التوصل إليها، ومن واقع الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، فإنه يمكن عرض نتائج الدراسة الميدانية كما يلي:

١- إن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من المورد البشرى الذى يمتلك المعرفة والمهارات الذهنية التى تحقق لها التفوق على المنافسين،.

فقد أوضحت نتيجة إختبار الفرض الرئيس أن التسويق الداخلى له تأثير إيجابى قوى وذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنك التجارى الدولى فى جميع فروع البنك التى تعتمد على التسويق الداخلى بتلك الفروع، ولأن الإبتكار والتجديد في الخدمات المقدمة، سرعة تأدية الخدمات من خلال العاملين بالبنك هو أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يؤكد على أن المورد البشرى والإستقطاب والإختيار الجيد، وتحقيق الرضا الوظيفي لهذا المورد، يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

- إن القرارات المتعلقة بالتسويق الداخلى بأبعاده ( تمكين العاملين، تدريب وتنمية العاملين، الإتصالات الداخلية ) هي قرارات إستراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،، التى تؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فبعدما أوضحت نتيجة إختبار الفرض الفرعى الأول والثانى والثالث أن التسويق الداخلى له تأثير إيجابى قوى وذو دلالة إحصائية علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الفروع التى تعتمد على التسويق الداخلى بتلك الفروع،

تكون نتيجة إختبار الفرض الرئيس نتيجة طبيعية ومنطقية وهى أن يوجد تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلى بالبنك التجارى الدولى CIB فى جمهورية مصر العربية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

- من خلال النتائج السابقة للدراسة الميدانية السابقة للفرض الرئيس للبحث تكون نتيجة إختبار الفرض الرئيس للبحث نتيجة طبيعية ومنطقية وهى أن يوجد تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية التسويق الداخلى بالبنك التجارى الدولى CIB فى جمهورية مصر العربية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

- كما بينت نتائج الدراسة أن التمكين أكثر مكونات التسويق الداخلى تأثيرا على تحقيق الميزة التنافسية .

#### - التوصيات :

أوصى البحث بضرورة تطبيق التسويق الداخلى وذلك بنشر مفاهيم التسويق الداخلى ودعمها في جهود وأنشطة التطور والتحسين والتعرف بالرؤية والرسالة لجميع المعنيين وتحديد الأولويات ، .ضرورة الاهتمام بتخطيط وتحليل وتنمية الموارد البشرية . ضرورة تحليل و قياس الاداء لمعرفة الفرص والمخاطر المتوقعة وتحديد الفجوة بين النظام الحالى والمستقبل واستخدام المقارنة المعيارية والبيانات الاحصائية ومن خلال هذه الدراسات تبين وجود علاقة إيجابية بين مكونات التسويق الداخلى و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

#### خلص الباحثان من هذا البحث بالتوصيات التالية:

- ١- تحفيز الأفراد بإعطائهم فرصاً مليئة بالتحدي والعمل الهادف والمؤازرة .
- ٢- العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي بين العاملين بالبنك من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي علي الإدارة العليا بالبنك زيادة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين لتحسين إحساس العاملين بالرضاء الوظيفي من خلال تطبيق ممارسات التسويق الداخلى.
- ٣- ضرورة قيام إدارة البنوك بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من البنك، وهذا يمكنهم من خلق طاقة جديدة تُفجر طاقاتهم وتولد لديهم أفكار إبداعية يجسدونها من خلال تقديمهم للخدمات البنكية.

٤- ضرورة تركيز البنوك على وضع برامج تدريبية هادفة متصلة بكيفية تعاملهم داخلياً وخارجياً من سرعة ودقة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وخالية من الأخطاء.  
٥- تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة و ذلك من خلال منح المكافآت للعامل على إنجاز المهام المتفق عليها.

٦- نشر ثقافة التسويق الداخلي بين جميع المستويات الإدارية بالبنوك والمؤسسات المالية لما له من أثر علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

٧- يقترح الباحثان إجراء دراسات تشمل المؤسسات الخدمية المختلفة بمصر .،

٨- كما يتم إجراء دراسات تشمل نطاق أوسع في مجال الخدمات.

#### -محددات الدراسة والمقترحات المستقبلية:

أختصرت الدراسة على عينة عشوائية للمؤسسات الخدمية التي إستهدفت المصارف ، حيث شملت الدراسة علي عينة من العاملين بالبنك التجاري الدولي محافظات القاهرة الكبرى، مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة .كما إستخدمت الدراسة العميل الداخلي كمستفيد ومفيد ومتلقى خدمة .ثم تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي من خلال من خلال ابعادها) ، التدريب والتطوير، التمكين، والإتصالات الداخلية بالمنظمة ( هذه الابعاد قد لاتمثل أبعاد التسويق الداخلي المختلفة في أدبيات الدراسات السابقة .وتناولت أيضاً الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها) سرعة تأدية الخدمة، الإبتكار والتجديد، تمايز الخدمة المقدمة ( هذه الابعاد قد لاتمثل ابعاد الميزة التنافسية المستدامة) التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة كما ترغب هذه الدراسة لإجراء دراسات أخرى يتم فيها إستخدام أدوات أخرى تناول متغيرات بأبعاد أخرى على التسويق الداخلي والميزة التنافسية المستدامة.

#### - الأبحاث المستقبلية :

- دور التسويق الداخلي في تحرير الإبداع الوظيفي في المنظمات الخدمية.

- التسويق الداخلي كأداة للرقابة الداخلية بالمنظمات .

### المراجع باللغة العربية :

- إدريس ، ثابت عبد الرحمن ( ٢٠٠٢-٢٠٠٣ )، **بحوث التسويق** ، المنوفية : الدار الجامعية
- دربالي، سهام موسى، 2009 م " واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي"، رسالة ماجستير،
- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن
- بن جرادة، حكيم (2012 م .) أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .مجلة الباحث، (ع 177- 1.184)
- الغامدي، حمدان بن سلمان (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدنة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم. السعودية.
- أحمد، حسن محمد أبراهيم (٢٠٠٧) الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية .
- حجازي ، زكريا سعد. (٢٠٠٩) مدي إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة حلوان - مصر .
- نايل، طه علي ( 2013 م .) علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٤٢٦-٥، ٤٣٤-١٠ .)
- عزمي، رانيا أحمد - نحو ميزة تنافسية مستدامة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال - جامعة الإسكندرية الطبعة الأولى -٢٠٠٦ .
- الخضيري، محسن أحمد - صناعة الميزة التنافسية - مجموعة النيل العربية ، القاهرة ٢٠٠٤

### المراجع :

- Abbing, M. (2011), "Loan officers of Pro Mujer México, an explorative case study on field workers' issues in a non-profit microfinance institution in Mexico", master thesis of Science, International Development Studies, Wageningen University, Wageningen, Holland.
- Dong, 2006 ,Q. & Howard, T., "**Emotional intelligence, trust, and job satisfaction**", Competition Forum, Vol. 4.
- Abou-Moghli, A. and Abo-Rumman (2012), "Influential relationship between human resources management practices (HRMP) and organizational performance: a study on five-star hotels in Jordan", American Academic & Scholarly Research Journal, Vol. 4 No. 5, pp. 1-10.
- Abzari, M., Ghorbani, H. and Madani, F. (2011), "The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran", International Journal of Marketing Studies, Vol. 3 No. 1, pp. 147-155.
- Ahmad, A.E.M.K. and Al-Borie, H.M. (2012), "Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: a study of teaching

hospitals in Saudi Arabia”, Business and Management Research, Vol. 1 No. 3, pp. 82-93.

- Ahmed, K., Rafiq, M. and Saad, N. (2003), “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”, European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 9, pp. 1221-1241.

- Akhtar, S., Ding, D. and Gglorial, G. (2008), “Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises”, Human Resource Management, Vol. 47 No. 1, pp. 15-32.

- Alan, W. and Frimpong, J. (2004), “A conceptualization of the satisfaction-service performance”, Journal of Services Marketing, Vol. 18 No. 6, pp. 471-481.

- Alencar de Farias, S. (2010), “Internal marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence”, Vitória-ES, Vol. 7 No. 2, pp. 99-115.

- Al-Hawary, S., Al-Qudah, K., Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S. and

- Al-Zyadat, D.Y. (2013), “The impact of internal marketing on employee’s job satisfaction of commercial banks in Jordan”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 No. 9.

- Amuli, D., Balemba, E. and Bugandwa, D. (2013), “Evaluation comparative de la satisfaction des clients des IMF à Bukavu”, Bukavu Journal of Economics and Social Sciences, Vol. 1 No. 1, pp. 57-79.

- Armendariz, B. and Morduch, J. (2010), The Economics of Microfinance, MIT Press, Boston.

- Awwad, M. and Agti, M. (2011), “The impact of internal marketing on commercial banks’ market orientation”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 29 No. 4, pp. 308-332.

- Bahia, K. and Nantel, J. (2000), “A reliable and valid measurement scale for the perceived quality of banks”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18 No. 2, pp. 84-91.

- Beck, T., Behr, P. and Madestam, A. (2011), Sex and Credit: Is There a Gender Bias in Microfinance?, pp. 1-35.

- Bellou, V. and Andronikidis, A. (2008), “The impact of internal service quality on customer service behavior: evidence from the banking sector”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 No. 9, pp. 943-954.

- Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molinab, M., Blanca, M. and Ruizalba, L.L. (2014), “Internal market orientation: an empirical research in hotel sector”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 38, pp. 11-19.

- Bernhardt, K., Donthu, N. and Kennett, P. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, Vol. 47, pp. 161-171.
- Bhargavi, N. and Raja, K. (2014), "Effects of employee engagement on employee retention in micro-finance institutions", *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, Vol. 6 No. 3, pp. 208-221.
- Bhatti, W., Khan, M., Ahmad, A., Hussein, M. and Rehman, K. (2011), "Sustaining competitive advantage through effective knowledge management", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 8, pp. 3297-3301.
- Bigliardi, B., Dormio, A., Galati, F. and Schiuma, G. (2012), "The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 42 No. 1, pp. 36-51.
- Brown, T. (2006), *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, New York, NY, London.
- Budhwar, P., Varma, A., Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2009), "Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover", *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 No. 5, pp. 351-362.
- Canales, R. (2010), "Rule bending, sociological citizenship and organizational contestation in microfinance", *Regulation & Governance*, Vol. 5 No. 1, pp. 90-117.
- Chang, C.S. and Chang, H.C. (2009), "Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 65 No. 1, pp. 92-100.
- Chebat, J., Babin, B. and Kollias, P. (2002), "What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 No. 7, pp. 325-332.
- Chi, C. and Gursoy, D. (2009), "Employee job satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 245-253.
- Churchill, G. (1979), "A paradigm for developing better marketing concepts", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 64-73.

- Conduit, J. and Mavondo, F. (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51 No. 1, pp. 11-24.
- Currall, S., Towler, A., Judge, T. and Kohn, L. (2005), "Pay satisfaction and organizational outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp. 613-640.
- Delaney, J. and Huselid, M. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 949-969.
- Dixon, R., Ritchie, J. and Siwale, J. (2007), "Loan officers and loan 'delinquency' in microfinance: a Zambian case", *Accounting Forum*, Vol. 31 No. 1, pp. 47-71.
- Drake, S.M., Gulman, M.J. and Roberts, S.M. (2005), *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*, Dearborn Trade, Chicago, IL.
- Fu, Y.K. (2013), "The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: a test of the mediating effect of emotional labor", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 32, pp. 49-57.
- Gao-Liang, W. (2011), "A study of how the internal-service quality of international tourist hotels affects organizational performance: using employees' job satisfaction as the mediator", *The Journal of Global Business Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 117-128.
- Gelade, G. and Young, S. (2005), "Test of a service profit chain model in the retail banking sector", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 1-22.
- George, W. (1990), "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Retailing*, Vol. 35 No. 3, pp. 85-98.
- Ghoneim, A. and El-Tabie, N. (2014), "Effect of internal marketing adoption on the performance of the commercial banks in Egypt", *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*, Novotel World Trade Centre, ISBN: 978-1-922069-41-2, January 6-8, Dubai.
- Gianelloni, J.L. and Vernet, E. (2012), *Etudes de Marché*, Vuibert, Paris.
- Gibson, S. (2000), *The People Part : Common Sense Advice in Motivating Microfinance Clients and Staff*, Catholic Relief Services, Baltimore.
- Gong, Y., Law, K., Chang, S. and Xin, K. (2009), "Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 1, pp. 263-275.

- Gounaris, S. (2006), "The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 No. 1, pp. 68-90.
- Gounaris, S. (2008), "Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 400-434.
- Gounaris, S.P. (2006), "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 432-448.
- Guest, D. (1997), "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-276.
- Harel, G. and Tzafrir, S. (1999), "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 185-200.
- Hartaska, V. (2005), "Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the newly independent states", *World Development*, Vol. 33 No. 10, pp. 1627-1643.
- Hartog, D., Boon, C., Verburg, R. and Croon, M. (2013), "HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test", *Journal of Management*, Vol. 3 No. 6, pp. 1637-1665.
- Heskett, J.L., Thomas, O.J., Loveman, G.W., Sasser, J.L. and Schlesinger, L. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 2, pp. 164-175.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., et al. (2008), "Putting the service-profit Chain to work", *Harvard Business Review*, pp. 118-126.
- Holtmann, M. and Grammling, M. (2005), "Participants' manual designing and implementing staff incentive schemes: a toolkit for designing and implementing staff incentive schemes", *MicroSave – Market-led solutions for financial services*.
- Huang, Y. and Rundle-Thiele, S. (2014), "The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee job satisfaction relationship: an empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees", *Tourism Management*, Vol. 42, pp. 196-206.
- Huselid, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-672.
- Hussain, R. and Mujtaba, B. (2013), "Impact of human resource practices on job satisfaction in the microfinance industry", *European Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 128-138.



- Hwang, I. and Chi, G. (2005), "Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study", *International Journal of Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 285-293.
- Ibok, K.N. and Etuk, S. (2013), "Assessing the marketing orientation of microfinance banks in Akwa Ibom State", *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol. 1 No. 2, pp. 57-69.
- Ibraheem, S., Al-Hawary, S., Al-Qudah, K., Abutayeh, P., Abutayeh, S. and Al-Zyadat, D. (2013), "The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 No. 9, pp. 811-826.
- Jha, J.K. and Singh, M. (2015), "Human resource (HR) & social challenges faced by microfinance in India: a framework", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 50 No. 3, pp. 494-504.
- Kalala, Tshimpaka, F. (2006), *La Restructuration de l'espace Microfinancier du Kivu(R. D. Congo): pistes d'une intermédiation efficace*, Université Catholique de Louvain, Belgique.
- Kale, S. (2006), "Internal marketing: an antidote for Macau's labor shortage", *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-11.
- Park, J. and Kim, T. (2009), "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?", *Leadership in Health Services*, Vol. 22 No. 1, pp. 20-38.
- Peltier, J., Pointer, L. and Schibrowsky, J. (2006), "Internal marketing and the antecedents of nurse satisfaction and loyalty", *Health Marketing Quarterly*, Vol. 23 No. 4, pp. 75-108.
- Perry-Smith, J. and Blum, T. (2000), "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 6, pp. 1107-1117.
- Pityn, K. and Helmuth, J. (2007), "Human resource management for MFIs toolkit (Version 0711)", Mennonite Economic Development Associates, adapted by Graham A.N. Wright and Madhurantika Moulick, November.
- Poor, R., Akhlaq, M. and Akhavan, M. (2013), "Evaluate the effect of internal marketing on employees behavior case study: Guilan private insurance companies", *IJRRAS*, Vol. 16 No. 1, pp. 134-146.
- Powell, T. (1992), "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 119-134.
- Rae, K. (2013), "How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects", *Accounting, Accountability & Performance*, Vol. 18 No. 1, pp. 35-62.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.
- Rodrigues, P. and Pinho, J. (2012), "The impact of internal and external market orientation on performance in local public organizations", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 284-306.

- Ross, P. and Denzer, S. (2001), "Why invest in people? Leveraging talent to reach strategic objectives", Global Microcredit Summit Commissioned workshop paper, Valladolid, November 14-17.
- Sanchez-Hernandez, I. and Miranda, F. (2011), "Linking internal market orientation and new service performance", European Journal of Innovation, Management, Vol. 14 No. 2, pp. 207-226.
- Sarker, D. (2013), "Pressure on loan officers in microfinance institutions: an ethical perspective", Journal of Economics and Sustainable Development, Vol. 4 No. 12, pp. 84-88.
- Sasser, W.E. and Arbeit, S.P. (1976), "Selling jobs in the service sector", Business Horizons, Vol. 19 No. 3, pp. 61-65.
- Sattar, S. and Ali, N. (2014), "Level of job satisfaction among employees of banking industries at Bahawalpur", Developing Country Studies, Vol. 4 No. 3, pp. 1-6.
- Schneider, B., Hanges, P., Smith, B. and Salvaggio, A.M. (2003), "Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?", Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 5, pp. 836-851.
- Selvaraj, S.N. (2012), "Challenging tasks of human resource department in microfinance insitutions", ArthPrabandŚ: A Journal of Economics and Management, Vol. 1 No. 5, pp. 41-49.
- Shahzad, T. and Naeem, H. (2013), "Role of internal marketing in employee engagement leading to job satisfaction of employees in private banks of Pakistan", IOSR Journal of Business and Management, (IOSR-JBM), Vol. 8 No. 2, pp. 62-68.
- Sousa, C. (2004), "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", Academy of Marketing Science Review, Vol. 9.
- Spector, P.E. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey", American Journal of Community Psychology, Vol. 13 No. 6, pp. 693-713.
- Stoffers, J. and Heijden, B. (2009), "Towards an HRM model predicting organizational performance by enhancing innovative work behaviour: a study among Dutch SMEs in the province of Limburg", Business Leadership Review, Vol. VI No. IV, pp. 1-13.
- Suleiman, M., Djouhara, A. and Agti, A. (2011), "The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation", International Journal of Bank Marketing, Vol. 29 No. 4, pp. 308-332.
- Tchakoute-Tchuigoua, H. (2010), "Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions", Quartely Review of Economics and Finance, Vol. 50 No. 4, pp. 436-422.
- Tortosa, V., Moliner, M. and Sanchez, J. (2009), "Internal market orientation and its influence on organisational performance", European Journal of Marketing, Vol. 43 Nos 11/12, pp. 1435-1456.
- Ullah, I. and Yasmin, R. (2013), "The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness", Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 18 No. 2, pp. 1-28.

- Varey, R.J. and Lewis, B. (2000), *Internal Marketing: Directions of Management*, Routledge.
- Várnai, S. and Fojtik, J. (2006), "The role of internal marketing in cultural change in organizations", *MEB 2008 – 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, May 30-31, Budapest, pp. 161-166.
- Vazifehdoost, H., Hooshmand, S. and Dehafarin, E. (2012), "The effects of internal marketing and organizational commitment on bank's success", *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 1 No. 9, pp. 1-15.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1987), "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence", *Journal of Management*, Vol. 13, pp. 109-122.
- Vieira, A. (2011), *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a Simplis Approach*, Springer, London and New York, NY.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. and Dick, R.V. (2009), "The role of leaders in internal marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 73, March, pp. 123-145.
- Wiley, J. (1991), "Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial costs", *Human Resource Planning*, Vol. 14 No. 5, pp. 117-127.
- Woller, G. (2002), "From market failure to marketing failure : market orientation as the key to deep outreach in microfinance", *Journal of International Development*, Vol. 14 No. 3, pp. 305-324.
- Wright, G., Cracknell, D., Mutesasira, L. and Hudson, R. (2005), "Strategic marketing for microfinance institutions", *MicroSave – Market-led solutions for financial services*, March.
- Yavas, U. and Babakus, E. (2010), "Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28 No. 3, pp. 222-238.
- Yu-Chuan, C. and Shinyi, L. (2013), "Modeling internal marketing and employee loyalty: a quantitative approach", *Asian Social Science*, Vol. 9 No. 5, pp. 99-109.
- Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367.