

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق بنكي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك

- دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية برج بوعرييج -

تحت إشراف:

- د. رزيقة مخوخ

من إعداد الطالبة:

- هدى شريف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
رزيقة مخوخ	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

بعد الحمد لله سبحانه وتعالى وشكره ثم الصلاة والسلام على نبيه محمد
صلى الله عليه وسلم، أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة
"رزيقة مخوخ".

وأقدم بعظيم الشكر والتقدير لزوجي الذي ساعدني في إنجاز هذا البحث،
وإلى زوج أختي أحمد سالي.

إلى من تعب كثيرا لإنجاح هذا العمل الدكتور منير عزوز.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لموظفي وموظفات البنوك محل الدراسة لحسن
تعاونهم.

الشكر موصول لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

الطالبة: هدى شريف





إهداء

إلى أروع ما في الوجود أمي الحبيبة
إلى الذي عجز اللسان عن ذكر مآثره أبي الغالي
إلى رفيق دربي زوجي العزيز
إلى من قاسموني حنان الوالدين أخي واخواتي
إلى أولادي شموع حياتي: خالد، إسلام، يحيى.
إلى عائلة زوجي
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا الجهد.

الطالبة: هدى شريف



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، حيث ان الفكرة الأساسية لهذه الدراسة تشير إلى أن اهتمام البنوك بالعاملين والحرص على ارضائهم وتدريبهم بغرض المحافظة عليهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم وصولاً إلى تحقيق رضاهم، سوف يساهم في اكتساب ميزة تنافسية للبنك، وهذا لن يتحقق إلا بتطبيق مفهوم وابعاد التسويق الداخلي مع العاملين به.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع ابعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفو البنوك، كما أظهرت النتائج ان بعد اختيار العاملين هو البعد ذو التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك كونه يعتمد على اختيار عاملين مبدعين ومتميزين لا يمكن للمؤسسة المنافسة تقليدهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

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

Abstract:

This study aims to demonstrate the impact of internal marketing in its dimensions (Employee selection, training, empowerment, internal communication) on achieving the competitive advantage of banks.

The basic idea of this study indicates that the banks 'interest in employees and make concern for their satisfaction and training in order to maintain them and develop their capabilities and competencies in order to achieve their satisfaction. It will contribute to gaining a competitive advantage for the bank. In addition, this will not achieved without applying the concept and dimensions of internal marketing with its employees.

The results of the study showed that there is a positive, statistically significant effect of all dimensions of internal marketing (employee selection, training, motivation, empowerment, internal communication) in achieving competitive advantage from the viewpoint of bank employees. The results also show that after selecting employees is the dimension with the greatest impact on Achieving the competitive advantage of banks, as it depends on choosing creative and distinguished workers that the competition institution cannot imitate them, thus achieving a competitive advantage.

Keywords: Internal Marketing, Competitive Advantage, Algerian Banks.

فهرس المحتويات

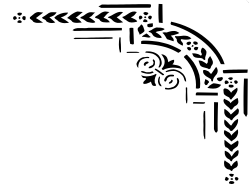
الصفحة	فهرس المحتويات
I	"شكر وعرهان"
II	"إهداء"
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية	
10	المبحث الأول: التسويق الداخلي
10	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التسويق الداخلي
14	المطلب الثالث: أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي
16	المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي
21	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
21	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
22	المطلب الثاني: مصادر وأنواع الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وأبعادها
29	المطلب الرابع: مراحل تطوير الميزة التنافسية البنكية ومعايير جودتها
32	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: دور التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية
33	المطلب الثاني: أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

35	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية
36	المطلب الرابع: التغيير الذي يجسده التسويق الداخلي يعزز الميزة التنافسية
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية برج بوعريريج	
41	المبحث الأول: منهجية وأداة الدراسة
41	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
44	المطلب الثاني: اختبار صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها
49	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان
55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
61	خاتمة
65	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	أهداف التسويق الداخلي	01
15	مختلف النماذج المقدمة كعناصر لأنشطة التسويق الداخلي	02
42	استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	03
42	درجات مقياس الدراسة	04
43	محاور الاستبيان	05
45	اختبار الثبات لمحاور الاستبيان	06
46	الاتساق الداخلي لمحاور الاتساق الداخلي	07
47	الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية	08
48	اختبار كولمغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي	09
49	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	10
49	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	11
50	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	12
50	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	13
51	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	14
52	تحليل معطيات محور التسويق الداخلي	15
54	تحليل معطيات محور الميزة التنافسية	16
55	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	17
56	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية	18
57	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة	19
58	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة	20
59	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة	21

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	اتجاهات التمكين	01
19	أبعاد التسويق الداخلي	02
25	الاستراتيجيات التنافسية	03
16	دورة حياة الميزة التنافسية	04
28	العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية	05
30	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	06

مقدمة



4. ما أثر عملية التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة؟
5. ما أثر عملية الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضيات بناء على الإشكالية والتساؤلات المدرجة كالآتي:

- أ. "لاختيار العاملين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"
- ب. "للتدريب أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"
- ج. "للتحفيز أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"
- د. "للمتمكين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"
- هـ. "للاتصال الداخلي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها فيما يلي:

- أ- تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية للبنك؛
- ب- تركز على المورد البشري وتتم به كونه أصبح من الميزات التنافسية الهامة والتي يصعب تقليدها؛
- ج- أهمية القطاع البنكي فهو يعتبر من المواضيع الحساسة والمهمة لما له من دور على صعيد التنمية الاقتصادية.

أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية؛

- ب. التعرف على واقع البنوك في تجسيدها لأبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)؛
- ج. التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- د. تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة معرفية لتدعم إدارة البنوك الرامية لترقية أساليبها الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز اهتمامات الباحثين المهتمين حول اتجاهات ومضمون موضوع الدراسة.

منهج الدراسة

اقتضت طبيعة الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بشكل واسع في الجانب النظري عند وصف للعناصر المرتبطة بالموضوع، سواء ما تعلق بالتسويق الداخلي أو الميزة التنافسية، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي إذ تم أخذ عينة من إطارات البنوك بهدف معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك من خلال استخدام الاستبيان واستعملنا في ذلك الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة تقيس وجهات نظر موظفي البنوك نحو التسويق الداخلي والميزة التنافسية، وتم تحليله بالاعتماد على برنامج (SPSS.V26). "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية".

حدود الدراسة

- لكل دراسة حدود زمانية ومكانية وكذلك حدود تتعلق بالعينة، وكانت حدود هذه الدراسة كالآتي:
- **الحدود المكانية:** مجموعة من البنوك الناشطة في ولاية برج بوعريريج وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك البركة (EL BARAKA)، بنك ناتيكيسيس (NATIXIS).
 - **الحدود الزمانية:** حيث كانت الحدود الزمانية للبيانات المتحصل عليها ممتدة بين شهري أوت وسبتمبر من عام 2020.

الدراسات السابقة

تعددت الأبحاث التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وتنوعت هي الأخرى في الميزة التنافسية، ومن بين أهم هذه الدراسات:

1. دراسة عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البنكية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009/2008، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أساليب التسويق الداخلي في الوكالات البنكية ومستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة بالإضافة إلى معرفة مستوى رضا الزبائن عن البنوك، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث هو ان الوكالات البنكية تهتم بالعمل دون لاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين أي إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين، مما انعكس على جودة الخدمات البنكية المقدمة بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن.
2. دراسة هيثم حمود الشبلي، دور الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، 2015، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك تأثير للخدمات الالكترونية المقدمة على الميزة التنافسية، وان خدمة الصيرفة عبر شبكة الأنترنت هي الخدمة ذات الأثر الأكبر في تحقيقها.
3. دراسة إلهام نايلي، أثر جودة الخدمات البنكية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2016/2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات البنكية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر الادريين والزبائن معا وربط الجودة بالربحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد الجودة على تحقيق الميزة التنافسية.
4. دراسة سهى سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتطبيق الميزة

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

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها حاولت الجمع بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية للبنوك، مجموع بنوك ولاية برج بوعرييج، بالإضافة إلى معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفو البنوك وفهم أي الأبعاد الأكثر تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية.

هيكل الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، قسمنا البحث إلى مقدمة عامة تحوي الإشكالية والفرضيات الموضوعية، وفصلين احدهما نظري والآخر تطبيقي وخاتمة عامة تعد حوصلة للبحث، وتتضمن فصول البحث ما يلي:

- **الفصل الأول:** يتضمن الإطار النظري لكل من التسويق الداخلي والميزة التنافسية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: لتسويق الداخلي، المبحث الثاني: الميزة التنافسية والمبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية.
 - **الفصل الثاني:** سنين في هذا الفصل أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة ميدانية على بنوك ولاية برج بوعرييج، وهذا من خلال تطوير استبانة تخدم اهداف البحث وهدف اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- وفي خاتمة لهذه الدراسة كملخص شامل لاختبار الفرضيات مع إبراز النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم مقترحات بناء على ما توصلنا إليه.

➤ صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا هي طبيعة الموضوع حد ذاته حيث يضم العديد من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة، بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستبيان لدى مفردات عينة الدراسة وعدم ابدائهم الاهتمام اللازم للموضوع، فضلاً عن صعوبات أخرى تتعلق في مجملها بغلق المكتبة الجامعية والمكتبات الخارجية بسبب الظروف الصحية الصعبة التي تمر بها البلاد، وبهذا تم اللجوء الى الموجود فقط على شبكة الأنترنت بالإضافة إلى بعض الكتب الخاصة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق



الداخلي والميزة التنافسية

تمهيد الفصل

تؤدي البنوك دورا رياديا في تطوير اقتصاديات الدول وهذا لدورها في تنمية مختلف المشاريع في شتى القطاعات، ونظرا للتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وسممة التنافس التي طبعت هذا العصر، ظهر مفهوم جديد للتسويق وهو التسويق الداخلي الذي ركّز هو الآخر على العامل الموظف الداخلي واعتباره زبونا داخليا والوظائف التي يقومون بها منتجات داخلية، وأصبح من الركائز الأساسية التي تضمن للمؤسسات البنكية تحقيق الميزة التنافسية لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية للبنوك.

المبحث الأول: التسويق الداخلي

إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها وبين عامليها، وتوحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة والعاملين، وبما أن العاملين هم واجهة المؤسسة فالمطلوب منها الاهتمام بهم بقدر الاهتمام بالعملاء.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التسويق الداخلي، وذلك من عرض مراحل تطور التسويق الداخلي وإبراز أهمية عملية التسويق الداخلي.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

حسب **Foreman**: " التسويق الداخلي هو الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم لما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة."¹

كما عرفه **Johnson**: " بأنه نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين"².

في حين عرفه كل من **الطائي والعلاق** بأنه: " استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وإيجاد علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف الذي بدوره يحقق الربحية"³.

¹ كفاح صالح الأسدي، ازهار نعمة أبو غنيم، استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة البنكية، مجلة آداب الكوفية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص15.

² درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 29، العدد 85، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص51.

³ سهى سمير او حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص24.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي هو فلسفة تسويقية جديدة تهدف إلى التركيز على الموظفين داخل المؤسسة باعتبارهم زبائن داخليين والعمل على رفع كفاءتهم من خلال التدريب والتحفيز والتمكين وبناء فرق العمل مع تحسين العلاقات فيما بينهم.

ثانياً: مراحل تطور التسويق الداخلي

يمكن توضيح هذه المراحل من خلال ما قدمه الباحثان **Rafik.M & Ahmed D.K** حيث أكدوا على وجود ثلاثة أشكال مختلفة كمؤشر على التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي:¹

- **مرحلة التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير:** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المؤسسة، فهو الوسيلة للتنفيذ الفعال لأي استراتيجية في المؤسسة، وهنا يجب التركيز أيضاً على ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات لأنهم هم القائمون على تنفيذها، ولا تقتصر فقط على عمال الخط الأمامي في المؤسسة بل تمتد إلى باقي العاملين فيها.
- **مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين والعاملين:** أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة، ركزت على الموظفين والعاملين كمستهلكين داخليين مع اعتبار الوظائف منتجات داخلية، وبالتالي التركيز على تحفيز وإرضاء الموظفين والعاملين والاحتفاظ بهم من خلال استقطاب أفضلهم، وهذا من أجل جعل الموظف أكثر استعداداً لبذل المزيد الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والأداء وبالتالي إرضاء العملاء.
- **مرحلة التوجه بالعميل:** ظهرت من خلال دراسة قام بها **Kronos**، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع العملاء لكونهم مسؤولين عن إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة.

¹ سلوى محود، محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010/2009، ص 19-20.

ثالثا: أهمية التسويق الداخلي

بيّن Rafik.M & Ahmed D.K أهمية التسويق الداخلي في النقاط التالية:¹

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق بين نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق الداخلي كما هو التوجيه نحو تطبيقها خارجيا؛
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي جزءا هاما من عملية التسويق الخارجية للعلامة التجارية، وغالبا ما تتولى الموارد البشرية القيام به، نظراً لأنها المسؤولة عن توزيع مهام وأهداف الشركة واستراتيجياتها.

أولاً: أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دورا حاسما في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل لتهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة²، كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ Rafik .M & Ahmed D. K, **Advancing the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension**, Journal of Services Marketing, Emerald Group Publishing Ltd, United Kingdom, 2000, P453.

² بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البنكية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص18.

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
- جعل العاملين أكثر كفاءة وتحفيزا واهتماما بحاجات العملاء.	الهدف العام
- خلق بيئة داخلية أكثر حساسية لحاجات ورغبات العملي. - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.	الهدف الاستراتيجي
- معرفة العاملون ما المطلوب منهم وطريقة تقديم الخدمة.	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، داور وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 285.

إن الهدف من التسويق الداخلي يشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفيزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين.¹

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

يمكن تلخيص الخصائص العامة للتسويق الداخلي كما يلي:²

- التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها متضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل الكادر الوظيفي.
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تيسير روح الابداع.

¹ المرجع نفسه، ص 18.

² تيسير العجارمة، التسويق البنكي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص 311-312.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عاليا عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة وهو الأسلوب السائد.

يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة من خلال ما يلي:¹

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛
- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

المطلب الثالث: أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي

سنتناول في هذا المطلب إلى مختلف أنشطة التسويق الداخلي، بالإضافة إلى إبراز مختلف الخطوات والإجراءات المتخذة لتنفيذ التسويق الداخلي.

أولا: أنشطة التسويق الداخلي

هي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بنية عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي أي البيئة الحاضنة لنجاح التسويق الداخلي والجدول التالي يمثل ويلخص عناصر أنشطة التسويق الداخلي:²

¹ حامد شعبان ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص02.

² ميمون نبيلة، التسويق الداخلي البنكية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص14.

الجدول رقم (02): مختلف النماذج المقدمة كعناصر لأنشطة التسويق الداخلي

الباحث	عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronoroos 1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعلماء.
Forman & Money 1998	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المؤسسة وتوضيحها لهم.
Gilmore F Carsonn 1995	-التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي التقليدي على العاملين. -التدريب على المهارات التسويقية. -تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين. -تمكين العاملين. -تطوير العلاقة بين العاملين والمدراء.
Pitt & Forman 1999	تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين.
Kotler 2003	-ترسيخ ثقافة الخدمة -تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية. -بث المعلومات التسويقية لكل العاملين. -تحفيز ومكافأة العاملين.
Rafik & Al 2003	-تحفيز الموظفين. - الاتصال الداخلي. -التدريب والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف. -التمكين.

Source: Kotler S & Al, The impact of internal Marketing Eforts in Distribution Services operation, Journal of Business Logistics, Vol 27, 2006, P112.

ثانيا: خطوات وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دورا حيويا في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي:¹

أ. **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين، والذي يتطلب حاجاتهم اشباعهم، إن تركيبة السوق تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص345-346.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

ب. بحوث السوق: حيث يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ التسويق الداخلي وادوار الأفراد ومسؤولياتهم.

ج. تجزئة السوق: تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من الدقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية.

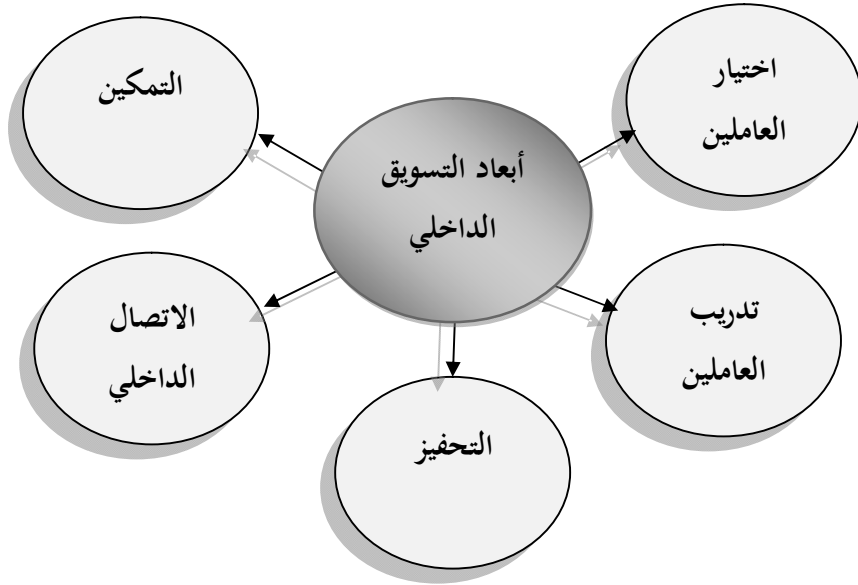
د. الاتصال التسويقي: هذه الخطوات تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب ان تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.

هـ. التوجه السوقي: إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي ينعكس على اهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

الشكل التالي يوضح أبعاد التسويق الداخلي:

الشكل رقم (01) أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

تتمثل أبعاد التسويق الداخلي في مجموعة من العناصر نذكر منها:

أولاً: اختيار العاملين

يعد اختيار العاملين واحدة من الأفكار والرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة.¹

ومنه فان الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً للشغل، وذلك عن طريق مقارنة بين صفات الأفراد وخصائصهم وخبراتهم وبين متطلبات العمل حيث تتم المفاضلة والفرز بين المرشحين لأخذ أفضلهم وأنسبهم للقيام بالعمل المطلوب.

ثانياً: تدريب العاملين

التدريب هو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية.²

والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية مما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه امكانياتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظراً لانعكاس أدائهم على عملية تقديم الخدمة.³

لذا يعتبر التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية وتنفق أموال طائلة من قبل المؤسسات على التدريب تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجهم.⁴

تشمل أهمية التدريب الجوانب الرئيسية التالية:⁵

¹ سويدان نظام موسى، البراري عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص58.

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص226.

³ الطائي حميد والعلاق بشير، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص146

⁴ درة عبد الباري، الصباغ زهير، ادارة الموارد البشرية في القرن 21: مهني نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص301.

⁵ الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص273-274.

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي او المستقبلي المتوقع، تحسين مهارات العاملين وتطويرها؛
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

ب- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة؛
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل؛
- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتميز والترقية في العمل.

ثالثا: التحفيز

يعرف التحفيز على انه مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته لبلوغها خلال عمله¹.

المحفزات التي يمكن أن يكون لها تأثير في الإدارة هي:²

الحوافز الخارجية: مثل العوامل المحيطة والاجتماعية منها، إجبار القوى الفوقية.

الحوافز الداخلية: وينقسم هذا النوع من الحوافز إلى أقسام مختلفة هي:

- الشعور بالأفضلية على الآخرين؛
- المحفز الذي سببه الأناية وحب الظهور؛
- المحفز المستند إلى المصلحة الخاصة؛
- الحب الذاتي للإدارة؛
- الإحساس بالواجب الناجم عن الالتزام الإنساني.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 61-62.

² الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 407-409.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

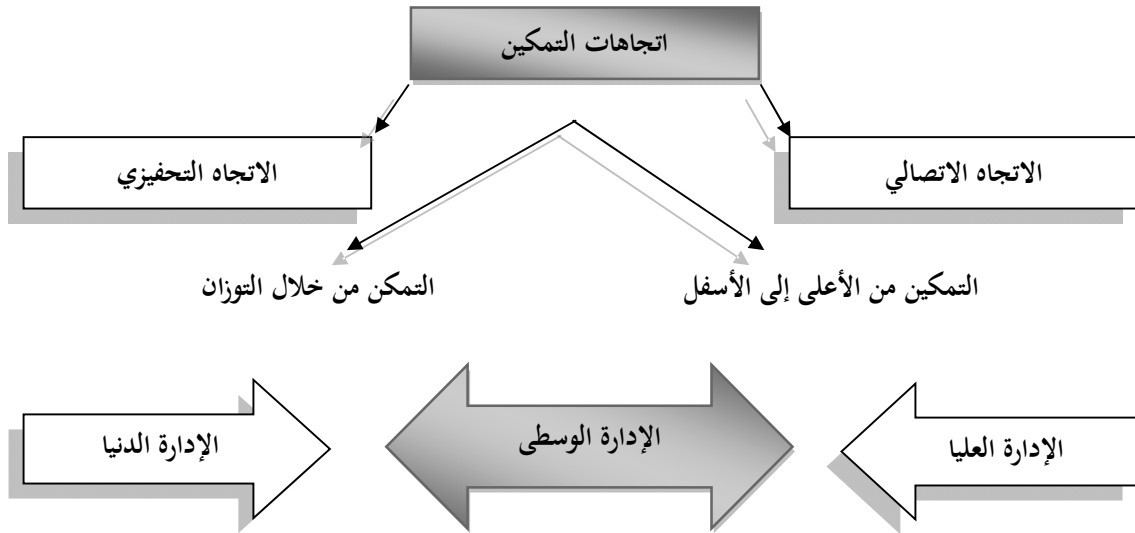
الحوافز المادية: مثل الأجر باليومية، الأجر بالقطعة، الأجر حسب احتياجات الفرد.

رابعاً: التمكين

هو توسع الخيارات امام الانسان وإطلاق العنان لقدراته في التعليم والتعلم وفهم العلم وتحمل المسؤوليات وإدارة الوقت بكفاءة، حيث يعتبر التمكين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا¹.

والشكل التالي يوضح اتجاهات التمكين:

الشكل رقم (02): اتجاهات التمكين



المصدر: احمد محمد سعيد الشيايب، غسان محمد أبو حمو، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص223.

¹ احمد محمد سعيد الشيايب، غسان محمد أبو حمو، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص222-223.

نذكر نوعان هما:¹

- اتجاه اتصالي: وهو أن عملية التمكين تتم من الأعلى إلى الأسفل.
- اتجاه تحفيزي: تمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

خامساً: الاتصال الداخلي

هو العملية أو الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهم وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، ولذلك يصبح لهذا العملية عناصر ومكونات وبها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام²، وبالتالي يمكن تقسيمه إلى:

- **الاتصال الرسمي:** يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع منها: الاتصال ذي الاتجاه الواحد، الاتصال ذي الاتجاهين، الاتصال الرأسي، الاتصال العكسين الاتصال الأفقي³.
- **الاتصال الغير الرسمي:** لا علاقة للإدارة به ولم ينشأ بإرادة المؤسسة، وتنساب المعلومات في الاتصالات الغير الرسمية على شكل إشاعات أو دردشات بين الأفراد والمجموعات⁴.

¹ احمد محمد سعيد الشيباب، المرجع نفسه، ص223.

² محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2003، ص283.

³ عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص404.

⁴ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص254-257.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق اهم الأهداف التي تصبو اليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية الميزة التنافسية، وذلك من خلال تناول مفهوم وأهمية وأهداف الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".¹

كما تعرف على أنها: "المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".²

وتعرف كذلك على أنها: "استراتيجية قيمة تجمع بين الالتزام الاستراتيجي في الأجل الطويل والمرونة في الاجل القصير، الأمر الذي يجعل تأسيسها والحفاظة عليها امر بالغ الصعوبة".³

من هنا نشير إلى أن الميزة التنافسية تشير إلى ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل متميز وفائق بالمقارنة الحالية او المستقبلية مع المنافسين وذلك من خلال استغلال أفضل الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تتجلى أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:⁴

- إيجاد قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم تضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص37.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص104.

³ عظيمي دلال، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل المحيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 10، 2010، ص198.

⁴ سهى سمير أو جمرة، مرجع سبق ذكره، ص43.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

- تتيح للمؤسسة الاستمرار والتجديد وهذا يمكن المؤسسة من متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- تؤثر إيجابا في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة لاستمرار وتطوير التعامل؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين وتؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.

ثالثا: أهداف الميزة التنافسية

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزة تنافسية ما يلي:¹
- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهواتف المحمول، وشركة Apple التي تعد أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المطلب الثاني: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة رفع مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها، من خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:²

¹ المرجع نفسه، ص43.

² وسيلة حمراوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص137-140.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

1-إدخال التكنولوجيا الحديثة: تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى المؤسسة البنكية لتحقيق الجودة مميزة تنافسية، حيث يمكن احداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة.

2-الضغط على التكاليف: يعتبر شومبيتر Chompetre التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الابداع، حيث يمكن من تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة والغير مباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

- الإنتاج بأقل تكلفة؛
- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها؛
- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتخفيضهم؛
- الاهتمام بالمهام التي لها علاقة مباشرة بالعملاء.

3-ادخال التقنيات الحديثة في التسويق: إن وظيفة التسويق هي تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:

- __ دقة الاستجابة لطلبات العميل
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛
- ادخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها.

4-تطوير الموارد البشرية: تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

5-تطوير القدرات التنظيمية والإدارية: ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها القدرات اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير، ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي:

- القدرة على الخلق والابداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي؛
- القدرة على الوقوف تجاه المخاطر؛
- القدرة على تحويل فكرة إلى فرص ناجحة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يبين بورتير **Porter** أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها مقارنة بالمنافسين، ويمكن أن نميز بين نوعين من الميزة هما:¹

1-ميزة التكلفة الأدنى: تنشأ من إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق وغيرها لأقل ما يمكن، وتنتج عن كل ما من شأنه التأثير على التكاليف.

2-ميزة التميز: ويقصد بها تقديم خدمات بنكية متميزة بحيث تولد القناعة التامة لدى العملاء، ويفضلها على بقية المنتجات المنافسة بإضافة خصائص ومزايا هامة في الخدمة المقدمة، اذ يتفوق البنك بتقديم منتجات وخدمات بنكية متميزة عالية الجودة ولها قيمة كبيرة من وجهة نظر العملاء مقارنة بالمنافسين.

إن هذه الأنواع يمكن أن تأتي من الاستراتيجيات التنافسية التي بينها بورتير **Porter**:

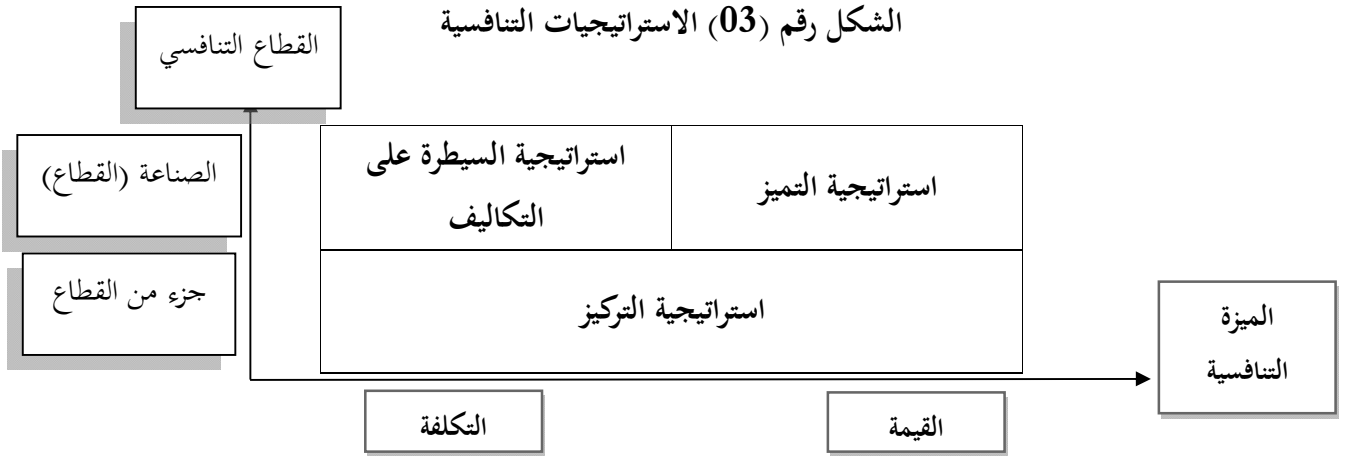
-استراتيجيات الميزة التنافسية: للتنافسية بين البنوك استراتيجيات تمكن من اكتساب الميزة التنافسية، ولتبيينها يتوجب على المؤسسة فهم القوى التنافسية التي تؤثر عليها.

- القوى التنافسية لبورتير: يرى **M. Porter** أن المنافسة في أي صناعة ما هي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس، وهي التي تتحكم فيها وتؤثر في درجاتها وأن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تتأثر بهذه القوى. وعلى غرار الصناعات الأخرى ينطبق هذا النموذج على الصناعات البنكية وتمثل هذه القوى في: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع وتهديد المنافسين المحتملين وتهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للعملاء، القدرة التفاوضية للموردين.²

والشكل التالي يبين الاستراتيجيات التنافسية ل: **Porter**:

¹ إبراهيم بلقايد، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات البنكية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، وهران، الجزائر، 2016/2015، ص126.

² وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص26-29.



المصدر: زكية مقرى، نعيمة مجاوي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص87.

وفي ما يلي أهم الاستراتيجيات التنافسية حسب **M. Porter**¹:

- أ. استراتيجية قيادة التكلفة: ترفع التكلفة الأقل من درجة المنافسة للبنك من خلال تأثيرها على أسعار تنافسيه له مقارنة بأسعار المنافسين، حيث يركز فيها البنك على تخفيض أسعار خدماته مقارنة بأسعار البنوك المنافسة، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدماته بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسين عن تحقيقها.
- ب. استراتيجية التمييز: يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وتنعكس في سعر أعلى يكون العملاء مستعدين لدفعه مقابل تلك القيمة المتحصل عليها.
- ج. استراتيجية التركيز: تعتمد هذه الاستراتيجية على مجموعة من العملاء أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محددة والعمل على خدمة عملائها بطريقة حصرية لتحقيق التميز ويكون ذلك إما بتحقيق مركز تكلفة منخفض بالنسبة لجزء من السوق أو تمييز عال فيه أو كلاهما.

¹ زكية مقرى، نعيمة مجاوي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص87.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وأبعادها

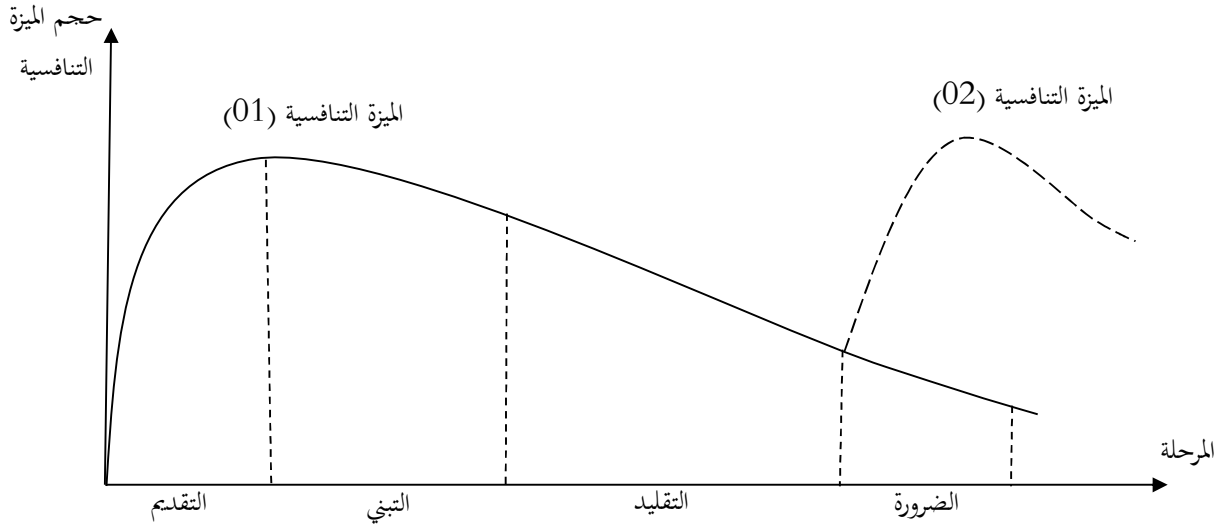
سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز مختلف محددات الميزة التنافسية وأبعادها.

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:¹

1- حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها، وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص82.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين لخدمة قطاعات سوقية متعددة مما يساهم في اقتصاديات الحجم، أو من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص86-88.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

تركز المؤسسة عند تقديم منتجاتها على أبعاد التنافس لتحقيق بها ميزة تنافسية، ولقد اختلف الباحثين في تحديد هذه الأبعاد منها:²

- القيمة المدركة لدى العميل: تمكن للبنك استغلال امكانياته المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العملاء والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية.

- الجودة: تمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض خدمات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر العملاء لا يستطيع المنافسين محاكاتها.

وهنالك من يضيف إلى تلك هذه الأبعاد:³

- الإبداع: هو فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد نمط جديد للخدمة لم يكن معروفا.

- السمعة: هي الصورة الجيدة للمؤسسة والتي تتفوق بها على المنافسين.

- الاستجابة للعملاء: تعني إنجاز المهام بشكل يرضي العملاء أكثر من المنافسين.

أما ثائر فارس عبد الله الجنابي فيذكر أن أبعاد الميزة التنافسية هي:⁴

¹ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، عين الدفلى، الجزائر، 2006، ص13.

² بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص177.

³ هيثم الشبلي وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، المركز العربي للدراسات والبحوث، الأردن، 2015، ص203.

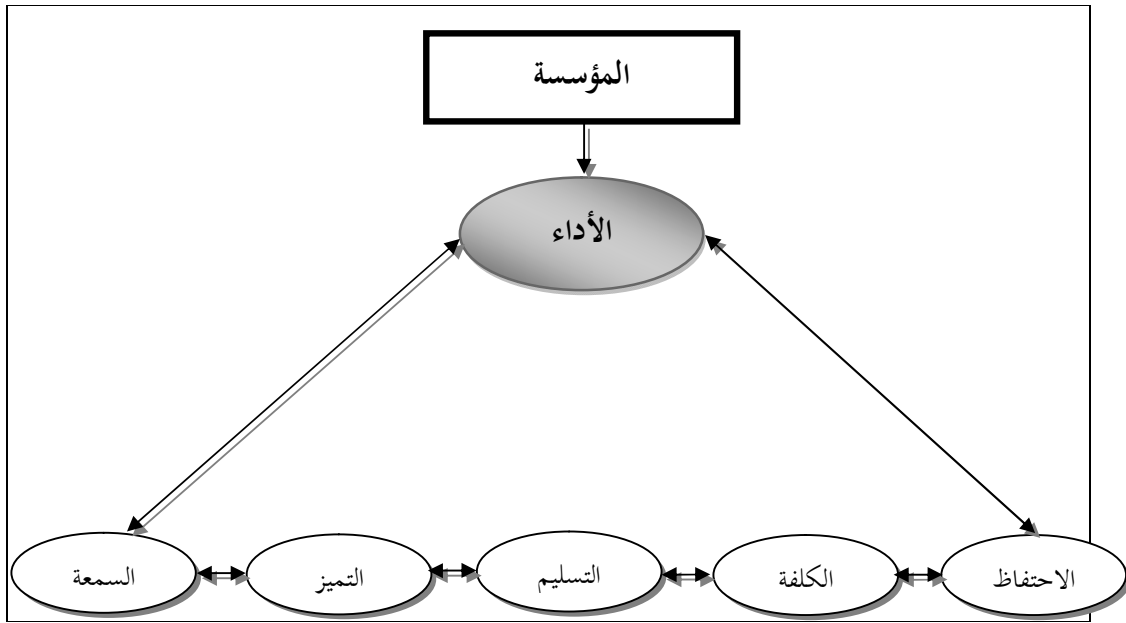
⁴ ثائر فارس عبد الله الجنابي، الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد أثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017، ص118.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

- الاحتفاظ بالعملاء: بالعمل على استمرار تعامل العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وهو محصلة لرضا وولاء العملاء ناتجة عن تقديم خدمات تتفق وحاجاتهم مما يحقق قيمة ومنفعة أفضل من المنافسين.
- الابداع والابتكار: الابداع ويعني تقديم منتجات وخدمات جديدة او استعمال طرق جديدة لم يسبق استعمالها من طرف المنافسين، أما الابتكار فهو تقديم فكرة جديدة لغرض التطوير.
- التسليم: ويعني السرعة في تسليم الخدمة في الوقت المحدد نظرا لتزايد أهمية الوقت للطرفين.
- السمعة: وهي الصورة الذهنية الحسنة المكونة عن البنك.
- التميز: هي الاستراتيجية التي يتبعها البنك لكي يتميز عن منافسيه من خلال تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة العملاء.

والشكل التالي يوضح العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية:¹

الشكل رقم (05): العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011، ص 87-بتصرف.

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011، ص 87.

نستنتج أن التميز يعد سببا في صنع القيمة لدى العملاء ولخلق ميزة تنافسية لا بد من توفر البعد الداخلي ممثلا في التميز في قدرات ومهارات معينة، وأن يلجى البعد الخارجي ممثلا في حاجات العملاء بصفة أكبر من المنافسين.

المطلب الرابع: مراحل تطوير الميزة التنافسية البنكية ومعايير جودتها

لقد أصبح تطوير الخدمات البنكية ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة البنكية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

أولا: مراحل بناء وتطوير الميزة التنافسية البنكية

تختلف السياسات التي من شأنها بناء ميزة تنافسية كما تتعدد مداخل تطويرها ومن بينها:¹

1- سياسة بناء الميزة التنافسية في البنوك

تستخدم البنوك سياسات أهمها:

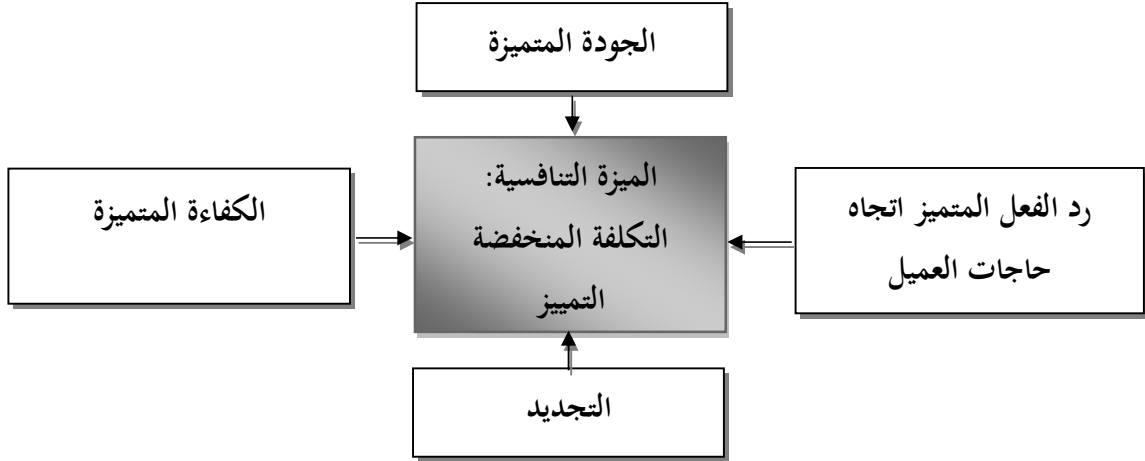
- سياسة إضافة خدمات جديدة إلى السوق البنكية أو تطويرها وتحديثها؛
- البحث والتطوير الابتكاري للخدمة البنكية؛
- مضاعفة العائد والمردودية للعملاء.

والشكل التالي يوضح الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، وهي:²

¹ الهام نابلي، أثر جودة الخدمات البنكية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنوك قسنطينة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص101.

² شارلز جارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص196.

الشكل رقم (06) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.



المصدر: شارلز جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ، السعودية، 2006، ص196.

من الشكل يمكن القول إن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل.

2-مراحل الميزة التنافسية البنكية: تتعدد هذه المداخل ومن بينها نذكر:¹

أ-مدخل تلبية حاجات العملاء: ويكون من خلال:

- السرعة في الاستجابة للعملاء بالجودة العالية والوقت والمكان والسعر المناسبين؛
- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة تستجيب لرغبات العملاء.

ب-مدخل تنمية وتطوير القدرات: من بينها:

- الإنتاجية: يؤدي الاستغلال الأمثل لأصول البنك إلى زيادة الإنتاجية وأفضل المخرجات واجودها إلى تقليل الكلفة وتحقيق الميزة التنافسية له.
- الوقت: يعتبر من مداخل التميز سواء تعلق الأمر بوقت الوصول إلى العميل او وقت تسليم وتلبية رغباته ومتطلباته.

¹ إلهام نايلي، مرجع سبق ذكره، ص101.

- **الجودة العالية:** يجب على البنوك تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات والوظائف والعمليات مما يحقق لها ميزة تنافسية¹، بالإضافة إلى مدخل المرونة في تطبيق الخطط والاستراتيجيات مما يتناسب مع التغيرات في البيئة السوقية².

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية وتمكن تحديد مدى جودتها ثلاثة عناصر وهي:³

1-مصادر الميزة:

ونميز نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على الكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج او الخدمة، السمعة الطيبة، العلامة التجارية، وتتطلب هذه المزايا مهارات وقدرات عالية.

2-عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة: ان اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها للخطر لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

3-درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: تخلق مزايا جديدة وتحسينها بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها.

¹ أحمد إبراهيم، سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص24.

² عيسى نبوية، أولبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة البنكية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JEBA، تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2017، ص230.

³ بشير عامر، مرجع سبق ذكره، ص181.

المبحث: الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية

نذكر أن مفهوم التسويق الداخلي هو فلسفة تسويقية جديدة تهدف إلى التركيز على الموظفين داخل المؤسسة واعتبارهم زبائن داخليين والعمل على رفع كفاءتهم، في حين تعني الميزة التنافسية التفوق على المنافسين وبصورة انفرادية لذا تسعى البنوك لتحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من تجسيد مبادئ التسويق الداخلي.

المطلب الأول: دور التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

يعتبر التسويق الداخلي مدخلاً مهماً من مداخل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وهذا في سياق تسعى المؤسسة إلى وضع أهداف تركز على الاهتمام والتكفل الكامل بمستخدميها، وهذا يشكل الأساس في نجاح المؤسسة في مواجهة تحديات محيط تنافسي يجعل من المعرفة، الكفاءة والجودة شرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية التي تنطلق من الزبون الداخلي نحو الزبون الخارجي بما يمكن من تأمين البقاء والاستمرار في السوق.

لقد توصلت الكثير من الأبحاث إلى أن مفتاح الأداء الاستراتيجي والتميز التنافسي للمؤسسة يكمن في موردها البشري، وهذا ما دفع الباحثين إلى حث الإدارة العليا في المؤسسات على ربط العنصر البشري مباشرة في سياسات الأداء المتوازن أو أية نظم استراتيجية كلية¹

حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسات الخدمية يجب توفر مجموعة من المقومات منها ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك عن طريق العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمؤسسة، والشرط الثاني للمزايا التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمؤسسة، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين². ومن هنا فان خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسات التسويق الداخلي يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة حتى يحاول المنافسون التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية أخرى.

وتتبع أهمية وخطورة أي ميزة تنافسية يمكن تحقيقها نتيجة لممارسة التسويق الداخلي من أهمية عنصر الزمن،

¹ حسينة محمد حسن الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2010، ص 26-27.

² فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 241.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

وطول الفترة اللازمة لتحقيق آثار ملموسة لهذه الممارسات، حيث يقدر بعض الخبراء من ممارسي التسويق الداخلي أن الأمر يحتاج إلى سنوات عديدة حتى يقوموا بعمل التغييرات الرئيسية في ممارسة التسويق الداخلي ليتمكن جني ثمارها وفوائدها¹.

المطلب الثاني: أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب إبراز أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية.

البعد الأول: التدريب

يعتبر التدريب استثمار طويل الاجل لأهم موارد المؤسسة ألا وهي الموارد البشرية مما يتيح للعاملين التأقلم مع التغييرات التي تحدث على مستوى العمل بالنظر لحالة التطور في الخدمات، فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف وبهذا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي².

يساهم التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة التالية:³

- لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى مواءمة الأسلوب التدريبي للأفراد المتدربين.
 - الأخذ بالاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
 - يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المنافسة.
 - لا بد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، الأجهزة، المعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- وللتدريب أثر واضح على تحقيق الميزة التنافسية باعتبار الموارد البشري أحد أهم مقومات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لاسيما إذا أحدث التدريب أثر في مهارات التواصل مع العملاء وفي كفاءة الأداء للعمليات مما ينعكس على شكل البنك وسمعته لدى المجتمع الداخلي والخارجي.

¹ راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، مصر، 2000، ص446-447.

² نايل طه علي، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات، مجلة الأتبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، 2013، ص427.

³ نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، 2009، ص285.

البعد الثاني: أثر أسلوب تعيين العاملين

يعتبر أسلوب اختيار العاملين الخطوة الأولى لأي مؤسسة بهدف الحصول على ميزة تنافسية من خلال اختيار عاملين مبدعين متميزين لا يمكن للشركات المنافسة تقليدهم، ومثال ذلك على أسلوب اختيار العاملين ما تقوم به شركة مايكروسوفت Microsoft حيث تستخدم في اختيار القدرات الابتكارية للموظفين طريقة استفزاز العقل لاختيار الموظفين التي تقوم على طرح أسئلة تنسف منطق التفكير التقليدي لديهم، وبالتالي فان أسلوب اختيار العاملين له أثر كبير في تعيين عاملين مبتكرين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية¹.

البعد الثالث: التحفيز

أكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالمؤسسة، ولكن على إدارة التسويق أن تختار نوع الحافز المناسب فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر أثر بالنسبة إليهم، أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية، والبعض يفضل الاثنين معا وعليها ان تختار الوقت المناسب².

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين فهي تساهم في حب الموظف بالمؤسسة وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول ان يقدم كل ما يملك من أفكار إبداعية بهدف التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

البعد الرابع: التمكين

تقوم المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المؤسسات ان الفشل هو تجربة التعلم، ويقوم المديرون في المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين ببحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية التمكين هو زيادة حدة المنافسة التي ينتج عنها زيادة سعي المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين³.

¹ صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص125.

² أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بقاء شاهين وآخرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص105.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص46.

البعد الخامس: الاتصال الداخلي

إن التبادل والتفاعل بين بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية سواء إيجابيا أو سلبا، يكون له انعكاس على صورة المؤسسة في محيطها الخارجي وما يحدث في هذا المحيط يؤثر على الوضع الداخلي لها خاصة جانبه الأساسي المتمثل في العلاقات الإنسانية بين أعضائها في إطار هيكل تنظيمي معين، فالأمر يخص في نهاية التحليل العلاقة بين أثر الصورة الخارجية للمؤسسة كوسيلة لتوكيد شرعيتها ومواطنتها لدى جماهيرها وفي المجتمع وكذا ميزتها التنافسية وبين فعل الانتماء أو الانخراط في المؤسسة توكيدا لهويتها وخصوصيتها وثقافتها، تلك علاقة تساهم في بنائها أعمال الاتصال الداخلي وأعمال الاتصال الخارجي وهذه الاعمال التي تكون مجتمعة تسمى الاتصال المؤسسي الشامل¹.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية

سوف يتم الطرق في هذا المطلب لتبيان علاقة ابعاد الميزة التنافسية مع التسويق الداخلي، وهذا كما يلي:²

أولا: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق التجديد

لكي تستطيع المؤسسة أن تأتي بالتجديد فإنها بحاجة إلى المبتكر والمبدع، ومشاركة الجميع في الجهد الابتكاري، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفر المناخ الملائم وهذا المناخ هو حصيلة لعوامل مادية ومعنوية واسعة وتجعل المؤسسة هي الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها، من اجل تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويقف التسويق الداخلي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبتكرين حيث يقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الابتكار وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة.

وكذا بقية أبعاد التسويق الداخلي تعمل معا لتعزيز التجديد فتعزز الميزة التنافسية وتميز المؤسسة بذلك.

ثانيا: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق متطلبات الجودة

إن اهتمام المؤسسة بتحسين جودة الخدمات المقدمة أصبح ضرورة مطلقة، حيث يعتبر حجر الأساس لبناء مركزها ومصدر تدعيم قوتها، ولتحقيق ذلك لا بد من تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة، والعمل على تصميم برامج تدريبية مكثفة وتنفيذها في مناخ يسوده التعاون والتشارك وروح عمل الفريق، وبهذا

¹ ميلودي ع العزوي، الاتصال المؤسسي: أساسياته، تطبيقاته، إدارته، المغرب، ص ص 162-163-بتصرف.-

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003، ص 197-198.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

تترسخ لديهم قوة المسؤولية وحماسة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى التركيز على جوانب التشجيع والتحفيز بنوعيه. ومن خلال هذه التوليفة المتكاملة يتجسد هدف التسويق الداخلي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين، وعليه يتحقق مبدأ تبادل المنافع ما بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي بنجاح.

ثالثاً: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق المتطلبات الكفاءة

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن 21 بالموارد البشري الكفؤ وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المؤسسات وتحقيق النمو والتطور فيها، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال والتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم العمل، حيث أصبح المورد البشري الكفؤ من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي¹.

رابعاً: علاقة التسويق الداخلي بالاستجابة لحاجات الزبائن

إن الاهتمام بحاجات ومتطلبات الزبائن يؤدي إلى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم وبالتالي يزداد عدد المتعاملين، فتصبح لدى المؤسسة حصة سوقية أكبر بالإضافة إلى السمعة الطيبة لها، حيث أثبت التسويق الداخلي إمكانية تحسين كفاءة الزبون الداخلي الذي حقق رضا الزبون الخارجي بتطوير قدراته وتحسين مهاراته، مما يجسد الثقة المتبادلة والتواصل الدائم، ل يبقى نمو المؤسسة وبقائها ومن ثم تميزها².

المطلب الرابع: التغيير الذي يجسده التسويق الداخلي يعزز الميزة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم، خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الثاني فيتمثل في القدرة على مغالبة جاذبية للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، وكلا الشقين يصبان في تحقيق الميزة التنافسية.

وكلما كانت بيئة أعمال المؤسسة تنافسية وجب عليها ان تتسلح الإدارة بسبل خلق وتحسين القدرة التنافسية، لاسيما وأن منظماتها ستخوض منافسة متزايدة لن تكون تقليدية بل ستستخدم فيها أسلحة أي استراتيجيات تنافسية مؤثرة يتعين أن تتزود بها مؤسساتها ويتدرب عليها مديروها والعاملون الذين يسعى إليهم التسويق الداخلي.

¹ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال: مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2010، ص 326-330.

² المرجع نفسه، ص ص 332-333.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية.....

وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة المعاصرة لمجالات تغيير التسويق الداخلي بهدف خلق وتعزيز القدرة التنافسية:¹

- 1- التنافس بالوقت:** حيث يتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد واختزال دورة انتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء الخارجيين وهذا من اهم اهداف التسويق الداخلي.
- 2- التنافس بالجودة:** تعد الجودة سلاحا تنافسيا، ولن يمانع العملاء في ان يدفعوا أكثر لينقلوا منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاتهم.

ويتطلب التنافس بالجودة بدوره عدة مقومات للتغيير الذي يتبناه التسويق الداخلي كلما ظهرت الحاجة لها مثل: اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة التي تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار، تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

- 3- التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث ان كثيرا من المؤسسات المتميزة تسعى إلى ان تكون رائدة او قائدة بين منافسيها بنفس الصناعة او النشاط في خفض عناصر التكلفة، حيث أوضح جيفري فينر Jeffrey Pfeffer عام 1995²، الذي أكد ضرورة تجسيد التسويق الداخلي في المؤسسة وممارسته على الموظفين، وذلك بالاستعانة بإدارة الموارد البشرية والتي تمثل الممارسات الناجحة لتجعل منه موظفا كفى يمتلك مهارات ومعارف تولد له الأفكار الإبداعية والابتكارية، وليقدم أفضل الخدمات وبجودة عالية وبتكلفة مناسبة.

كما أضاف جيفري أنه لما تسمح المؤسسة للعمال بتنويع عملهم وإمكانية تنقلهم من مكان لآخر يزيد ذلك من خبرتهم وكسب معارف جديدة ومختلفة، حيث أن التنوع هو أحد الأبعاد المهمة والأساسية التي تمس كيفية استجابة العمال لعملهم، وهذا يسمح لهم بتغيير وتيرة العمل وكسر الروتين ويزيد من الاتصال الداخلي البيئي، مما يشجع اللقاءات ويفتح مجال الابداع والتحسين المستمر ويعزز الأمان الوظيفي لهم، كما أشار إلى تطبيق مبدأ المساواة بين أفراد المؤسسة ليشعر كل عنصر مهم داخل المؤسسة مما يزيد التزامهم الوظيفي ويلغي كل الحواجز التي تحول بينهم وبين أهداف المؤسسة وهذا ما يجسده التسويق الداخلي لثبت الميزة التنافسية.

¹ آمال مطاب، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2016/2017، ص130.

² Jeffrey Pfeffer, **Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people**, Reprinted fram, Vol.9, No 1, 1995.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن التسويق الداخلي ما هو إلا أحد أوجه التنسيق الحديث في تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها استراتيجيا وعمليا والذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية البنوك تجاه الموظفين (الزبائن الداخليين)، ومسئولياتها أيضا تجاه الزبائن الخارجيين على حد سواء. فمسؤولية البنك تجاه الزبائن هو ان توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم وأن تفي بوعودها والتزاماتها تجاههم وبعبارة ادق أن تكون أكثر مصداقية معهم، وأما مسؤولياتها اتجاه الموظفين فهي ان توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وأن تسعى لأن توفر لهم قدرا من الرضا الوظيفي وتفجير القدرات المبدعة لديهم للوصول إلى أرقى مستويات الأداء، وبلوغ أهدافها كنتيجة لحتمية التنافس والتنافس الشديد الذي لا يسع إلا للمؤسسة البنكية الناجحة التي تحقق أهدافها بأعلى مستوى قياسا بالمنافسين.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك

بولاية برج بوعريريج



تمهيد

بعد استعراضنا في الجانب النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية سوف نحاول في هذا الفصل إيجاد التأكيد من وجود أثر للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك بمجموع البنوك محل الدراسة؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك البركة (EL BARAKA)، بنك ناتكسيس (NATIXIS)، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: منهجية وأداة الدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية وأداة الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعتها بياناً.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك فقد اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانياً تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث
- المصادر الثانوية: وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساساً في مختل المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم المجتمع المدروس من الإطارات العاملة في البنك الجزائرية والذين لهم علاقة بالموضوع المدروس، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجموعة بنوك ناشطة بولاية برج بوعريريج والمتمثلة في:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛
- بنك التنمية المحلية (BDL)؛
- المديرية الجهوية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- بنك البركة (EL BARAKA)؛
- بنك ناتيكيسيس (NATIXIS).

حيث تتكون هذه العينة من (71) موظف، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (03): استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	الاستبيانات	عدد العمال	بداية العمل	البنك
%100	71	الموزعة	26	1982	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
			25	1986	بنك التنمية المحلية
%73.24	52	المسترجعة	26	2009	المديرية الجهوية للاستغلال لبنك BADR
%71.83	51	الصالحة للتحليل	18	2010	بنك ناتيكسيس
46.94 %	نسبة العينة المدروسة من المجتمع		16	2011	بنك البركة
			111		المجتمع المستهدف

المصدر: إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (71) استمارة على عمال وموظفي البنوك محل الدراسة أسترجم منها (52) استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ: (73.24%)، في حين بلغ عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل استمارة واحدة، وعليه فان الاستثمارات المستخدمة فعليا للتحليل هو (51) استمارة بنسبة (71.83%) من اجمالي الاستثمارات الموزعة، كم يلاحظ أن العينة المدروسة تمثل ما نسبته: (46.94%)، من اجمالي المجتمع وهي نسبة عالية من شأنها أن تساهم في الحصول على إجابات تتقارب والواقع الحقيقي لهذه البنوك التي تتراوح مدة خبرتها في السوق بين (09-38) سنة الأمر الذي يفيد في تعميم النتائج المتوصل إليها.

ثالثا: أداة الدراسة

1- تصميم الاستبيان:

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الاجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس الدراسة

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): محاور الاستبيان

المحور	البعد	الفقرات
البيانات الشخصية	الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، نوع الوظيفة.	
التسويق الداخلي	اختيار العاملين	من 01 إلى 05
	التدريب	من 06 إلى 10
	التحفيز	من 11 إلى 16
	التمكين	من 17 إلى 20
	الاتصال الداخلي	من 21 إلى 26
	المحور ككل	من 01 إلى 26
الميزة التنافسية	المحور ككل	من 27 إلى 38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يبين الجدول أعلاه ان محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي:¹

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية ونوع الوظيفة.
- **المحور الثاني:** يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلا في التسويق الداخلي بمختلف أبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي).
- **المحور الثالث:** يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلا في الميزة التنافسية.

2- الاختبارات المستخدمة في التحليل:

بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

¹ أنظر الملحق رقم 1.

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد (R^2)، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test).

المطلب الثاني: اختبار صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها

سيتم عرض مفصل لمختلف الأدوات المستخدمة في عملية التأكد من صلاحية الأداة مشتملة على: اختبارات صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:¹

- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذفه.

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

ثانياً: اختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج استمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

¹ أنظر الملحق رقم 2.

الجدول رقم (06): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
التسويق الداخلي	اختيار العاملين	0.763
	التدريب	0.761
	التحفيز	0.810
	التمكين	0.818
	الاتصال الداخلي	0.864
	المحور ككل	0.836
الميزة التنافسية	المحور ككل	0.894

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) تراوح بين (0.761) و(0.864) للأبعاد و(0.836) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في حين بلغ مستوى الثبات (0.894) بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.6) وعليه فان الأداة تتسم بخاصية الثبات.

ثالثا: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ- محور التسويق الداخلي: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحاوالات الاتساق الداخلي

Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد	Sig	Pearson	رقم الفقرة	البعد
0.000	0.854	17	التمكين	0.000	0.847	01	اختيار العاملين
0.000	0.649	18		0.000	0.536	02	
0.000	0.719	19		0.002	0.433	03	
0.000	0.838	20		0.001	0.447	04	
0.000	0.916	21	الاتصال الداخلي	0.000	0.778	05	التدريب
0.000	0.712	22		0.000	0.657	06	
0.000	0.556	23		0.000	0.686	07	
0.000	0.726	24		0.002	0.492	08	
0.000	0.579	25		0.000	0.621	09	
0.000	0.880	26		0.000	0.843	10	
				0.000	0.784	11	التحفيز
				0.000	0.788	12	
				0.001	0.544	13	
				0.000	0.691	14	
				0.000	0.614	15	
				0.000	0.814	16	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور التسويق الداخلي والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (43.3%) ونسبة (84.7%) بالنسبة لبعد اختيار العاملين، وبين (49.2%) و(84.3%) بالنسبة لبعد التدريب، وبين (54.4%) و(81.4%) بالنسبة لبعد التحفيز، وبين (64.9%) و(85.4%) بالنسبة لبعد التمكين، وبين (55.6%) و(91.6%) بالنسبة لبعد الاتصال الداخلي، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بhamش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير التسويق الداخلي.

ب- محور الميزة التنافسية: يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لفقرات محور الميزة التنافسية.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

Sig	Pearson	رقم الفقرة	المحور
0.000	0.737	27	الميزة التنافسية
0.000	0.594	28	
0.000	0.601	29	
0.000	0.523	30	
0.000	0.736	31	
0.000	0.466	32	
0.000	0.815	33	
0.000	0.763	34	
0.000	0.614	35	
0.000	0.697	36	
0.000	0.639	37	
0.000	0.845	38	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت بين نسبة (46.6%) ونسبة (84.5%)، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه لمتغير الميزة التنافسية.

4- اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار كولجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار كولجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (09): اختبار كولمجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي

المتغير التابع	المستقل	قيمة Kolmogorov-Smirnov	الدلالة Sig	طبيعة التوزيع
الميزة التنافسية	اختيار العاملين	0,120	0.064	طبيعي
	التدريب	0.122	0.055	
	التحفيز	0.117	0.079	
	التمكين	0.116	0.085	
	الاتصال الداخلي	0.121	0.059	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية كولمجروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن المبحث الثاني تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
54.9	28	ذكر
45.1	23	أنثى
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتوزع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس إلى (54.9%) ذكور و(45.1%) إناث وهي نسب جد مقاربة وفي هذا دلالة على عدم وجد تحيز في توظيف عمالة جديدة على أساس الجنس، ويدعم ذلك ان مختلف الوظائف داخل البنوك محل الدراسة لا تتطلب مجهود بدني أو ميزة معينة تتوفر في الذكور ولا تتوفر في الاناث أو العكس.

2- توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
25.4	13	أقل من 30 سنة
52.9	27	30-40 سنة
21.6	11	أكبر من 40 سنة
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يُلاحظ أن أغلب مفردات عينة البحث تنتمي إلى الفئة العمرية (30-40) سنة بنسبة (52.9%) ثم كلا من فئتين الأقل من (30) سنة والأكثر من (40) سنة بنسبة (25.4%) و(21.6%) على التوالي، مما يعني أن أغلب مفردات العينة يمثلون طاقات شبابية مع ملاحظة وجود استقرار نسبي في عمليات التوظيف.

3- توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة (%)	التكرار	المستوى الدراسي
3.9	2	ثانوي فما أقل
80.4	41	جامعي
15.7	8	دراسات عليا
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يشكل حاملي الشهادات الجامعية أغلب مفردات عينة الدراسة بنسبة (80.8%)، ثم فئة حاملي الشهادات العليا بنسبة (15.7%)، في حين شكلت حاملي الشهادات دون الثانوي أو الثانوي أقل نسبة تمثيل بنسبة (3.9%)، والملاحظ في توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي أنها تتناسب مع طبيعة الوظائف المطلوبة اللازمة لشغلها في أي بنك من البنوك.

4- توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
13.7	7	أقل من 3 سنوات
25.5	13	3 - 5 سنة
33.3	17	6 - 10 سنة
27.5	14	أكبر من 10 سنة
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26). وبرنامج (Exel 2013).

تتوزع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة إلى نسب غير متباعدة تتراوح بين (25.5%) و(33.3%) بالنسبة للفئات: (3-5) سنوات، (6-10) سنوات، أكبر من (10) سنوات، وهذا ما يدعم استنتاج تحليل مفردات العينة حسب العمر أي ان هنالك استقرار في عمليات التوظيف رغم أن نسبة الذين لديهم خبرة لا تتعدى (3) سنوات مثلوا ما نسبته (13.7%) فقط.

5- توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الوظيفة نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
مدير	3	5.9
رئيس مصلحة	15	29.4
موظف	33	64.7
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26). وبرنامج (Exel 2013).

يتناسب توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الوظيفة عكسيا مع تدرج السلم الإداري لأي بنك وكلما اتجه هرم المسؤولية إلى اعلى قلّ معها عدد الموظفين والاطارات، حيث مثل الموظفين ورؤساء المصالح والمدراء ما نسبته (64.7%)، (29.4%)، (5.9%) على التوالي.

ثانيا: عرض وتحليل محور التسويق الداخلي

من أجل دراسة وتحليل المتغير المستقل للدراسة (التسويق الداخلي) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): تحليل معطيات محور التسويق الداخلي

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
اختيار العاملين	1- يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي المهارة والكفاءة المطلوبة	3.82	0.97	موافق
	2- يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف في البنك العديد من الاختبارات	3.72	0.68	
	3- تتناسب الاختبارات من حيث نوعها ومستواها مع الوظيفة المطلوب شغلها	3.86	0.74	
	4- يتم ارشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة	4.19	0.60	
	5- يتم اختيار العاملين حسب الشهادة الملائمة للمنصب	4.00	0.82	
	الاتجاه العام	3.92	-	موافق
التدريب	6- يركز البنك جهوده على تدريب الموظفين الجدد	3.98	0.64	موافق
	7- يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريب للموظفين بشكل دوري	4.01	0.66	
	8- يعتبر تطوير المعرفة والمهارات عملية مستمرة في البنك	3.70	0.92	
	9- يستخدم البنك التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين	3.60	0.82	
	10- يوفر البنك دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية	3.76	0.88	
	الاتجاه العام	3.81	-	موافق
التحفيز	11- يشعر الجميع في البنك ان هناك نظام مكافآت وحوافز عادل	3.86	0.51	موافق
	12- يشجع نظام الحوافز على العمل الجماعي	3.15	0.62	محايد
	13- ينتهج البنك التحفيز المادي والمعنوي للموظفين	3.27	0.57	موافق
	14- إن نظام الحوافز مرتبط بأهداف البنك	3.76	0.46	
	15- يتم مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهدا متميزا في أدائهم	3.17	0.72	محايد
	16- يتم ترقية الموظفين على أساس الخبرة في العمل	3.05	0.59	محايد
	الاتجاه العام	3.38	-	محايد
التسكين	17- للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه	3.80	0.62	موافق
	18- لدى الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	3.94	0.80	
	19- تتيح الإدارة للموظفين ابداء رأيهم في حل المشكلات	3.56	0.50	
	20- يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله	3.23	0.97	محايد
	الاتجاه العام	3.88	-	موافق
الاتصال الداخلي	21- يستخدم البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الادارية	3.78	0.75	موافق
	22- يمكن للموظف الاتصال بسهولة برئيسه مباشرة في حالة تعرضه لمشكلة في عمله	4.07	0.62	
	23- تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين لديها	3.66	0.79	
	24- يسود البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير المعلومات التي يحتاجها الموظف لتأدية عمله	3.72	0.80	
	25- تهتم إدارة البنك بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين لديها	3.51	0.96	
	26- يعتمد البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل والاتصال في مختلف المستويات الادارية	3.90	0.64	
	الاتجاه العام	3.77	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1- بالنسبة لبعد اخيار العاملين: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.92) عند درجة الموافق وهي نفس الدرجة التي بلغت المتوسطات الحسابية للفقرات المشكلة لها أين تراوحت (3.72) و(4.19) مع عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.97) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص توفر بعد اختيار العاملين بالبنوك محل الدراسة.

2- بالنسبة لبعد التدريب: سجل هذا البعد انسجاما تاما فيما يخص بلوغ المتوسطات الحسابية المنتمية إلى المجال (3.60-4.01) درجة الموافق بمتوسط عام عند نفس الدرجة بلغ (3.81)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.92) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص توفر بعد التدريب بالبنوك محل الدراسة.

3- بالنسبة لبعد التحفيز: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة المحايد بمتوسط قدره (3.38) إلا ان هذا البعد سجل تنوعا في هذه الإجابات بين المحايد والموافق عند المجال (3.05-3.86)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.72) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد التحفيز بالبنوك محل الدراسة.

4- بالنسبة لبعد الخصائص التمكين: تراوحت اجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.23) و(3.94) عند درجتى المحايد والموافق إلا أنه الاتجاه العام البالغ (3.88) يميل إلى درجة الموافق، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.97) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد التمكين بالبنوك محل الدراسة.

5- بالنسبة لبعد الخصائص الاتصال الداخلي: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الخامس إلى درجة الموافق بمتوسط عام قدره (3.77) وبين (3.51) و(4.07) للفقرات المشكلة له، مع ملاحظة عدم

تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.96) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد الاتصال الداخلي بالبنوك محل الدراسة.

ثالثا: عرض وتحليل محور الميزة التنافسية

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل معطيات محور الميزة التنافسية

الاتجاه المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق بشدة	0.64	4.25	27- يسعى البنك إلى إيصال خدماته إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن
موافق	0.74	3.82	28- يمتلك البنك كفاءات بشرية مؤهلة
	0.72	4.03	29- يصعب تقليد خدمات البنك من طرف البنوك الأخرى
محايد	0.93	3.37	30- البنك يوفر أنظمة تدريب تتناسب ومتطلبات المنافسة
موافق	0.90	3.68	31- الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل البنك تتعلق بتحقيق تكاليف انتاج أقل من تكاليف انتاج المنافس
	0.98	3.43	32- يخصص البنك مبالغ مالية على نشاط البحث والتطوير
	0.58	4.01	33- يسعى البنك إلى تحقيق نوع من التميز في الخدمات البنكية
	0.55	3.86	34- البرامج التسويقية للبنك ساهمت في اكسابه ميزة تنافسية
	0.79	3.85	35- امتلاك البنك سمعة جيدة لدى الزبائن
	0.75	3.90	36- البنك يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة
	0.84	3.62	37- يتميز البنك بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن
	0.81	3.76	38- مميزات الخدمة المقدمة من طرف البنك تجعل الزبائن مصرين على التعامل مع البنك
موافق	-	3.80	الاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تنحصر المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات بعد الميزة التنافسية بين القيمتين (3.37) و(4.25) مشتملة على الدرجات: محايد، موافق، موافق بشدة، مع ميول الاتجاه العام للمتوسط إلى درجة الموافق حيث بلغ (3.80)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.98) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص بعد الاتصال الداخلي بالبنوك محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أثر اختيار العاملين على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.874	0.759	158.920	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.572	2.100	0.041	
SE	0.847	12.578	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (87.4%) بين الميزة التنافسية (CA) والتسويق الداخلي من خلال بعد اختيار العاملين (SE) بحيث كلما تحسن بعد اختيار العاملين تحسن معها مستوى الميزة التنافسية بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.759) أي أن اختيار العاملين يفسر ما نسبته (75.9%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$CA = 0.572 + 0.847SE$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بمامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد اختيار العاملين يؤثر إيجابيا بدرجة (0.847) على الميزة التنافسية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: لاختيار العاملين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية

على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن زيادة (تحسن) في بعد اختيار العاملين بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في الميزة التنافسية ب: (0.847) وحدة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.546	0.284	20.850	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.845	3.939	0.000	
TR	0.546	4.566	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط بنسبة (54.8%) بين الميزة التنافسية (CA) والتسويق الداخلي من خلال بعد التدريب (TR) بحيث كلما تحسن بعد التدريب تحسن معها مستوى الميزة التنافسية بمقدرة تفسيرية ضعيفة تقدر ب: (0.284) أي أن التدريب يفسر ما نسبته (28.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$CA = 0.845 + 0.546TR$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بhamش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد التدريب يؤثر إيجابيا بدرجة (0.546) على الميزة التنافسية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: للتدريب أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على

تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن زيادة (تحسن) في بعد التدريب بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في الميزة التنافسية ب: (0.546) وحدة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.883	0.776	174.152	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.651	2.567	0.013	
MO	0.823	13.197	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (88.3%) بين الميزة التنافسية (CA) والتسويق الداخلي من خلال بعد التحفيز (MO) بحيث كلما تحسن بعد التحفيز تحسن معها مستوى الميزة التنافسية بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.776) أي أن التحفيز يفسر ما نسبته (77.6%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$CA = 0.651 + 0.823MO$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بhamش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد التحفيز يؤثر إيجابيا بدرجة (0.823) على الميزة التنافسية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: للتحفيز أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق

الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن زيادة (تحسن) في بعد التحفيز بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في الميزة التنافسية ب: (0.823) وحدة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة أثر التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.927	0.857	299.664	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.942	5.323	0.000	
AU	0.810	17.311	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (92.7%) بين الميزة التنافسية (CA) والتسويق الداخلي من خلال بعد التمكين (AU) بحيث كلما تحسن بعد التمكين تحسن معها مستوى الميزة التنافسية بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.857) أي أن التمكين يفسر ما نسبته (85.7%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$CA = 0.942 + 0.810AU$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بhamش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد التمكين يؤثر إيجابيا بدرجة (0.810) على الميزة التنافسية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: للتمكين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن زيادة (تحسن) في بعد التمكين بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في الميزة التنافسية ب: (0.810) وحدة.

خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة

لدراسة أثر الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.724	0.514	53.866	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.158	3.001	0.004	
IC	0.724	7.339	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (72.4%) بين الميزة التنافسية (CA) والتسويق الداخلي من خلال بعد الاتصال الداخلي (IC) بحيث كلما تحسن بعد الاتصال الداخلي تحسن معها مستوى الميزة التنافسية بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.514) أي أن الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته (51.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$CA = 1.158 + 0.724IC$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بhamش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن بعد الاتصال الداخلي يؤثر إيجابيا بدرجة (0.724) على الميزة التنافسية هذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: للاتصال الداخلي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن زيادة (تحسن) في بعد الاتصال الداخلي بوحدة واحدة ستؤدي إلى تسجيل تحسن في الميزة التنافسية بـ: (0.724) وحدة.

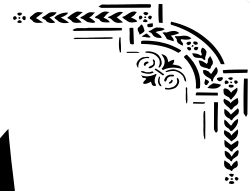
خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل والذي شمل الدراسة الميدانية والتحليلية للبنوك محل الدراسة، حيث تم اسقاط الجانب النظري عبر نموذج الدراسة ودراسته عمليا انطلاقا من الفرضيات الفرعية والتي تم اختبارها بمجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث تم التوصل إلى أنه يوجد أثر للتسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك من خلال معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار حيث كانت قيمتهما موجبة ودالة احصائيا في كل أبعاد التسويق الداخلي، مما يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية، وهو ما يؤكد من صحة قبول اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الذي أظهرت وجود العلاقة الطردية والأثر الإيجابي بين أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية في مجموع البنوك محل الدراسة بولاية برج بوعريريج.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن البعد الأكثر تأثيرا في خلق الميزة التنافسية هو بعد التمكين يليه التحفيز ثم اختيار العاملين فالاتصال الداخلي وأخيرا بعد التدريب.

الخاتمة



ان الاهتمام بالموارد البشري في البنوك يعتبر من أهم الجوانب التي أصبحت الأكثر توجها في البنوك بمختلف أنواعها، كما انها أبحث تمثل تحديا قويا تواجهه وذلك بسبب تعدد مهاراتها وارتفاع قدراتها العالية والتي إذا استغلت جيدا تعود عليها بالريح الوافر وتحقق لها التميز والبقاء.

بناءً على ما سبق في الجانب النظري فانه تم استخلاص جملة الروابط الفعالة بين كل من التسويق والميزة التنافسية، فكانت العلاقة قوية جدا بينهما وكان الأثر واضحا وإيجابيا من خلال عملية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم ثباته ميدانيا من خلال الخوض في دراسة حالة لمجموعة من البنوك.

نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لجملة المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع البحث فانه يمكن استنتاج بعض النتائج المرتبطة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية على النحو التالي:

- يعد تطبيق مبادئ التسويق الداخلي في المؤسسات البنكية من أهم المبادئ التي تؤدي إلى تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للبنوك، فهي أسلوب فعّال يستعمله البنك كوسيلة لتميز خدماته عن منافسيه وتحقيق الميزة التنافسية لا يكون إلا عن طريق تنمية قدرات موظفيها والعمل على العناية بهم بهدف تحسين خدماته وتقديمه بأحسن شكل وبأجود مضمون.
- تتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة البنك على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والحفاظ عليها من خلال التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير البنك وتحقيق سمعة متميزة.
- هنالك ثلاثة استراتيجيات خاصة لتحقيق المزايا التنافسية في القطاع البنكي وهي: التميز بالتكلفة، واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز، ويؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو استخدام أساليب تمييز الخدمة المقدمة للعميل، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق أو مجموعة من العملاء.

نتائج اختبار الفرضيات

- أ. نستنتج أن لبعده اختيار العاملين أثر إيجابي بدرجة (0.874) على الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على: لاختيار العاملين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية.
- ب. نستنتج أن لبعده التدريب أثر إيجابي بدرجة (0.546) على الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على: للتدريب أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية.
- ج. نستنتج أن لبعده التحفيز أثر إيجابي بدرجة (0.823) على الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على: للتحفيز أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية.
- د. نستنتج أن لبعده التمكين أثر إيجابي بدرجة (0.810) على الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على: للتمكين أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية.
- هـ. نستنتج أن لبعده الاتصال الداخلي أثر إيجابي بدرجة (0.724) على الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على: للاتصال الداخلي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية.
- و. نتج عن اختبار فرضيات البحث صحة الفرضية الرئيسية فمن خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط اتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموع البنوك محل الدراسة.
- ز. نتج عن اختبار الفرضيات أن البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة هو بعد اختيار العاملين، الذي يعتمد على انتقاء أفضل الأشخاص المترشحين وأكثرهم صلاحاً، ثم يليه بعد التحفيز، ثم بعد التمكين فبعده الاتصال الداخلي وفي الأخير بعد التدريب.
- ومن هنا نخلص إلى أن البنوك لا تعطي اهتماماً كبيراً لبعده التدريب في خلق الميزة التنافسية بالرغم من أن التدريب هو في حد ذاته استثمار طويل الأجل الأهم وهو المورد البشري.

الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة يمكن إعطاء بعض الاقتراحات لمجموع البنوك محل الدراسة بـبرج بوعريـريـج، والبنوك ككل بصفة عامة:

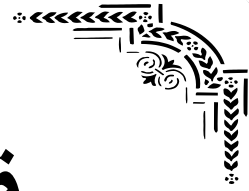
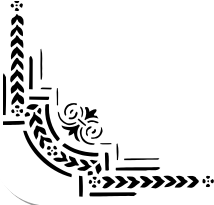
- تبني ثقافة التسويق الداخلي في جميع مستويات البنوك واعتبار الموظف زبون داخلي والوظائف التي يشغلها منتجات داخلية.
- ضرورة قيام إدارة البنك برسم خطة للتوظيف ومعرفة مخزونها الداخلي قبل الخارجي من المهارات بإجراء دراسات أولية مسبقة تتوفر على كل الاحتمالات.
- إيجاد طرق فعالة لتحفيز الموظفين والتي نسعى من خلالها إلى تنمية وتقديم أفكار جديدة، وذلك بهدف خلق قيمة مضافة لتحسين جودة خدماتها والتميز من خلالها.
- الاهتمام بضرورة توفر دعم تنظيمي شامل ومتكامل ليشعر الموظفون بالرضى والطمأنينة ولينعكس على أدائهم بشكل إيجابي.

آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن البحث في عدد من النقاط المكملة وهي:

1. التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين؛
2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الميزة التنافسية؛
3. الدور الاستراتيجي للمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

• أولاً: الكتب

1. احمد محمد سعيد الشياب، غسان محمد أبو حمو، مفاهيم إدارية معاصرة، الاكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين وآخرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2009.
3. تيسير العجارمة، التسويق البنكي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
4. حسينة محمد حسن الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2010.
5. حميد الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. درة عبد الباري، الصباغ زهير، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 (مهني نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، مصر، 2000.
9. زكية مقري، نعيمة مجاوي، التسويق الاستراتيجي: مداخل حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال: مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2010.
11. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
13. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
14. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

15. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2010.
16. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2003.
17. محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995.
18. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011.
19. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
20. ميلودي العزوي، الاتصال المؤسسي: أساسياته، تطبيقاته، إدارته، المغرب، دون سنة نشر.
21. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
22. نبيلة ميمون، مطبوعة التسويق الداخلي البنكية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019/2018.
23. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003.
24. نظام موسى سويدان، البراري عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
26. وسيلة حمراوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

● ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

27. إبراهيم بلقايد، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات البنكية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، وهران، الجزائر، 2016/2015.

28. أحمد إبراهيم، سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
29. آمال مطابس، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2016/2017.
30. بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011/2012.
31. نائر فارس عبد الله الجنابي، الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد أثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017.
32. سلوى محود، محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009/2010.
33. سهى سمير او حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
34. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
35. عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البنكية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقة، الجزائر، 2008/2009.
36. الهام نايلي، أثر جودة الخدمات البنكية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنوك قسنطينة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2016.
37. وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

● ثالثا: المقالات والملتقيات

38. حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
39. درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 29، العدد 85، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
40. دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل المحيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 10، 2010.
41. كفاح صالح الأسدي، ازهار نعمة أبو غنيم، استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة البنكية، مجلة آداب الكوفية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
42. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، عين الدفلى، الجزائر، 2006.
43. عيسى نبوية، أولبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة البنكية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JEBE، تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2017.
44. نايل طه علي، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، 2013.
45. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، 2009.
46. هشام الشبلي وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، المركز العربي للدراسات والبحوث، الأردن، 2015.

● رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

47. Jeffrey Pfeffer, Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, Reprinted from, Vol.9, No 1, 1995.
48. Rafik .M & Ahmed D. K, Advancing the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, Journal of Services Marketing, Emerald Group Publishing Ltd, United Kingdom, 2000.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان التي يدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، والموسومة بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك -دراسة حالة مجموعة من البنوك في برج بوعرييج-"،

للعلم فان البيانات المدلى بها في هذا الاستبيان لن تستخدم سوى لأغراض الدراسة العلمية فقط.

الطالبة شريف هدى

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

انثى

ذكر

2- العمر

أكبر من 40 سنة

30-40 سنة

أقل من 30 سنة

3- المستوى الدراسي

دراسات عليا

جامعي

ثانوي فما أقل

4- الخبرة المهنية

06-10 سنوات

03-05 سنوات

أقل من 03 سنوات

أكثر من 10 سنوات

موظف

رئيس مصلحة

مدير

5- نوع الوظيفة

المحور الثاني: التسويق الداخلي

البعد الأول: اختيار العاملين					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				01	يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي المهارة والكفاءة المطلوبة
				02	يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف في البنك العديد من الاختبارات
				03	تتناسب الاختبارات من حيث نوعها ومستواها مع الوظيفة المطلوب شغلها
				04	يتم ارشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة
				05	يتم اختيار العاملين حسب الشهادة الملائمة للمنصب
البعد الثاني: التدريب					
				06	يركز البنك جهوده على تدريب الموظفين الجدد
				07	يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريب للموظفين بشكل دوري
				08	يعتبر تطوير المعرفة والمهارات عملية مستمرة في البنك
				09	يستخدم البنك التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين
				10	يوفر البنك دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية
البعد الثالث: التحفيز					
				11	يشعر الجميع في البنك ان هناك نظام مكافآت وحوافز عادل
				12	يشجع نظام الحوافز على العمل الجماعي
				13	ينتهج البنك التحفيز المادي والمعنوي للموظفين
				14	إن نظام الحوافز مرتبط بأهداف البنك
				15	يتم مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أدائهم
				16	يتم ترقية الموظفين على أساس الخبرة في العمل
البعد الرابع: التمكين					
				17	للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه
				18	لدى الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة (الزبائن)
				19	تتيح الإدارة للموظفين ابداء رأيهم في حل المشكلات
				20	يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله

البعد الخامس: الاتصال الداخلي						
					21	يستخدم البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الادارية
					22	يمكن للموظف الاتصال بسهولة برئيسه مباشرة في حالة تعرضه لمشكلة في عمله
					23	تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين لديها
					24	يسود البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف أثناء تأدية عمله
					25	تهتم إدارة البنك بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين لديها
					26	يعتمد البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل والاتصال في مختلف المستويات الادارية

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					27	يسعى البنك إلى إيصال خدماته إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن
					28	يمتلك البنك كفاءات بشرية مؤهلة
					29	يصعب تقليد خدمات البنك من طرف البنوك الأخرى
					30	البنك يوفر أنظمة تدريب تتناسب ومتطلبات المنافسة.
					31	الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل البنك تتعلق بتحقيق تكاليف انتاج أقل من تكاليف انتاج المنافس.
					32	يخصص البنك مبالغ مالية على نشاط البحث والتطوير
					33	يسعى البنك إلى تحقيق نوع من التميز في الخدمات البنكية
					34	البرامج التسويقية للبنك ساهمت في اكسابه ميزة تنافسية
					35	امتلاك البنك سمعة جيدة لدى الزبائن
					36	البنك يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة
					37	يتميز البنك بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن
					38	مميزات الخدمة المقدمة من طرف البنك تجعل الزبائن مصرين على التعامل مع البنك

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. بدروني عيسى	01
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. مصطفىاوي الطيب	02
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. عميش سميرة	03
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. ميمون نبيلة	04
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. مخوخ رزيقة	05

1. معامل الثبات

-اختيار العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.763	5

-التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.761	5

-التحفيز

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.810	6

-التمكين

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.818	4

-الاتصال الداخلي

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.864	6

-التسويق الداخلي ككل

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.836	26

-الميزة التنافسية

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.894	12

2. الاتساق الداخلي

-اختيار العاملين

Correlations

		S_O
يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي المهارة والكفاءة المطلوبة	Pearson Correlation	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف في البنك العديد من الاختبارات	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
تتناسب الاختبارات من حيث نوعها ومستواها مع الوظيفة المطلوب شغلها	Pearson Correlation	.433**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	51
يتم ارشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة	Pearson Correlation	.447**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
يتم اختيار العاملين حسب الشهادة الملائمة للمنصب	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

-التدريب

Correlations

		TR
يركز البنك جهوده على تدريب الموظفين الجدد	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريب للموظفين بشكل دوري	Pearson Correlation	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يعتبر تطوير المعرفة والمهارات عملية مستمرة في البنك	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	51
يستخدم البنك التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين	Pearson Correlation	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يوفر البنك دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		MO
يشعر الجميع في البنك ان هناك نظام مكافآت وحوافز عادل	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يشجع نظام الحوافز على العمل الجماعي	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يتجه البنك التحفيز المادي والمعنوي للموظفين	Pearson Correlation	.544**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
إن نظام الحوافز مرتبط بأهداف البنك	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يتم مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أدائهم	Pearson Correlation	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يتم ترقيّة الموظفين على أساس الخبرة في العمل	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		AU
للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه	Pearson Correlation	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
لدى الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة (الزبائن)	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
تتيح الإدارة للموظفين ابداء رأيهم في حل المشكلات	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

– الاتصال الداخلي

Correlations

		I C
يستخدم البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الادارية	Pearson Correlation	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يمكن للموظف الاتصال بسهولة برئيسه مباشرة في حالة تعرضه لمشكلة في عمله	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين لديها	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يسود البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف أثناء تأدية عمله	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
تهتم إدارة البنك بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين لديها	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يعتمد البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل والاتصال في مختلف المستويات الادارية	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

–الميزة التنافسية

Correlations

		CA
يسعى البنك إلى إيصال خدماته إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يملك البنك كفاءات بشرية مؤهلة	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يصعب تقليد خدمات البنك من طرف البنوك الأخرى	Pearson Correlation	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
البنك يوفر أنظمة تدريب متناسب ومتطلبات المنافسة.	Pearson Correlation	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل البنك تتعلق	Pearson Correlation	.736**
بتحقيق تكاليف انتاج أقل من تكاليف انتاج المنافس.	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يخصص البنك مبالغ مالية على نشاط البحث والتطوير	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	51
يسعى البنك إلى تحقيق نوع من التميز في الخدمات البنكية	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
البرامج التسويقية للبنك ساهمت في اكسابه ميزة تنافسية	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
امتلاك البنك سمعة جيدة لدى الزبائن	Pearson Correlation	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
البنك يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
يتميز البنك بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	Pearson Correlation	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51
مميزات الخدمة المقدمة من طرف البنك تجعل الزبائن مصرين على التعامل مع البنك	Pearson Correlation	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1	.120	51	.064	.953	51	.043
2	.122	51	.055	.954	51	.048
3	.117	51	.079	.966	51	.145
4	.116	51	.085	.955	51	.052
5	.121	51	.059	.955	51	.053

a. Lilliefors Significance Correction

4. تحليل محور البيانات الشخص

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	54.9	54.9	54.9
	أنثى	23	45.1	45.1	100.0
Total		51	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	25.4	25.5	25.5
	30-40 سنة	27	52.9	52.9	78.4
	أكبر من 40 سنة	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

المستوى_الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فما أقل	2	3.9	3.9	3.9
	جامعي	41	80.4	80.4	84.3
	دراسات عليا	8	15.7	15.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 03 سنوات	7	13.7	13.7	13.7
	03-05 سنوات	13	25.5	25.5	39.2
	06-10 سنوات	17	33.3	33.3	72.5
	أكثر من 10 سنوات	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	3	5.9	5.9	5.9
	رئيس مصلحة	15	29.4	29.4	35.3
	موظف	33	64.7	64.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

5. تحليل محور التسويق الداخلي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي المهارة والكفاءة المطلوبة	51	3.8235	.97377
يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف في البنك العديد من الاختبارات	51	3.7253	.68545
تناسب الاختبارات من حيث نوعها ومستواها مع الوظيفة المطلوب شغلها	51	3.8627	.74886
يتم ارشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة	51	4.1961	.66392
يتم اختيار العاملين حسب الشهادة الملائمة للمنصب	51	4.0000	.82462
يركز البنك جهوده على تدريب الموظفين الجدد	51	3.9804	.64777
يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريب للموظفين بشكل دوري	51	4.0098	.66701
يعتبر تطوير المعرفة والمهارات عملية مستمرة في البنك	51	3.7059	.92291
يستخدم البنك التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين	51	3.6078	.82134
يوفر البنك دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية	51	3.7647	.88517
يشعر الجميع في البنك ان هناك نظام مكافآت وحوافز عادل	51	3.8627	.51390
يشجع نظام الحوافز على العمل الجماعي	51	3.1545	.62616
ينتهج البنك التحفيز المادي والمعنوي للموظفين	51	3.2745	.57849
إن نظام الحوافز مرتبط بأهداف البنك	51	3.7647	.46936
يتم مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أدائهم	51	3.1765	.72616
يتم ترقية الموظفين على أساس الخبرة في العمل	51	3.0588	.59016
للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه	51	3.8039	.62019
لدى الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة (الزبائن)	51	3.9412	.80820
تتيح الإدارة للموظفين ابداء رأيهم في حل المشكلات	51	3.5686	.50509
يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله	51	3.2353	.97135
يستخدم البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الادارية	51	3.7843	.75667
يمكن للموظف الاتصال بسهولة برئيسه مباشرة في حالة تعرضه لمشكلة في عمله	51	4.0784	.62748
تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين لديها	51	3.6667	.79162
يسود البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف أثناء تأدية عمله	51	3.7255	.80196
تهتم إدارة البنك بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين لديها	51	3.5150	.96659
يعتمد البنك الاجتماعات كوسيلة للتواصل والاتصال في مختلف المستويات الادارية	51	3.9020	.64047
Valid N (listwise)	51		

6. تحليل محور الميزة التنافسية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يسعى البنك إلى إيصال خدماته إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن	51	4.2569	.64413
يمتلك البنك كفاءات بشرية مؤهلة	51	3.8235	.74043
يصعب تقليد خدمات البنك من طرف البنوك الأخرى	51	4.0392	.72002
البنك يوفر أنظمة تدريب تتناسب ومتطلبات المنافسة.	51	3.3725	.93725

الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل البنك تتعلق بتحقيق تكاليف انتاج أقل من تكاليف انتاج المنافس.	51	3.6863	.90532
يخصص البنك مبالغ مالية على نشاط البحث والتطوير	51	3.4314	.98499
يسعى البنك إلى تحقيق نوع من التميز في الخدمات البنكية	51	4.0196	.58276
البرامج التسويقية للبنك ساهمت في اكسابه ميزة تنافسية	51	3.8627	.55455
امتلاك البنك سمعة جيدة لدى الزبائن	51	3.8545	.79261
البنك يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	51	3.9020	.75511
يتميز البنك بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	51	3.6275	.84760
البنك مع التعامل على مصرين الزبائن تجعل البنك طرف من المقدمة الخدمة مميزات	51	3.7647	.81457
Valid N (listwise)	51		

7. اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	.764	.759	.28577

a. Predictors: (Constant), S_E

b. Dependent Variable: CA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.920	1	12.920	158.215	.000 ^b
	Residual	4.001	49	.082		
	Total	16.922	50			

a. Dependent Variable: CA

b. Predictors: (Constant), S_E

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.572	.272		2.100	.041
	S_O	.847	.067	.874	12.578	.000

a. Dependent Variable: CA

- اختبار الفرضية الثانية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 ^a	.298	.284	.49219

a. Predictors: (Constant), TR

b. Dependent Variable: CA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.051	1	5.051	20.850	.000 ^b
	Residual	11.871	49	.242		
	Total	16.922	50			

a. Dependent Variable: CA

b. Predictors: (Constant), TR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.845	.468		3.939	.000
	TR	.546	.120	.546	4.566	.000

a. Dependent Variable: CA

- اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 ^a	.780	.776	.27537

a. Predictors: (Constant), MO

b. Dependent Variable: CA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.206	1	13.206	174.152	.000 ^b
	Residual	3.716	49	.076		
	Total	16.922	50			

a. Dependent Variable: CA

b. Predictors: (Constant), MO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.651	.254		2.567	.013
	MO	.823	.062	.883	13.197	.000

a. Dependent Variable: CA

- اختبار الفرضية الرابعة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 ^a	.859	.857	.22030

a. Predictors: (Constant), AU

b. Dependent Variable: CA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.543	1	14.543	299.664	.000 ^b
	Residual	2.378	49	.049		
	Total	16.922	50			

a. Dependent Variable: CA

b. Predictors: (Constant), AU

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.942	.177		5.323	.000
	AU	.810	.047	.927	17.311	.000

a. Dependent Variable: CA

- اختبار الفرضية الخامسة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.514	.40559

a. Predictors: (Constant), I_C

b. Dependent Variable: CA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.861	1	8.861	53.866	.000 ^b
	Residual	8.061	49	.165		
	Total	16.922	50			

a. Dependent Variable: CA

b. Predictors: (Constant), I_C

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.158	.386		3.001	.004
	I_C	.724	.099	.724	7.339	.000

a. Dependent Variable: CA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

