

دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف
دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء

م. م. ميساء سعد جواد حبي / ماجستير علوم مالية ومصرفية

م. م. لمياء علي ابراهيم / ماجستير علوم مالية ومصرفية

كلية الادارة والاقتصاد/ قسم المحاسبة

الملخص

تناول البحث تحليل العلاقة والأثر بين ابعاد التسويق الداخلي (المتغير المستقل) والمتمثلة (التدريب ، فرق العمل ، تمكين العاملين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) والميزة التنافسية (المتغير المعتمد) وفقاً لأبعادها المتمثلة بـ (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم) إذ أنلتسويق الداخلي دوراً مهماً في قبول و إحداث تغييرات كبيرة داخل المصرف في رفع مستوى الارباح او استخدام تكنولوجيا متطورة ، أو غيرها من التغييرات الكبرى ، وفي نفس الوقت على المنظمات أنتركز على القدرة التنافسية والتركيز على المكونات التسويقية الداخلية للتوجه نحو العاملين ولتحفيزهم وتطويرهم لإنجاز الافضل والميزة التنافسية المتمثلة بامتلاك المنظمة لقدرات وخصائص وسمات ومهارات ومعلومات تمنحها قوة داخلية للتفرد على المنافسين من خلال الاستجابة لقيم الزبائن وحاجاتهم من السلع والخدمات ولغرض تحقيق اهداف البحث تم وضع فرضيات تحدد طبيعة العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوصفها اجابات اولية يسعى البحث إلى التحقق من مدى صحتها وتم استخدام استمارة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، وقد شمل البحث عينة بلغت (72) من مدراء فروع ووحدات واقسام المصارف وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

Abstract

The research dealt with the analysis of the relationship between the internal marketing dimensions (the independent variable) namely (training, teams, employee empowerment, motivation, internal communication) and the competitive advantage (the adopted variable) according to their dimensions (cost, quality, flexibility, delivery) The internal role is important in accepting and making significant changes within the bank in raising profits or using sophisticated technology or other major changes. At the same time, organizations should focus on competitiveness and focus on internal marketing components to motivate, motivate and develop employees. Achieve the best and competitive advantage of the organization's ability, characteristics, attributes, skills and information given by internal strength to differentiate competitors by responding to customer values and needs of goods and services. For the purpose of achieving the

objectives of the research, hypotheses were established that determine the nature of the relationship between the dimensions of the independent variable and the variable adopted as preliminary answers, The questionnaire was used as a main tool in collecting data related to the field. The study included a sample of (72) managers of branches, units and sections of banks and the research reached a set of conclusions and recommendations

المقدمة

يتناول البحث موضوع تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة المصرفية ليشكل أحد الأدوات التي تسهم في تحسين الجودة في كل العمليات المصرفية وذلك من اجل خدمة الزبون وإشاعة السلوك الموجه نحوه من خلال الاعتماد على الزبون الداخلي الذي يعد الاساس في انجاز اعمال المنظمة وتحقيق رضا الزبون الخارجي يعتمد بالدرجة الاساس على العاملين الذين يمثلون الزبائن الداخليين فالمهم تحقيق رضاهم عن طريق اعطائهم الحق في تمثيل المنظمة في مجال تقديم الخدمات ، وأللميزة الرئيسية لأي مصرف ناجح هي استخدام ابعاد التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين ، وعليه فأنمواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة القادة على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن وإلى أهمية الميزة التنافسية والدور الكبير الذي تؤديه في بقاء المنظمة بموقع تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين الآخرين، والميزة التنافسية تمثل عاملاً جوهرياً لعمل المصارف على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها القاعدة التي على أساسها تصاغ الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمصرف

شمل هذا البحث أربعة مباحث تناول المبحث الاول منه منهجية البحث العلمية واما المبحث الثاني فقد تناول الإطار الفكري ولمفاهيمي لكل من التسويق الداخلي والميزة التنافسية في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي واما المبحث الرابع الاخير فقد احتوى على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعرض التوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يمكن تلخيص مشكلة البحث في عدد من النقاط الآتية:

- 1- عدم فهم وأدراك أهمية التسويق الداخلي داخل المصارف ودوره المهم في تحسين الميزة التنافسية للمصارف.
- 2- عدم الاهتمام بتطوير المهارات للكوادر البشرية داخل المصارف مما يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للمصارف.
- 3- هل يمكن تحقيق ابعاد الميزة التنافسية من خلال تبني ابعاد التسويق الداخلي.

ثانياً: أهمية البحث:

يوضح أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف كضرورة تفرض بسبب حركة توسع المصارف في عماليها واشتداد المنافسة بين المصارف ومحاولتها في البقاء والاستمرار ولتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، ويتم ذلك من خلال استهداف الزبون الداخلي الذي يعد الأساس في انجاز اعمال المصرف وتحقيق رضا الزبون الخارجي الذي يعتمد بالدرجة الاساس على العاملين الذين يمثلون الزبائن الداخليين وتحقيق رضاهم.

ثالثاً: اهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الاهداف الآتية:

- 1- تحديد درجة تطبيق التسويق الداخلي في المصارف.
- 2- التعرف على ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة بالتدريب وفرق العمل واندماج العاملين والتحفيز والاتصال الداخلي
- 3- التعرف على ابعاد الميزة التنافسية المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم
- 4- التحقق من مدى وجود علاقة أثر وارتباط بين ممارسة التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: فرضية البحث:

يوجد ثلاث فرضيات رئيسية للبحث وهي:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التسويق الداخلي وابعاد الميزة التنافسية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي في الميزة التنافسية وتتفرع إلى:
3. لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في الميزة التنافسية.

خامساً: حدود البحث

أ- الحدود الزمانية:

امتدت حدود البحث الزمانية للمدة من (2017/10/1 إلى 2018/2/11)

ب- الحدود المكانية:

شملت حدود البحث المكانية مصارف تجارية عراقية وهي (6) مصارف أهلية و (6) مصارف حكومية وتم توزيع استمارة الاستبيان على مدراء وموظفي هذه المصارف.

المبحث الثاني**الإطار الفكري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية****أولاً: التسويق الداخلي**

- 1- مفهوم التسويق الداخلي ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ويعتبر من اهم الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة في المؤسسات الخدمية ، وأهم قاعدة يستند اليها هذا المفهوم هي عد الموظفين كسوق داخلي ، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات والامكانيات

والمهارات والاتصالات والخبرات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق و تجزئة للسوق وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة ، وقد عرف التسويق الداخلي بأنه " الاهتمام بالعاملين باعتبارهم منتجات ووظائف ومفاهيم ونشاطات ادارية داخلية مهمة لجذب الزبائن وارضائهم " (Chang &Chang, 2009:23) وكما عرف (الضمور) التسويق الداخلي بأنه " مكافأة افراد المنظمة هو التي تتطلب التزام الادارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة ادارة الموارد البشرية واعادة تعريف الادارة من زاوية مساعدة العاملين على الانجاز من خلال العمل " (الضمور، 2002 : 8) وكما وصف (Kotler,2006:83) التسويق الداخلي بأنه " عملية تدريب العاملين ولتحفيزهم من اجل تقديم خدمة للزبائن بأفضل الطرق الممكنة " وعرف التسويق الداخلي بأنه " الافضل والقادر على الاهتمام بالخدمات والزبون وذلك بواسطة منهج فاعل يتم استخدام فيه كافة انواع الاجراءات الداخلية التي تدعم العاملين (الموظفين) (Anna&Christine,2001: 1) ووصف Bojarskyte التسويق الداخلي بأنه "عملية التواصل الداخلي وتوظيف وتدريب الموظفين وفهم احتياجات ورغبات الموظفين"(Bojarskyte,14:2017) وبالاعتماد على ما سبق ترى الباحثةأن مفهوم التسويق الداخلي " عملية اختيار وتدريب ولتحفيز العاملين في المصرف وتوفير البيئة المناسبة لهم مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبون".

2- أهمية التسويق الداخلي :

ترتبط أهمية التسويق الداخلي بعملية التفاعل بين العاملين (الموظفين) في المصرف والزبائن خاصة في مجال تقديم الخدمات، وأنا الميزة الرئيسية لأي مصرف ناجح هي رفع أداء العاملين فيها، وما يتطلب منها توفير بيئة عمل تجعل العاملين راضين وعليه فأنموقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة القادة على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن. (الخشاب، 2005 : 6) ويستمد التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمصارف انطلاقاً من ثلاثة محاور وهي :- (حسن، 2015 : 37)

- 1- إدارة التغيير: للتسويق الداخلي دوراً مهماً في قبول و إحداث تغييرات كبيرة حيث يعتمد المصرف على إدخال أنظمة جديدة في اداء عمالها، كأنتقرر رفع مستوى الارياح او استخدام تكنولوجيا متطورة، أو غيرها من التغييرات الكبرى ، أي احداث تغييرات التي فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع أو التي تفرضها ظروف معينة.
- 2- بناء الصورة العامة : الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المصرف للتأثير في (الموظفين ، سوق التوظيف، الزبائن، الخ...) وتعد صورة المصرف أحد العناصر الرئيسية في نظام إدارة المصرف للخدمة، و تهدف :
 - أ- الموقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية.
 - ب- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة وبأقل تكلفة ممكنة.
 - ت- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

3- استراتيجية المنظمة: من اجل تنفيذ الاستراتيجيات على أحسن وجه يتطلب تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، مما يساعد على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

3- أهداف التسويق الداخلي

يلعب العاملون في المصارف دورا مهما في التأثير على درجة رضا الزبون، مما يستوجب على المصارف العمل المتواصل من اجل تهيئة عاملها وتطويرهم من اجل فهم وتلبية حاجات ورغبات الزبائن اذ يرتبط التسويق الداخلي بمبدأين اساسيين هما (الجاروشة، 2016 : 15)

1. من اجل تحقيق رضا الزبون الخارجي يجب أولا العمل على تحقيق رضا العاملين واحتياجاتهم.
2. على المصارف أنتركز على سياسة التوجه نحو الزبون من خلال قدرة عاملها على جذبهم وخلق قيمة للمصرف اي التركيز الاكبر يتطلب التركيز على المكونات التسويقية الداخلية اي يتضمن فهم البيئة التسويقية الداخلية اي مدخل للتوجه نحو العاملين ولتحفيزهم وتطويرهم لإنجاز الافضل (Esfahani etal.,2013:2)

ويرى الخشاب أنمن اهم اهداف التسويق الداخلي هي : (الخشاب، 2005: 8)

1. الحصول على عاملين اكفاء وذوي قدرات ومهارات عالية يساعد على تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.
2. أنخلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي للعاملين.

وذكر الصباغ بأنالتسويق الداخلي يهدف إلى تحقيق الاتي :: (الصباغ، 2005: 16)

1. تهيئة المناخ الداخلي في المصرف يساعد العاملين على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن واختيار وتعيين الافراد في الموقع المناسب حسب كفاءاتهم ومهاراتهم .
2. مهمة كل فرد في المصرف هو التأكيد على قدرة العاملين في المصرف على أدائهم كمسوقين.
3. تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك العاملين في المصرف بما يمكن من تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التسويقية.

4- مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

أنتبني التسويق الداخلي والتأكيد على تحقيق رضا العاملين يسهم في تحقيق موقع افضل المنظمة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات وتسليمها بجودة عالية واداء افضل للزبون الخارجي (Lombard,2010:360) وكما مر التسويق الداخلي بثلاث مراحل وهي : (الجاروشة، 2016: 15) (16 - 13 : 2007, Olorunleke & Akinyele).

أ-مرحلة رضا العاملين

اغلب المنظمات تعتمد على التسويق الداخلي الذي يهدف إلى التركيز على لتحفيز العاملين والعمل على تحقيق رضاهم وبذلك تكون إليها القدرة على تحقيق رضا الزبون لانهم المسؤولون الرئيسيون عن جودة الخدمات .

ب- مرحلة التوجه نحو الزبون

تركز هذه المرحلة على أهمية التفاعل بين العاملين في المصرف والزبائن .

ج- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

لا يمكن تنفيذ استراتيجيات المصرف وتحقيق أهدافها الا عن طريق تطبيق التسويق الداخلي لانه الدافع والمحرك لتطبيق تلك الاستراتيجيات ، أي ضرورة اشتراك العاملين في المصرف في وضع الأهداف والاستراتيجيات وادراكهم إليها ، لكونهم من يقوم بتنفيذها(الجاروشة، 2016:15) وكما أن أغلب المنظمات تستخدم التسويق الداخلي في كافة أعمالها وممارساتها وانظمتها الجديدة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقات الأعمال الجديدة وتشمل كل التغييرات في كافة اقسام وادارات المنظمة (Mishra,2010:189).

5- ابعاد التسويق الداخلي

أنطبق مفهوم التسويق الداخلي في المصرف يتطلب الكثير من الجهود ، فمن خلال المنظور التسويقي لإدارة العاملين الذي يقوم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم افضل الخدمات وانشاء علاقات طيبة مع الزبائن الحاليين والمرتبين للوصول للهدف الذي يسعى المصرف لتحقيقه الا وهو رضا الزبائن، وقد حدد (Kotler, 2003:67) ابعاد التسويق الداخلي بأنه (ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، ولتحفيز ومكافأة العاملين). ويشير (الطائي والعلاق، 2009: 346) إلى تلك الابعاد ب (التدريب، تمكين العاملين، فرق العمل، الدعم الاداري، والمعلومات التسويقية) . اما (عبد المؤمن، 2016 : 10- 14) يرى أن ابعاد التسويق الداخلي (التدريب ، فرق العمل ، تمكين العاملين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) وقد وضع عبد المؤمن اهم ابعاد التسويق الداخلي وهي :-(عبد المؤمن، 2016 : 10- 14)

1- التدريب : أنالتدريب من المفاهيم التي وردت في علم الادارة فقد عد التدريب بانه الجهود الإلهادفة لتزويد المستفيدين بالمعلومات الضرورية والمعارف التي تنمي مهارتهم في اداء العمل الوظيفي وأنتنمية الخبرات والمهارات مما يزيد من كفاءة العاملين القديماء وتعليم الموظفين الجدد المهارات الرئيسية لأداء وظائفهم وبذلك استحوذ التدريب على قدر كبير من الاهمية لأنه يمثل النتائج التي تم تحقيقها لغرض اكتساب المهارات والقدرات وتعميق الافكار وتغيير سلوكهم واتاحة الفرصة للعاملين من الابتكار والتنافس والابداع والتركيز بصورة رئيسية حول الأدوار المستقبلية التي يضطلع بها المتدربون من اجل تحقيق اهداف المصرف (الشكر و لطيف ،2008: 154 - 155)

2- فرق العمل: تعد فرق العمل ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى المصارف من خلال وصفها بانها قوة ادائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تسهم في دفع المصرف نحو استيعاب التغيرات وتطوير اساليب الاداء سواء في التخطيط والتنفيذ وتبني طرق الجودة في الاداء لذلك تعد فرق العمل من الادوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ولتحقيق النجاح المطلوب باعلى قدر من الكفاءة والفاعلية. وكذلك الاستخدام الامثل للموارد بالشكل الصحيح بعيد عن الاسراف والهدر (عبد المؤمن، 2016: 12).

3- تمكين العاملين : أنتمكن الافراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يسهمفي زيادة الاستجابة لاي تغيرات في البيئة وبهذا يسهمفي زيادة الرضا الوظيفي ، والعمل على تنمية الافراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المشاكل وحلها، ومنحهم الفرصة لمواجهة التحديات ويؤدي إلى زيادة التفاعل بين الموظفين مع العملاء الخارجيين،

ومن اسباب اللجوء إلى التمكين هو توفير وتطوير المهارات اللازمة للعاملين من اجل تحقيق اهدافهم واثبات ذاتهم. (درة والصباغ، 2008: 439) .

4- **الحوافز والمكافأة** : تمثل الحوافز بانه العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة تميزه في العمل اما الاجر او الراتب الذي يحصل عليه الفرد فإنه يمثل قيمة الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي نجد أن تطبيق المصارف لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها. (دعبول واوبوب، 2003: 98) .

5- **الاتصال الداخلي** : تمثل الاتصال الداخلي بانها شبكة العمل التي تمكن العاملين من خلالها جمع وانتقال المعلومات بسرعة وسهولة وهي عملية ضرورية لصنع القرار المناسب ، فضلاً عن إسهامه في خدمة الزبائن بجودة عالية ويوفر المعلومات الضرورية للموظفين ويعمل على تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد. (أبو بكر، 2015: 15) .

ثانياً: الميزة التنافسية

1- **مفهوم الميزة التنافسية** : تعد الميزة من الاسبقيات التنافسية التي تبحث عنها جميع المنظمات لذلك تعددت مفاهيمها وعرفها طالب والبناء بانها " مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهاجاً علمياً لاستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية" (طالب ، البناء، 2012: 32) وعرفها البكري بانها "قدرة المنظمة على انتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة اقل او منتج متميز عن نظيرها). (البكري، 2008: 194) اما حجازي عرفها بانها (قدرة المنظمة على انتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة اقل او منتج متميز عن نظيره في الأسواق للزبائن بطريقة متميزة من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لاضافة قيمة إلى منتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون" (حجازي، 2016: 33) اما Barney & Hesterly فيعرفها بأنها " قدرة المنظمة لخلقها قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها والقيمة الاقتصادية هي ببساطة الفرق بين المنافع المدركة التي يكتسبها الزبون لشراؤه سلع وخدمات المنظمة وجميع الكلف الاقتصادية لباقي السلع والخدمات " . (Barney & Hesterly, 2010:10) ويعرف الباحث الميزة التنافسية بانها "هي الوسيلة التي يستطيع المصرف من خلالها الفوز على منافسيه، من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأفضل منتج وأقل تكلفة".

2- أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة بكونه سلاحاً لمواجهة التحديات التي تواجه المصرف، ويأتي ذلك من خلال قيامها بتنمية قدراتها ومعرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمحافظة على موقع تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين الآخرين، ويمكن تحديد جوانب تلك الأهمية بحسب وجهات نظرهم في الآتي: (الزبيدي، 2008 : 42)

- 1- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المصارف لأنها القاعدة التي على أساسها تصاغ الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمصرف.
- 2- للميزة التنافسية أهمية كبيرة تساعد في الحصول على الحصة الأكبر في السوق والتفوق على المصارف والحصول على عدد أكبر من الزبائن وولائهم للمصرف مقارنة بالمنافسين.
- 3- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمصارف الناجحة.
- 4- خلق قيمة للعملاء تضمن ولائهم وترسم صورة جيدة للمصرف في أذهانهم، كما تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات التي تقدمها إلى العملاء.

3- خصائص الميزة التنافسية

هنالك مجموعة من الخصائص التي من خلالها يمكن التعرف على الميزة التنافسية عندما تتبناها المصارف وكما حددها (الزبيدي، 2005: 138) وهي:-

- 1- إنها ليست مطلقة وإنما نسبية أي تتحقق بالمقارنة.
 - 2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - 3- تحقق قيمة للمصرف لأنها تتبع من داخل المصرف.
 - 4- إنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
 - 5- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المصرف وتحفزهم.
 - 6- عندما يتم تطويرها وتجديدها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة.
- اما (الغالبى & ادريس، 2009 : 309) فيرى أن خصائص الميزة التنافسية تكون على النحو الآتي :-

- 1- أنتكون مستمرة بحيث يحقق المصرف سبق على المدى الطويل وليس القصير فقط.
- 2- تؤثر على الزبائن بسبب ما يقدمه المصرف من منتجات تمتاز بالأفضلية مقارنة بالمنافسين.
- 3- تقديم خدمات متجددة بما يتلائم مع معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المصرف الداخلية من جهة أخرى.
- 4- يجب أن تمتاز بالمرونة بحيث يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى جديدة بسهولة ويسر على أساس التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وتطور موارد المصرف.

4- ابعاد الميزة التنافسية

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

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

2- **الجودة** تسعى بعض المصارف لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمصارف المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة المواصفات للتصميم حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر فالعملاء يرغبون بمنتجات وخدمات تفي بالخصائص المطلوبة هم، فالمصارف التي لا تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن غالبا من النجاح والديمومة لفترات طويلة وخصوصا في حال وجود البديل المطابق لحاجات الزبائن (حجازي، 2016: 38).

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

1- المرونة في العمليات الإنتاجية: وتتمثل بالمرونة في المكائن والمعدات و في التخصص الوظيفي. والتوزيع والمرونة في الأنظمة والتعليمات.

2- المرونة في مزيج المنتج/ الخدمة: التي تتمثل بدرجة استجابة الجودة لرغبات الزبون ، أو القابلية على تغيير تشكيلة المنتج او الخدمة على وفق متطلباته وأذواقه أيضاً .

- 3- المرونة في حجم الإنتاج: وتعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل وبما يتناسب مع التقلبات الكبيرة في الطلب.
- 4- مرونة التسليم: وتعني القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

4-التسليم

- بعد تزايد أهمية الوقت للمستهلك ازدادت شدة المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المصارف لاسيما عند التعامل مع مصارف تعمل وفقا لمبدأ تقديم الخدمات وفقا لحاجات ورغبات الزبائن حيث تسعى المصارف إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل الخدمة إلى الزبون وألانتنافس على أساس السرعة يحقق المزايا الآتية: (السعيد، 2013 : 76-77)
- 1- يمكن للمصرف من تقديم خدمات جديدة بسرعة تفوق المنافسين.
 - 2- التطورات التكنولوجية المتسارعة تحتم على المصارف تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ومتطورة بصورة مستمرة
 - 3- مرونة الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن الحاليين.
- ومن الجدير بالقول أنالقدرة على السرعة في الاستجابة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن يعزز من القدرة التنافسية للمصارف.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً- وصف وتشخيص آراء العينة حول متغيرات الدراسة

سيتم في هذه الفقرة مناقشة آراء العينة حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، الاتصال الداخلي)، والمتغير المعتمد الميزة التنافسية بأبعاده (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) عبر بيأنوتحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات t. إذ يظهر الجدول (1) وصف آراء عينة الدراسة.

جدول (1) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيراتها

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الاهمية النسبية	t المحسوبة
التدريب	3.894	0.642	16.49%	77.89%	11.82
فرق العمل	3.706	0.858	23.17%	74.11%	6.974
تمكين العاملين	3.925	0.636	16.19%	78.50%	12.35
التحفيز	3.728	0.828	22.21%	74.56%	7.459
الاتصال الداخلي	3.836	0.694	18.09%	76.72%	10.22

10.11	76.36%	17.97%	0.686	3.818	التسويق الداخلي
11.53	78.33%	17.22%	0.674	3.917	الكلفة
14.94	81.00%	14.73%	0.596	4.05	الجودة
13.14	80.00%	16.14%	0.646	4	المرونة
15.4	81.61%	14.59%	0.595	4.081	التسليم
15.24	80.24%	14.04%	0.563	4.012	الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- التسويق الداخلي

يظهر من الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل التسويق الداخلي بلغ (3.818) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.686) بينما بلغ معامل الاختلاف (0.179) وهذا يبين مدى تناسق إجابات العينة حول هذا المتغير وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة (76.36%). ويدل ذلك على أنالعينة ترى أنالمصارف بشكل عام تهتم بالنشاطات التي تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وادراك الزبون ضمن منهج فاعل يتم استخدامه في كافة انواع الاجراءات الداخلية التي تدعم العاملين (الموظفين) داخل المنظمة. ما يؤكد المعنوية الإحصائية للنتائج هو قيمة t المحسوبة التي بلغت (10.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.346) عند مستوى معنوية (0.01). وفيما يلي شرح تفصيلي لأراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل التسويق الداخلي.

أ- التدريب:

أظهرت نتائج الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون لبعد التدريب بلغ (3.894) وبانحراف معياري قدره (0.642) ومعامل اختلاف (0.164) بتناسق واضح لاجابات العينة ويظهر أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبلغت شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77.89%) بمعنى أنمن كل مائة شخص من العينة لو وجه لهم السؤال حول وجود هذا المتغير وطلبت الإجابة منهم بنعم او لا سيجيب منهم (78) بنعم على وجود هذا المتغير ، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف تعمل على رفع مستوى كفاءة العاملين وامتلاكهم المعرفة والمهارات في انجاز العمل طبقاً لرأي العينة. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (11.82) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ب- فرق العمل:

يظهر الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون لبعد فرق العمل بلغ (3.706) وبانحراف معياري قدره (0.858) ومعامل اختلاف (0.231) بما يظهر تشتت نسبي لاجابات العينة وقد تبين أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74.11%) ، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف تهتم بالافراد العاملين داخل محل العمل وأناستخدامها للموارد المتاحة يمتاز بالامتثالية وبعيدا عن الاسراف. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (6.97) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج

ت- تمكين العاملين:

يظهر من نتائج الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون لبعده تمكين العاملين بلغ (3.925) وهو البعد الأكثر اغناءا لمتغير التسويق الداخلي بمعنى أنالعينة ترى بشكل واضح أنالمصارف عينة البحث تعمل على تفويض السلطة للمرؤوسين ويتم تمكين العاملين عندما تمتلك الادارة القناعة بتمكينهم. وبلغ والانحراف المعياري (0.636) وبمعامل اختلاف (0.161) مما يؤكد التناسق في إجابات العينة حول هذا البعد، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.50%) . وقد بلغت قيمة t المحسوبة (12.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ث- التحفيز:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التحفيز (3.728) وبانحراف معياري قدره (0.828) وبمعامل اختلاف (0.222) وقد تبين أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي، وبلغت شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74.56%)، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنلتحفيز العاملين في المصارف دوراً كبيراً في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية مع ضمانولاء العاملين للمصارف. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (7.459) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ج- الاتصال الداخلي:

يظهر الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون لبعده الاتصال الداخلي بلغ (3.836) وبانحراف معياري قدره (0.694) وبمعامل اختلاف (0.180) بما يظهر اتفاقاً نسبياً لاجابات العينة وقد تبين أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.72%)، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف تهتم بتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والزبائن وتهيئة المناخ الداخلي الذي يساعد العاملين على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المناسب. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (10.22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

2- الميزة التنافسية:

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الميزة التنافسية (4.012) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.563) وبلغ معامل الاختلاف (0.140) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات. وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير (80.24%) . ويدل ذلك على أنالعينة ترى بأنالمصارف تمتلك قدرات وخصائص وسمات ومهارات ومعلومات تمنحها قوة داخلية للتفرد عبر الاستجابة لقيم الزبائن وحاجاتهم من الخدمات. وما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية هي قيمة t المحسوبة البالغة (15.24) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية.

أ- الكلفة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الكلفة (3.917) وبانحراف معياري قدره (0.674) وبمعامل اختلاف (0.172) ويظهر أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.33%) ، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف تهتم بتقليل التكاليف إلى الحد الذي يحقق إليها الميزة على المنافسين. وقد بلغت قيمة t المحسوبة(11.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ب- الجودة:

يظهر من الجدول (1) أنالوسط الحسابي الموزون لبعده الجودة بلغ (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.596) وبمعامل اختلاف (0.147) وقد تبين أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81%) ، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف قادرة على تقديم الخدمات بالجودة العالية المطلوبة. وقد بلغت قيمة t المحسوبة(14.94) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ت- المرونة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المرونة (4) وبانحراف معياري قدره (0.646) وبمعامل اختلاف (0.161) وقد تبين أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (80%) ، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف تمتلك القابلية على التكيف للمتغيرات البيئية. وقد بلغت قيمة t المحسوبة(13.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ث- التسليم:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التسليم (4.081) وبانحراف معياري قدره (0.595) وبمعامل اختلاف (0.145) بتناسق واضح لاجابات العينة حول هذا البعد. وقد تبين أنالوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.61%) ، وهذا يدل على أنعينة الدراسة ترى أنالمصارف تهتم بتسليم الخدمات بالوقت المناسب. وقد بلغت قيمة t المحسوبة(15.4) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج.

ثانياً- اختبار علاقات الارتباط والاثـر

1- الارتباط

يظهر الجدول (2) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه متغيرات الدراسة. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة للفرضية الرئيسة الاولى فأناالجدول (2) يشير أيضاً إلى حجم العينة (72) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة

(t) المحسوبة مع الجدولية من غير أنيظهر قيمها. فوجود علامة (***) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01.

وتتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والكلفة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأهناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، وتمكين العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي) وبعد الكلفة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والكلفة (0.479، 0.438، 0.578، 0.497، 0.490) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أنأبعاد التسويق الداخلي تسهم في تحسين العوائد من خلال تقليل الكلف إلى الحد الأقصى.

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والجودة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بأهناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي) والجودة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والجودة (0.361، 0.330، 0.527، 0.317، 0.314) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أنأبعاد التسويق الداخلي تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والمرونة.

يشير جدول مصفوفة الارتباط بأهناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي) وبعد المرونة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والمرونة (0.448، 0.408، 0.492، 0.399، 0.495) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أنأبعاد التسويق الداخلي تسهم في زيادة قابلية المصارف على التكيف للمتغيرات البيئية.

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي والتسليم.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بأهناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، تمكين العاملين، والاتصال الداخلي) وبعد التسليم وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد التسليم (0.379، 0.452، 0.331) على الترتيب بينما كانت المعنوية لفرق العمل والتحفيز (0.05). وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أنأبعاد التسويق الداخلي تسهم في انجاز تسليم الخدمات إلى الزبائن بالوقت المناسب. وبعد التأكد من رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة للفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى. إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (2) بأهناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي) وبين الميزة التنافسية. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير الميزة التنافسية

(0.468، 0.406، 0.573، 0.417، 0.459) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم الرئيسية الأولى وصحة الفرضية البديلة. وهذا يدل على أنبعاد التسويق الداخلي تسهم في امتلاك المصارف لقدرات وخصائص وسمات ومهارات ومعلومات تمنحها قوة داخلية للتفوق على المنافسين.

الجدول (2): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة		
.468(**)	.379(**)	.448(**)	.361(**)	.479(**)	Pearson Correlation	التدريب
.000	.001	.000	.002	.000	Sig. (2-tailed)	
.406(**)	.266(*)	.408(**)	.330(**)	.438(**)	Pearson Correlation	فرق العمل
.000	.024	.000	.005	.000	Sig. (2-tailed)	
.573(**)	.452(**)	.492(**)	.527(**)	.578(**)	Pearson Correlation	تمكين العاملين
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.417(**)	.263(*)	.399(**)	.317(**)	.497(**)	Pearson Correlation	التحفيز
.000	.025	.001	.007	.000	Sig. (2-tailed)	
.459(**)	.331(**)	.495(**)	.314(**)	.490(**)	Pearson Correlation	الاتصال الداخلي
.000	.005	.000	.007	.000	Sig. (2-tailed)	
.489(**)	.352(**)	.474(**)	.388(**)	.525(**)	Pearson Correlation	التسويق الداخلي
.000	.002	.000	.001	.000	Sig. (2-tailed)	
72	72	72	72	72	N	

المصدر من اعداد الباحثتأنيبالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

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

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

1- الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي في الميزة التنافسية) ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فأنا للدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2).

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية :

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في الميزة التنافسية.

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (3) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتدريب في الميزة التنافسية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.41) بمعنى أن التغير في قيمة بعد التدريب بمقدار وحدة واحدة يفود إلى تغير بمقدار (0.41) في متغير الميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.59) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.219) بمعنى أن التدریب يفسر ما نسبته 21.9% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=2.414+0.41 X1$$

الجدول (3) : معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.926	1	4.926	19.598	.000(a)
	Residual	17.596	70	.251		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	T	Sig.
0.468		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	2.414	.366		6.603	.000
0.219	X1	.410	.093	.468	4.427	.000

المصدر من اعداد الباحثتأنيبالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لفرق العمل في الميزة التنافسية .

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لفرق العمل في الميزة التنافسية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.266). بمعنى أن التغير في قيمة بعد فرق العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير بمقدار (0.266) في متغير الميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.777) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.164) بمعنى أن فرق العمل تفسر ما نسبته (16.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=3.026+0.266 X2$$

الجدول (4) : معادلات الانحدار وقيم (R²) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.704	1	3.704	13.777	.000(a)
	Residual	18.819	70	.269		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.406		B	Std. Error	Beta		
R ²	(Constant)	3.026	.273		11.101	.000
0.164	X2	.266	.072	.406	3.712	.000

المصدر من اعداد الباحث أنبأ بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في الميزة التنافسية .

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لتمكين العاملين في الميزة التنافسية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.508) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.232) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.328) بمعنى أن تمكين العاملين تفسر ما نسبته (32.8%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=2.018+0.508 X3$$

الجدول (5) : معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.397	1	7.397	34.232	.000(a)
	Residual	15.126	70	.216		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.573		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	2.018	.345		5.849	.000
0.328	X3	.508	.087	.573	5.851	.000

المصدر من اعداد الباحثتأنيبالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز في الميزة التنافسية .

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (6) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتحفيز في الميزة التنافسية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.283) بمعنى أنالتغير في قيمة التحفيز بمقدار وحدة واحدة يقود إلى تغير بمقدار (0.283) في متغير الميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.698) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.174) بمعنى أناللتحيز يفسر ما نسبته 17.4% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=2.955+0.283 X4$$

الجدول (6) : معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.908	1	3.908	14.698	.000(a)
	Residual	18.614	70	.266		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.417		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	2.955	.282		10.473	.000
0.174	X4	.283	.074	.417	3.834	.000

المصدر من اعداد الباحث أنبأ بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال الداخلي في الميزة التنافسية .

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (7) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للاتصال الداخلي في الميزة التنافسية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.373) بمعنى أن التغير في قيمة الاتصال الداخلي بمقدار وحدة واحدة يقود إلى تغير بمقدار (0.373) في متغير الميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.732) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.211) بمعنى أن التحفيز يفسر ما نسبته 21.1% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=2.581+0.373 X4$$

الجدول (7) : معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.755	1	4.755	18.732	.000(a)
	Residual	17.768	70	.254		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.459		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	2.581	.336		7.686	.000
0.211	X5	.373	.086	.459	4.328	.000

المصدر من اعداد الباحثتأنيبالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية. اذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (8) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للتسويق الداخلي في الميزة التنافسية. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.401) بمعنى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل التسويق الداخلي تقود إلى تغير بنفس الاتجاه وبمقدار (0.401) من المتغير التابع الميزة التنافسية. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.951) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.239) بمعنى أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته 23.9% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية أما النسبة المتبقية والبالغة (76.1%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الثانية وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Y=2.481+0.401 X$$

الجدول (8): معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.377	1	5.377	21.951	.000(a)
	Residual	17.146	70	.245		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.489		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	2.481	.332		7.473	.000
0.239	X	.401	.086	.489	4.685	.000

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

2- الفرضية الرئيسية الثالثة: (لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لابعاد التسويق الداخلي في الميزة التنافسية)

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فأنا للدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام معامل بيتا لجميع الابعاد وقيمة (F) ومعامل التحديد (R^2).

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد (9) أنهنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لابعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي) مجتمعة في الميزة التنافسية. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.287) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.323). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المتعدد الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.356) بمعنى أن ابعاد التسويق الداخلي تفسر ما نسبته (35.6%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Y=1.805- 0.012 X_1- 0.119 X_2+ 0.675 X_3 - 0.122 X_4+0.129X_5$$

الجدول (9): معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.011	5	1.602	7.287	.000(a)
	Residual	14.512	66	.220		
	Total	22.522	71			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.596		B	Std. Error	Beta		
R^2	(Constant)	1.805	.392		4.606	.000
0.356	X1	-.012	.261	-.013	-.045	.965
	X2	-.119	.187	-.181	-.633	.529
	X3	.675	.184	.762	3.660	.001
	X4	-.122	.211	-.179	-.578	.565
	X5	.129	.204	.159	.634	.528

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

مما سبق نلاحظ بأنمجموعة المتغيرات لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة ب(التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي) تؤثر على التغيرات التي تطرا على ابعاد الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وبذلك يتم رفض الفرضيات الثلاث وقبول الفرضية البديلة بأنالتسويق الداخلي له اثر كبير جدا على الميزة التنافسية للمصارف.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث إلى عدد الاستنتاجات هي:

- 1- أظهرت النتائج الاحصائية أن للتسويق الداخلي دوراً مهماً في أحداث تغييرات كبيرة وذلك عن طريق ادخال أنظمة جديدة في عملها واستخدام تكنولوجيا حديثة مما يسهم في رفع مستوى الارباح.
- 2- أن للميزة التنافسية دوراً مهماً وعملاً جوهرياً داخل المصارف لأنها القاعدة التي على أساسها تصاغ الاستراتيجية التنافسية وتحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- 3- أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة اثر وارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين ابعاد التسويق الداخلي وابعاد الميزة التنافسية.
- 4- تسهم ابعاد التسويق الداخلي والمتمثلة ب(التدريب ، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز والاتصال الداخلي) في التأثير على ابعاد الميزة التنافسية المتمثلة ب(الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

ثانياً: التوصيات:

من خلال الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية :

- 1- ضرورة الاهتمام بالكوادر البشرية داخل المصارف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في اداء اعمالهم.
- 2- ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية داخل المصرف من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة وتقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبجودة عالية.
- 3- ضرورة العمل المتواصل لتطبيق ابعاد التسويق الداخلي الذي يتطلب تعاون وتنسيق بين الافراد والوظائف داخل المصرف وتقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي
- 4- ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية داخل المصارف لمواجهة التحديات البيئية التنافسية المحتملة والسعي لبقائها ومحافظةها على الموقع التنافسي بين المصارف المنافسة الاخرى

المصادر:

أولاً :- الكتب العربية .

1. البكري، ثامر ياسر، " إستراتيجيات التسويق "، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
2. الزعبي، حسن علي " نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي " ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع 2005.
3. الطائي، حميد و العلق، بشير " تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي " دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
4. الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار الوائل للنشر، الطبعة الثانية، عمّانالأردن، 2009.
5. الضمور، هاني حامد "تسويق الخدمات " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

6. درة، عبد الباري ابراهيم والصباح، زهير نعيم "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. دعبول، محمد زاهر وايوب، محمد " مبادئ تسويق الخدمات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.
8. طالب، علاء والبناء، زينب "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر" الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

ثانياً :- الرسائل والاطاريح :-

1. الجاروشة، محمد عبد المعطي، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، 2016.
2. الخشاب، حسأناثابت جاسم محمد" أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى "رسالة ماجستير جامعة الموصل، 2005.
3. الربيعي، أكرم محسن علي " المعلومات الإستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)" أطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الدراسات المستقبلية ، الجامعة المستنصرية ، 2011.
4. الزيدي، محمد دريعي بدر عبدالله "عمليات الأعمال في بعض المجالات الوظيفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في المستشفى التعليمي لكلية طب الأسنان بجامعة الموصل" ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في قسم إدارة الأعمال ، جامعة الموصل ، 2008 .
5. السعيد، حامد خزيم معن "إمكانية تطبيق مداخل الإيحاء الواسع وأثرها في الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية/ واسط " رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال - جامعة المستنصرية ، 2013 .
6. حسن، حوراء ثامر مهدي "التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون" ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، 2015.
7. حجازي، هيثم علي "إثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، 2016.
8. عبد المؤمن، بولعراس " اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولفة " رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم المنظمات جامعة بسكرة ، 2016 .

ثالثاً : - المجالات والدوريات :-

1. أبو بكر ، ايمن عبدالله محمد "اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون " مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد(1)vol.16 . جامعة أبو ظبي ، 2015.
2. الشكر ، بطرس و لطيف ، لؤي " دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين في فندق الرشيد احد فنادق الدرجة الممتازة بغداد" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الحادي والسبعون ، 2008 .
3. الصباغ ، شوقي ، "اثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الامارات العربية المتحدة " ، مجلة آفاق جديدة العدد (1+2) ، 2005.

رابعاً : - المصادر باللغة الإنكليزية

First:Books

1. Barney, B.Jay & Hesterly, S.William, "Strategic Management And Competitive Advantage Concepts And Cases " , 3rd Ed, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
2. Kotler, Philip, "A framework for Marketing Management", 2nd edition, prentice Hall,Inc, New Jersey,USA , 2003.
3. Kotler, Philip " Marketing for Hospitality and Tourism", 5th edition, Prentice Hall Pub.Inc,UK , 2006 .

Second :Thesis &Dissertation

- 1- Bojarskyte,Laura,"The impact of internal marketing on employee engagement in innovation organizatios" A Thesis Presented to the faculty ISM University of Management and Economics, 2017.

Third: Reasach

- 1- Anna Gudmundsor & christine Candbery ,” Internal Marketing : Away For Improving Services Quality “ , <http://Padua.Wasa.shh.Fi /Konferens /Obstract/d6.gadmamson Lundbery.pdf> , 2001.
- 2- Chang, S. Ching and Chang, C. Hae, “ Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses “ , Journal of Advanced Nursing , Vo. 65, No. 1, Available at: www.emeraldinsight.com ,2009.

- 3- Esfahani, Ali,Nasr, Amirosadat, Sayyed Nasim & Maraandi, Mohamed, Hossein , Investigating Relationship between Internal Marketing and Job satisfaction with using structural equation Modeling “, Journal of Academic research in Economics and Management sciences Vo. 2, No. 3, 2013.
- 4- Lombard, Mornay ,Robert,' Employess as Customer an Internal Marketing a study of the Avis car rental group in south Africa , “, Journal of Businss Management Vo.4 (4) April, 2010.
- 5- Mishra,Sita, ' Internal Marketing A Tool to Harness Employees Poower in Service Organization in India ', Journal of Business and Management Vo.5 ,No 1 , 2010.
- 6- Olorunleke ,k,& Akinyele, s,t: , ' An Empirical of Internal Marketing on Organizational Commitment a study of Banks in lagos-Nigeria, 2007.
- 7- Sundaram,VenKataramani 'Essentials off design phase cost management and budget control.Cost Engineering Jurnal,Vol(50),No.(2),2008.

الملاحق

استمارة استبانة

جامعة كربلاء

كلية الإدارة واقتصاد

تحية طيبة

نضع بين يديكم الكريمة استبانة مخصصة لمشروع البحث العلمي الموسوم بـ ((دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف العراقية (الحكومية والاهلية) في محافظة كربلاء المقدسة)) بوصفه جزء من متطلبات البحث النهائي راجين تعاونك في إبداء ملاحظاتكم القيمة ورأيكم حول صياغة هذه الاستبانة المرفقة من اجل دعم قيمة ورصانة هذا البحث ، ولا داعي لذكر الاسم أو التوقيع ، كما إننا سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تراها مناسبة

شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق.

الباحثان

م.م ميساء سعد حبي

م.م لمياء علي ابراهيم

القسم الأول:- معلومات عامة

1. اسم المصرف :
2. العنوان الوظيفي :
3. الجنس : ذكر: أنثى:
4. الفئة العمرية :
 30 سنة فأقل 41 . 50 سنة 61 فأكثر
 31 . 40 سنة 51 . 60 سنة
5. التحصيل الدراسي:
 إعداديه دبلوم عالٍ
 دبلوم ماجستير
 بكالوريوس دكتوراه
6. سنوات الخدمة في المصرف:
 1 . 5 11 . 15 21 سنة فأكثر
 6 . 10 16 - 20

القسم الثاني / أسئلة الاستبانة .وكما يلي :-

- أ- التسويق الداخلي :- هو الافضل والقادر على الاهتمام بالخدمات والزبون وذلك بواسطة نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وادراك الزبون والمبيعات لدى العاملين ضمن منهج فاعل يتم استخدامه في كافة انواع الاجراءات الداخلية التي تدعم العاملين (الموظفين) داخل المنظمة وتتمثل بالاتي :-

1. التدريب : يؤكد هذا البعد على رفع مستوى كفاءة العاملين وامتلاكهم المعرفة والمهارات في انجاز العمل

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعتمد المنظمة على التدريب باعتباره الركن الاساسي في استراتيجيتها					
2	يطور المصرف أداء الأفراد من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية المتخصصة بكُلفٍ قليلة					
3	تعمل ادارة المصرف على تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها باستمرار					
4	تعمل ادارة المصرف على اتاحة الفرصة للعاملين لديها من الابتكار والتنافس والابداع					
5	تعطي ادارة المصرف التدريب قدر كبير من الاهمية لأنه تطوير ذاتي للعاملين					

2. فرق العمل: هم الافراد العاملين داخل العمل على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بشكل صحيح وبعيدا

عن الاسراف

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يسعى المصرف لضمان حماية حقوق الافراد العاملين المتضمنة بالمكافآت والتشجيع					
2	تعمل ادارة المصرف على الاعتماد على فرق العمل وتدريبهم على استخدام الوسائل التكنولوجية					
3	العمل على تعزيز روح الفريق بالعمل الجماعي					
4	العمل على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بشكل صحيح وبعيدا عن الاسراف والهدر					
5	تسعى ادارة المصرف في الحصول على المعلومات بسهولة ويسر مما يسهم في زيادة كفاءة فرق العمل					

3. تمكين العاملين : يقصد به تفويض السلطة للمرؤوسين ويتم تمكين العاملين عندما تمتلك الادارة القناة بتمكينهم

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يعد التمكين ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي عند ارتباطه بالعنصر البشري					
2	يعمل المصرف على ضمان تطوير المهارات اللازمة للعاملين من اجل تحقيق اهدافهم واثبات ذاتهم					
3	منح العاملين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في داخل المنظمة					
4	العمل على تنمية الافراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المشاكل وحلها داخل المنظمة					
5	تعمل ادارة المصرف على تدعيم اتجاهات وسلوك العاملين في المصرف بما يمكن من تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التسويقية.					

4. اللتحفيز : أنظمة لتحفيز العاملين إليها دور كبير في تحسين مستوى الأداء المنظمي وزيادة الكفاءة والفاعلية وتعد من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تمثل الحوافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في العمل					
2	تعمل ادارة المصرف على لتحفيز العاملين لتشخيص المشكلات في العمل ، وتقديم الحلول إليها بأسرع وقتٍ ممكن					
3	تعمل ادارة المصرف على تشجيع العاملين بتقديم حوافز مادية ومعنوية					
4	يسهم نظام الحوافز والمكافآت في تحسين مستوى اداء العاملين وولاءهم للمصرف					
5	تعمل ادارة المصرف على توزيع وضمان الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع الجهد المبذول العاملين.					

5. الاتصال الداخلي : يشير إلى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والزبائن وتهيئة المناخ الداخلي الذي يساعد العاملين على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المناسب.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تهيئة المناخ الداخلي الذي يساعد العاملين على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن					
2	تسعى ادارة المصرف في الحصول على معلومات كافية التي تعمل على تطوير وتقوية العلاقات بين الزبون والعاملين					
3	يسعى المصرف لتوفير شبكة اتصال من خلالها يتم جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال					
4	يعمل المصرف على جمع المعلومات الضرورية للموظفين وتيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد					
5	تسعى إدارة المصرف عند تطبيق بعد الاتصال من نقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب					

ب- الميزة التنافسية :- بانها " امتلاك المنظمة لقدرات وخصائص وسمات ومهارات ومعلومات تمنحها قوة داخلية للتفرد على المنافسين من خلال الاستجابة لقيم الزبائن وحاجاتهم من السلع والخدمات " " وابعاد الميزة التنافسية تتمثل بالاتي :-

1. الكلفة :- تعد الكلفة أهم الأبعاد الرئيسية للتنافس ، التي تسمح للمصرف بالحصول على عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعد الكلفة أهم ابعاد الميزة التنافسية					
2	تسعى ادارة المصرف لجعل الكلفة المنخفضة الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها					
3	تؤمن ادارة المصرف بأنالزبون يدرك الكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام المنتج					
4	يمكن الادارة المصرف الحصول على أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع منتجاتها بالكلفة المنخفضة					

					تمتلك الميزة التنافسية القدرة الكافية لامتلاك كمية كبيرة من الموارد الانتاجية والتكنولوجيا العالية	5
--	--	--	--	--	--	---

2. الجودة : وتعرف أيضا بقدرة المنظمة على تقديم الخدمات بالجودة العالية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل ادارة المصرف على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين					
2	تحقق الخدمة المصرفية المقدمة الاشباع التام لحاجات رغبات الزبائن.					
3	يعتمد المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية					
4	يوفر المصرف قاعدة بيانات محدثة ودقيقة عن زبائنه.					
5	تعمق المنظمة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد					

3. المرونة : ويُقصد بها القابلية على التكيف للمتغيرات البيئية، وتُقاس من خلال الآتي:-

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل إدارة المصرف على أنيختار الزبون الخدمة المصرفية وفقا لحاجاته ورغباته					
2	يملك العاملون الخبرة والمعرفة الكافية للجابة عن جميع اسئلة واستفسارات الزبائن					
3	الحرص على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغيرات البيئية					
4	السرعة في التكيف للمتغيرات في بيئة العمل من خلال زيادة نوعية وسرعة الخدمة وأداء الأعمال					
5	القدرة على موازنة الموارد مع تحقيق الأهداف المطلوبة (المرغوبة)					

4. التسليم : وتعرف أيضا بمرحلة تسليم الخدمات بالوقت المناسب

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل ادارة المصرف على توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل السلعة أو الخدمة إلى الزبون					
2	تعمل المنظمة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية					
3	يعتمد المصرف على دراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق					
4	تسعى ادارة المصرف للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها المنافسين .					
5	القدرة على انتظام مواعيد التسليم والسرعة في انجاز طلب الزبون ترتبط بشكل مباشر مع منظمات					