

## دور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية

أ.د. طلعت اسعد عبد الحميد

أستاذ التسويق والإعلان

كلية التجارة جامعة المنصورة

د. عزة عبد المنعم المنباوي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

رجب عبد السلام العموري

باحث دكتوراه إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك الإدارة والعاملين في البنوك التجارية العامة الليبية بدور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية ، والى معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية ، وكذلك معرفة التأثيرات المباشرة للتسويق الداخلي على دعم القدرة التنافسية ، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة قائمة استقصاء محددة الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي كان معامل ثباتها وفق معامل ألفا كرنباخ ٠.٨٠ ، و حجم العينة ٣٨٤ مفردة بلغت نسبة الاستجابة ٠.٧٠ ، وكانت الحدود الزمنية للدراسة ٨/١٥ - ١٥ / ١٢ / ٢٠١٤ ، أما الحدود المكانية فشملت مصرف الجمهورية والمصرف التجاري الوطني ومصرف الوحدة بالمدن التالية : طرابلس ، الزاوية ، سبها ، طبرق ، وباستخدام البرنامج الإحصائي pspp توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن المصارف التجارية العامة الليبية مدركة لأهمية التسويق الداخلي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية لكنها لم تترجم ذلك على أرض الواقع ، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية بنسبة ٦٧% ، و إلى وجود تأثير معنوي مباشر للتسويق الداخلي على دعم القدرة التنافسية للبنوك بنسبة ٤٥% .

**الكلمات الدالة :** التسويق الداخلي، القدرة التنافسية ، البنوك التجارية العامة الليبية.



**Abstract:**

The study aimed to find out how perception management and staff of the Libyan public commercial banks to the role and importance of internal marketing in support of competitiveness, and to know the nature of the correlation between internal marketing and support competitiveness, as well as knowledge of the direct effects of internal marketing to support competitiveness, and the instrument used in the study List specific answer survey according to Likert scale Quintet was stability 0.80 coefficient, sample to study the 384 response was 0.70 volume ratio, and the time limits for the study of 08/15 to 12/15 / 2014 The spatial boundaries encompassing Bank Republic Commercial Bank and National Bank of the unit the following cities: Tripoli, corner, Sabha, Tobruk, and using pssp statistical program study found a range of results was most important that the public commercial banks Libyan aware of the importance of internal marketing and its role in supporting the competitiveness of commercial banks, but did not translate it on the ground, also it found that there is a relationship significant correlation between internal marketing and support competitiveness by 67%, and to have a significant effect direct internal marketing to support the competitiveness of banks by 45%.

**Key words:** internal marketing, competitiveness, public commercial banks Libyan



## مقدمة الدراسة

برز مفهوم التسويق الداخلي في أوائل السبعينيات من القرن الماضي غير انه لم يلق اهتماما واسعا إلا في منتصف التسعينيات عندما زاد تركيز خبراء التسويق انتباها أكثر مدركين الحاجة لموازنة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي". (Marko, Željko, 2011, pp108-109)، ويعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين. (محمد أبوسنيّة، 2013، ص ١) و التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة إدارية متقدمة تعني قيام جميع الأطراف الداخلية المعنية بنشاط المنظمة (الإدارة، والعاملين) بمحاكاة أنشطة وبرامج واستراتيجيات التسويق، بحيث يصبح كل طرف من هذه الأطراف هو القائم بجهود التسويق (المسوق الداخلي)، واليه توجه جهود التسويق (الزبون الداخلي)، وذلك لضمان تحقيق أهداف كل الأطراف المعنية بنشاط المنظمة الداخلية منها والخارجية.

(الباحث)"وأصبح التنافس في تقديم أرقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه الكثير من المؤسسات الخدمية كالمصارف التجارية، وذلك بعد أن صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لنجاحها و ضمان بقائها و استمرارها في السوق و زيادة ربحيتها من خلال الميزة التنافسية" (جبلي هدى، 2010، ص أ-ي)

## الجانب الأول: الإطار العام للدراسة

## مشكلة الدراسة

بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية الذي قام بها الباحث صيغت مشكلة البحث على النحو التالي: " هناك قصور من قبل الإدارة والعاملين بالبنوك



التجارية العامة الليبية في إدراك دور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية ، وبالتالي عدم قدرة هذه البنوك على المنافسة " .

### أهداف الدراسة

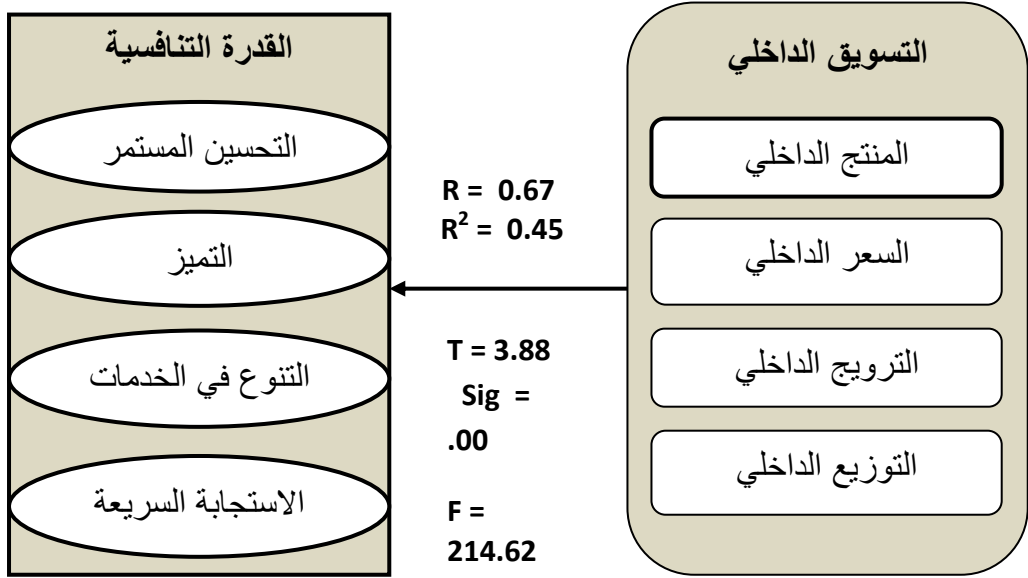
١. معرفة مدى إدراك الإدارة والعاملين لدور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية.
٢. معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة.
٣. معرفة التأثيرات المباشرة للتسويق الداخلي على دعم القدرة التنافسية بالبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة.

### فروض الدراسة

- بناء على مشكلة البحث يسعى الباحث إلى إثبات مدى صحة الفروض التالية :
- الفرض الأول : لا يوجد ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة.
  - الفرض الثاني : لا يوجد تأثير معنوي مباشر للتسويق الداخلي على دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة.



الشكل رقم ( ١ ) نموذج الدراسة



أسلوب الدراسة

أولاً: البيانات المطلوبة ومصادرها

بيانات ثانوية : وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث مما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث .  
بيانات أولية : وتم الحصول عليها من البنوك التجارية محل البحث باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها مما مكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج والتوصيات.



### ثانيا : حدود الدراسة

الحدود الزمنية : اقتصرت الحدود الزمنية عن الفترة من ٨/١٥ - ١٥ /١٢ . ٢٠١٤

الحدود المكانية : البنوك التجارية العامة الليبية : الجمهورية ، التجاري الوطني ، الوحدة وذلك بالمدن الرئيسية طرابلس ، الزاوية ، سبها ، طبرق .

### ثالثا: أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء أعدت خصيصا لهذا الغرض في ضوء نتائج الدراسة النظرية وتم استقصاء مفردات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما .

### رابعا : إطار ومجتمع الدراسة.

يتمثل الإطار الكلي لمجتمع الدراسة في المصارف التجارية العامة الليبية ( مصرف الجمهورية ، المصرف التجاري الوطني ، مصرف الوحدة ، بالمدن الرئيسية التالية : طرابلس ، الزاوية ، سبها ، طبرق ) ، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في العاملين بالبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة .

### خامسا : وحدة المعاينة

لضمان تحقيق أهداف الدراسة تعمد الباحث جمع البيانات الأساسية من موظفي الخط الأمامي الذين لهم علاقة مباشرة بالعملاء ومن خلالهم يحكم العملاء على جودة الخدمات

### سادسا : حجم العينة وطريقة سحبها من وحدة المعاينة.

نظرا لعدم قدرة الباحث على تحديد حجم مجتمع الدراسة قام بتحديد حجم العينة باستخدام برنامج Decision Analyst STATS TM 2.0 ، وأتضح أن حجم العينة المناسب هو ٣٨٤ مفردة ، تم توزيعها على عينة عشوائية منتظمة استرجع منهم ٢٦٨ بنسبة استجابة بلغت ٧٠% .



سابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات  
اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية  
التالية:

١. مقاييس النزعة المركزية والتشتت: لوصف ومعرفة اتجاهات أفراد الدراسة.
٢. معامل الارتباط بيرسون : لبيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
٣. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج : لحساب معاملات الانحدار المتعدد للمتغيرات .

#### الجانب الثاني : الإطار النظري

#### المبحث الأول : التسويق الداخلي

#### نشأة ومفهوم التسويق الداخلي

انبثق مصطلح التسويق الداخلي من الدراسات السابقة لتسويق الخدمات في فترة الثمانينات كمفهوم يركز على الموظف الواعي بالعمل وتحويل جودة الخدمة إلى أمر حتمي لمنظمة العمل. ( Rajasegaran , 2007, p14 )، و يرى shikawa , 1985 أن وجود مفهوم التسويق الداخلي لفت الانتباه في أوائل الخمسينات وتم توضيحه على نحو مباشر في الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة.( Johari Mat, , 2008, P75) Berry,1981 عرفه على أنه " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة". (

Jerome Paul , 2005,p1

Kotler,1991 التسويق الداخلي هو التعاقد بنجاح وتدريب وتحفيز موظفين قادرين على خدمة العملاء ( Sita Mishra , 2010, p 188 )



### أهداف التسويق الداخلي

ذكر كريستوفر وآخرون، 1991 إن الغرض الرئيسي للتسويق الداخلي هو تعزيز المعرفة عن العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة العوائق التشغيلية التي قد تقف في طريق عمل الخدمات بناءً على القيم والكفاءة التنظيمية. (S.R. Seyed,2011,p364) ويشير Gronroos إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان: الاستراتيجي ويهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم ، و المستوى التكتيكي ويهدف التسويق الداخلي إلى تنمية الاتجاه الايجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.(صالح الجريري، ٢٠٠٦ ص ٤١ )

### أهمية التسويق الداخلي

حددا Rafiq & Ahmmad أهمية التسويق الداخلي فيما يلي :

١. يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
٢. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
٣. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
٤. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقه خارجيا.
٥. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.(رائد الشوابكة ، ص ص ١٤-١٥ )





## أبعاد التسويق الداخلي

## • المنتج الداخلي

الكثير من الدراسات السابقة ممن اعتمدت مزيج التسويق التقليدي 4ps إن لم يكن معظمها أشارت أن المنتج الداخلي يتمثل في الوظيفة ، عصمت سلمان ، 2000 ترى أن المنتج يتمثل في القيم والفكر والفلسفة التي ترغب المنظمة أن يتبناها العاملون لتحقيق علاقات فعالة مع عملائها الخارجيين ويرى الباحث أن المنتج الداخلي يتوقف على نوع أو مستوى التسويق الداخلي ففي حالة أن البنوك هي المسوق والموظف هو الزبون الداخلي فأن المنتج الداخلي في هذه الحالة سيكون كل ما يمكن أن تقدمه البنوك (الوظيفة ، والسياسات والاستراتيجيات ، والدعم الإداري والتنظيمي.. الخ) إلى العميل الداخلي لضمان تحقيق حاجاته ورغباته ومن ثم تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها .

أما في حالة أن الموظف هو المسوق والبنوك هي الزبون الداخلي فأن المنتج في هذه الحالة سيكون كل ما يمكن أن يعطيه الموظف من (الأمانة ، الصدق ،التعاون ، الاحترام ، المهارة ، الخبرة ،المعرفة، الجهد ، تكلفة الفرص البديلة، الوقت ،الإبداع ،الالتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي .. الخ) ويساهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف البنك بالإضافة إلى أهدافه الذاتية، أما في حالة أن البنوك هي المسوق الداخلي والزبون الداخلي في ذات الوقت فان كل ما يمكن أن يقدمه أحد الأطراف الداخلية بالبنك ( موظف ، قسم ، إدارة ، فرع ، إدارة عليا) إلى الأطراف الأخرى في ذات البنك ويمكن أن يساهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف البنك يمثل المنتج الداخلي وسوف يعود في شكل تغذية مرتدة على جميع الأطراف إما سلباً أو إيجاباً .

## • السعر الداخلي

يرى (أحمد عبيد, 2005 ) أن السعر هو مقدار ما يضحى به ( أو التكلفة التي يتحملها العامل في سبيل القيام بواجباته الوظيفية سواء كانت هذه التكلفة جسمية أو نفسية أو تكلفة فرصة بديلة ) ويرى الباحث أن السعر هو



التمن الذي يدفعه المستهلك أو المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة وهذا شيء لا يختلف عليه أثنان في التسويق التقليدي "الخارجي" وكذلك السعر الداخلي هو التمن الذي يدفعه العميل الداخلي مقابل حصوله على المنتج الداخلي، وهنا أيضا يتوقف السعر الداخلي على نوع أو مستوى التسويق الداخلي، وفي حالة أن البنوك هي المسوق والموظف هو الزبون الداخلي فإن التمن الذي سيدفعه الموظف مقابل حصوله على المنتج الداخلي من البنوك ( الوظيفة، والسياسات والاستراتيجيات، والدعم الإداري والتنظيمي) سيكون (الأمانة، الصدق، التعاون، الاحترام، المهارة، الخبرة، المعرفة، الجهد، تكلفة الفرص البديلة، الوقت، الإبداع، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي...).

أما في حالة أن الموظف هو المسوق والبنوك هي الزبون الداخلي فإن التمن الذي سيدفعه البنك مقابل حصوله على المنتج الداخلي (جهد الموظف، ووقته، ومهارته، وخبرته، وتعاونه، وأخلاقه الحميدة، وتضحيته بالفرصة البديلة.. الخ) سيكون هو التكاليف الثابتة والمتغيرة لتنفيذ الملاك الوظيفي، السياسات والاستراتيجيات، الدعم الإداري والتنظيمي،.. وكل ما يمكن أن يقدمه البنك من أجل تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه.

وفي حالة أن البنوك هي المسوق الداخلي والزبون الداخلي في ذات الوقت فإن كل ما يمكن أن يقدمه أحد الأطراف الداخلية بالبنك (موظف، قسم، إدارة، فرع) إلى الأطراف الأخرى في ذات البنك ويمكن أن يساهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف البنك يمثل السعر الداخلي مقابل حصوله على المنتجات الداخلية من الأطراف الأخرى.

#### • التوزيع الداخلي

ترى (عصمت سلمان، 2000) المكان الذي يحدث فيه التبادل بين طرفي التسويق الداخلي "البنك كمسوق والعاملون كعملاء" هو داخل البنك وذلك من خلال قنوات توزيع رسمية مثل الاجتماعات، تشكيل اللجان،



المناقشات الجماعية ، برامج التدريب الرسمية .وأيضا قنوات التوزيع غير الرسمية بين العاملين بالمنظمة. (Piercy & Morgan, 1991) المكان في التسويق الداخلي بأنه " المكان المادي والاجتماعي الفني الذي يتعين فيه على طاقم العمل تقديم المنتج والتواصل " .  
و الباحث يرى التوزيع الداخلي بأنه يتمثل في نظم المعلومات والاتصالات و المكان المادي التي تمارس فيه الأعمال وتقدم فيه الخدمات .

### • الترويج الداخلي

يرى كل من (Kotler & Wrmstrong , 2001) الترويج بأنه الأنشطة التي تعبر عن المنتج أو الخدمة ومزاياه للعملاء المرتقبين وإقناعهم بالشراء . (Johar,2008,p89) (أحمد ورفيق ) حدد كل منهم عناصر المزيج الترويجي في الآتي : الإعلان ، البيع الشخصي ، والاتصالات واللقاءات الشخصية مع العاملين.(عصمت سلمان ،2000،ص٧٩) أما الباحث فيرى أن الترويج الداخلي يتعلق بالعلاقات العامة والإعلانات والمؤتمرات والاجتماعات و المقابلات الشخصية والمقابلات الجماعية والتليفون والبريد الالكتروني وشبكة المعلومات الداخلية و البريد المباشر وشرائط الفيديو و الدوائر التليفزيونية المغلقة والاحتفالات في المناسبات الخاصة ..الخ.

### معوقات التطبيق الفعلي للتسويق الداخلي

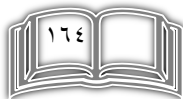
على الرغم من إدراك الأكاديميين والممارسين لفائدة التسويق الداخلي ، يزعم بعض النقاد أن المصطلح مجرد مرادف جديد لإدارة جيدة للموارد البشرية أو التطوير التنظيمي أو الاتصالات الفعالة مع الموظفين. , David & Isabel (2010) ويرى أحمد ورفيق 1993 أن النظر إلى العاملين على أنهم عملاء قد يؤدي بهؤلاء العاملين أن يعتبروا أنفسهم ملوكا ودائما العميل يكون على حق ومن ثم قد يطالبون منظماتهم بمطالب فوق إمكانياتها وطاقاتها . ( عصمت



سلمان، ٢٠٠٠، ص ٦١) (احمد ورفيق، 2000) " إن التركيز على العملاء الداخليين قد يحول من انتباه المنظمة بعيدا عن عملائها الخارجيين" Nada (Ali,2010,p16).

### المبحث الثاني : القدرة التنافسية للبنوك التجارية نشأة ومفهوم القدرة التنافسية

"ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينيات من القرن الماضي، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات M porter بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية ، ويعتمد هذا المفهوم على فكرة أساسية وهي أنّ العامل المحدد لنجاح المنظمة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه ". ( حبانة محمد ، 2012 ، ص ٢٩ ) ويمكن تعريف الميزة التنافسية على إنها " قدرة المنظمة على اكتساب عنصر التفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد الفنية والمادية والتنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى المهارات والكفاءات التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية" ( عامر بشير ، 2012، ص ١٧٧ ) "Porter,1985 تتشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".(بوازيد وسيلة ، 2012، ص٤ ؛ ) "Pateraf 2003 المؤسسة لها ميزة تنافسية اذا هي قادرة على إيجاد قيمة اقتصادية أكثر من المنافسين في السوق الصناعية." (Minyu Wu , 2010 ,p26) (محسن و النجار ، 2012 ) " تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية والارجحية على المنافسين في السوق" (عبد الكريم ، صباح، ٢٠١٢ ، ص٤٥) Kotler يعرف الميزة التنافسية على أنها " مقدره المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي أما يصعب على منافسيها تقليده، و يمكن تحقيق الميزة



التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز " (عامر بشير ، 2012 ، ص 177) ويرى الباحث أن القدرة التنافسية للبنوك التجارية تعني قدرة البنوك التجارية على تحليل بيئتها المحيطة ، أولاً لتعزيز نقاط قوتها والتغلب على نقاط الضعف لديها ، وثانياً للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها والحد من التهديدات التي قد تعترض طريقها ، و ذلك بقدر أعلى من منافسيها في السوق وبشكل مستمر .

### أبعاد القدرة التنافسية للبنوك التجارية

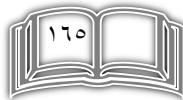
#### • التميز في تقديم الخدمات المصرفية

" تشير القدرات المميزة إلى الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة والمميزة للمنظمة والتي قد تكون : قوة عمل ماهرة مدربة جيداً ومرنة أو مبدعة وخلاقة بشكل استثنائي بارز ، شبكات توزيع قوية ، التفرد بتملك مصدر تجهيز مواد أولية ، امتلاك تكنولوجيا أفضل مقارنة بالمنافسين ، ...أو القدرة على تصميم وتطوير منتجات جديدة بسرعة أو القدرة على تغيير معدلات الإنتاج مع استمرار العمل بشكل اقتصادي.

وذكر (جاد الرب ، 2013 ، ص ١١٣ ) " إن كلمة التميز تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين ، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً ومبهرًا " .

#### • الاستجابة السريعة في تقديم الخدمات المصرفية

" لغرض تحقيق استجابة عالية للزبون ، يجب على الشركة أن تكون قادرة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها وقدرة على أن تلبي حاجات زبائنها بفاعلية ، .. إن تحقيق النوعية والابتكار العاليين يكونان الجزء المقوم من تحقيق الاستجابة العالية للزبون " (فاضل القيسي و علي الطائي ، ٢٠١٤ ،



ص ١٩٢ ) ، و يتوقع أن يتم التحول إلى مرحلة القيمة الشاملة للزبون سنة 2020 ، وهي ثقافة تدفع كل فرد في المنظمة إلى أن يكون مسؤولاً عن التخلص من الضياعات والهدر، وتحسين العملية باستمرار كل يوم من أجل الاستجابة إلى متطلبات واحتياجات الزبون لإرضائه بشكل كامل . ( عبد الكريم ، صباح ، 2012، ص 542) ويرى الباحث أن الاستجابة السريعة كبعد من أبعاد القدرة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المنظمات على الاستجابة لتلك الظروف والمتغيرات في البيئة المحيطة بها الداخلية منها والخارجية.

#### • التنوع في الخدمات المصرفية أ . خدمات البنوك الشاملة

حسب تعريف البنك السويسري ، فالبنك الشامل يترجم بتقديم مجموعة من المنتجات وعرض كامل للخدمات ، والبنوك الشاملة عليها أن تؤمن فائدتين : الأولى أن تسمح بالوفاء للزبائن أي قدرة على أن تقدم لهم مجموعة من الخدمات المالية التي يحتاجونها وهذا ما يسمى وجهة الزبائن ، وثانياً تتماشى مع التغيرات الاقتصادية وهذا بتنوع قطاعات التواجد : تمويل بنكي، تدخل في السوق المالي ، بنك الودائع ، بنك الأعمال (عامر بشير، 2012، ص ١٩٦)

#### ب. الخدمات المصرفية الخاصة

الخدمة المصرفية الخاصة هي تلك الخدمات الموجهة إلى نخبة العملاء أو أصحاب النفوذ ، ويمكن تحقيقها من خلال انجاز جزء كبير من العوائد التي تساهم في تخفيض تكلفة الأموال وتعظيم الإيرادات.

#### ج. العمليات المصرفية الإلكترونية.

"ويقصد بالعمليات المصرفية الإلكترونية تقديم البنوك الخدمات التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال الكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقاً لشروط العضوية التي تحددها البنوك " ( سمير خليل ، ٢٠١٠، ص ١٧١)



### • التحسين المستمر للخدمات المصرفية

"إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط ، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى" (سملاي يحضيه ، 2003، ص ١٧٨ ) ، "ويجب أن تعتمد أية خطة لتطوير المزايا النسبية على تحليل دقيق لهوية منافسين البنوك ، حيث أدركت البنوك حديثا أن منافسيها لا يتمثلون في البنوك الأخرى فقط ، أو حتى مؤسسات الخدمات المالية الأخرى ، وإنما أية مؤسسة تتمتع بسمعة وعلاقة تجارية جيدة ولها قاعدة كبيرة من العملاء ، ومن خلال ذلك تقدم المتاجر الكبرى وشركات الطيران وشركات السيارات ، خدمات مصرفية تنافس الآن البنوك التقليدية" . (أدريان بالمر ، ٢٠٠٩ ، ص ٥١٥ )"

### معوقات تحقيق القدرة التنافسية للبنوك التجارية

يرى الباحث أهم معوقات القدرة التنافسية للبنوك التجارية في تغلغل الفساد والتسيب الإداري في أجهزة وأروقة الدولة، وعدم اقتناع الإدارة العليا للبنوك بأهمية دعم القدرة التنافسية في تحقيق الأهداف المرجوة ، وقلة توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة بالخصوص، وكذلك عدم القدرة على تحليل البيئة المحيطة بالبنوك عن طريق البحث العلمي وفق مدخل swot ، وعدم الاهتمام بالأدوات الأخرى المستخدمة في التحسين المستمر كمنقل التكنولوجيا ،



التدريب، الأدوات السبع للجودة، الأدوات السبع الحديثة لتحسين الإدارة والتخطيط، تبني حلقة ديمنج في الجودة، ستة سيجما.

### الجانب الثالث : الدراسة الميدانية

أولاً: نبذة عن البنوك التجارية العامة الليبية ( الإطار الكلي لمجتمع الدراسة )

#### ١. مصرف الجمهورية

مصرف الجمهورية هو أحد أهم وأكبر المصارف العاملة بالقطاع المصرفي الليبي، ويتخذ المصرف من مدينة طرابلس مقراً للإدارة العامة، وتنتشر فروعه ووكالاته في ربوع ليبيا الحبيبة بعدد ١٥٥ فرعاً ووكالة وإدارة منطقة، ويعمل به ٥٩٣٤ موظف وموظفة.

#### ٢. المصرف التجاري الوطني

المصرف التجاري الوطني هو واحداً من أعرق وأهم المصارف على المستوى المحلي في ليبيا، وعلى المستويين الإقليمي والعالمي، تأسس المصرف التجاري الوطني عام ١٩٧٠ كشركة ليبية مساهمة برأس مال وقدره ٥٠٠ مليون دينار ليبي بموجب أحكام القانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٧٠ الصادر بتاريخ ٢٢-١٢-١٩٧٠.

ويتخذ المصرف من مدينة البيضاء مقراً لأدارته العامة.

#### ٣. مصرف الوحدة

مصرف الوحدة هو أحد المصارف العاملة في ليبيا ومقره الرئيسي في بنغازي شرق البلاد، ويعتبر شركة مساهمة ليبية تأسست بموجب القانون رقم (١٥٣) لسنة ١٩٧٠ الصادر بتاريخ ٢٢ / ١٢ / ١٩٧٠.

### ثانياً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالخط الأمامي بالبنوك التجارية العامة الليبية محل البحث.





ثالثاً : وحدة المعاينة وعينة الدراسة .

لضمان تحقيق أهداف الدراسة تعتمد الباحث جمع البيانات الأساسية من موظفي الخط الأمامي، حيث قام الباحث بتوزيع ٣٨٤ قائمة استقصاء على عينة عشوائية منتظمة بالمصارف التجارية محل البحث استرجع منهم ٢٦٨ بنسبة استجابة بلغت ٧٠%، والجدول رقم ( ١ ) يقدم وصف لعينة الدراسة.

الجدول رقم ( ١ )  
وصف عينة الموظفين

المتغير	الرمز في قاعدة البيانات	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	١	ذكر	١٨٨	٧٠%
	٢	أنثى	٨٠	٣٠%
		المجموع	٢٦٨	١٠٠%
العمر	١	٢٠ - أقل من ٣٠	٤٠	١٥%
	٢	٣٠ - أقل من ٤٠	١٣٦	٥١%
	٣	٤٠ - أقل من ٥٠	٧٠	٢٦%
	٤	٥٠ - فما فوق	٢٢	٨%
		المجموع	٢٦٨	١٠٠%
الدخل	١	أقل من ٥٠٠ دينار	٦	٢%
	٢	٥٠٠ - أقل من ١٠٠٠	١٠٠	٣٧%
	٣	١٠٠٠ - أقل من ١٥٠٠	١٢٢	٤٦%
	٤	١٥٠٠ - فما فوق	٤٠	١٥%
		المجموع	٢٦٨	١٠٠%
المؤهل	١	ثانوي فأقل	٤٦	١٧%
	٢	جامعي فأعلى	٢٢٢	٨٣%

المجموع	٢٦٨	%١٠٠
البنك		
الجمهورية	٩٦	%٣٦
الوحدة	٧٦	%٢٨
التجاري الوطني	٩٦	%٣٦
المجموع	٢٦٨	%١٠٠
المدينة		
طرابلس	٦٤	%٢٤
الزاوية	٦٢	%٢٣
سبها	٧٠	%٢٦
طبرق	٧٢	%٢٧
المجموع	٢٦٨	%١٠٠

pspp: Analyz → Descriptive Statistics → Frequencies ←

#### رابعا : صدق وثبات أداة الدراسة

##### صدق أداة القياس

للتأكد من صدق قائمة الاستقصاء قام الباحث بعد الفراغ من إعداد القائمة وتجهيزها للتوزيع بعرضها على مجموع من الأساتذة الأفاضل لتحكيم الاستنبان والتأكد من أن العبارات الواردة بها قادرة فعلا على قياس المتغيرات المراد قياسها والتأكد من سلامة الاستنبان من حيث صياغتها وخلوها من الأخطاء اللغوية وفيما يلي قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة وهم :

أ.د. أحمد محمد عجوة	جامعة المنصورة
أ.د. سعد عبد الحميد مطاوع	جامعة المنصورة
أ.د. عبد الحكيم أحمد نجم	جامعة المنصورة
أ.د. عبد العزيز علي حسن	جامعة المنصورة
أ.د. عبد المحسن عبد المحسن حسن جودة	جامعة المنصورة
أ.د. عائشة مصطفى حسن المنياوي	جامعة عين شمس



### ثبات أداة القياس

للتأكد من ثبات أداة القياس وأنها سوف تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف قام الباحث باختيار طريقة ألفا كرونباخ من بين الطرق المختلفة لقياس ثبات أداة القياس ( طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، طريقة التجزئة ، طريقة ألفا كرونباخ ) ومن خلال التحليل باستخدام pspp أنظر الجدول رقم ( ٢ ) تبين أن معامل ثبات أداة القياس كان على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس المتغير المستقل التسويق الداخلي يساوي ٠.٨١ ، وهذا يدل على ثبات أداة القياس .
- معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس المتغير التابع القدرة التنافسية يساوي ٠.٨٦ وهذا يدل على ثبات عالي لأداة القياس.

### الجدول رقم ( ٢ )

#### صدق و ثبات أداة الدراسة

المتغير	ت	الأبعاد	معامل التمييز	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي	١	المنتج الداخلي	٠.٧١	٠.٧٢	٠.٨٤٨
	٢	السعر الداخلي	٠.٥٤	٠.٨٠	٠.٨٩٤
	٣	الترويج الداخلي	٠.٧٢	٠.٧١	٠.٨٤٢
	٤	التوزيع الداخلي	٠.٥٥	٠.٨٠	٠.٨٩٤
المعدل العام					
القدرة التنافسية	١	التحسين المستمر	٠.٧٣	٠.٨١	٠.٩
	٢	التمييز	٠.٧٤	٠.٨١	٠.٩



٠.٩٣٣	٠.٨٧	٠.٥٩	التنوع في تقديم الخدمات المصرفية	٣
٠.٨٨٩	٠.٧٩	٠.٧٧	الاستجابة السريعة	٤
٠.٩٢٧	٠.٨٦	المعدل العام		
٠.٨٩٤	٠.٨٠	المعدل العام لأداة القياس		
pspp : Analyze → Reliability → Alpha → ok →				

#### خامسا : قياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة

لقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة أستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي : موافق تماما، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما.

وحيث أن الباحث قد صاغ العبارات في صورتها الايجابية ، فقد أعطي خمس نقاط لموافق تماما ، وأربعة نقاط لموافق وثلاث نقاط لمحايد ، ونقطتين لغير موافق ، ونقطة واحدة لغير موافق تماما، وبذلك سيكون المتوسط الحسابي وفق(نبيل المعتم ، ٢٠١٠ ، ص ٣١٥ ) بين أحد الفئات التالية :

❖ ( ١ - ١.٨٠ ) وتعني عدم الموافقة الشديدة على أسئلة الاستبانة.

❖ ( ١.٨١ - ٢.٦٠ ) وتعني عدم الموافقة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

❖ ( ٢.٦١ - ٣.٤٠ ) وتعني عدم تأكد أفراد الدراسة من أسئلة الاستبانة.

❖ ( ٣.٤١ - ٤.٢٠ ) وتعني الموافقة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

❖ ( ٤.٢١ - ٥ ) وتعني الموافقة الشديدة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

أما الانحراف المعياري فهو من أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، وبالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل



التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي ، و كقاعدة عامة المتوسط الحسابي  $\pm 1$  انحراف معياري يعني أن تقريبا ٧٥% من آراء أفراد الدراسة ضمن هذا النطاق ، وباستخدام برنامج pspp الإحصائي توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

### الجدول رقم ( ٣ )

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التسويق الداخلي	١	المنتج الداخلي	٣.٠٦	٠.٧٥
	٢	السعر الداخلي	٣.٥٥	٠.٧٤
	٣	الترويج الداخلي	٣.٢٥	٠.٨١
	٤	التوزيع الداخلي	٣.٠٠	٠.٨٥
			المعدل العام للمتغير	٣.٢١
الترويج الداخلي	١	التحسين المستمر	٢.٨٨	٠.٧٧
	٢	التميز	٢.٩٥	٠.٧٨
	٣	التنوع في الخدمات المصرفية	٢.٦٢	٠.٧٧
	٤	الاستجابة السريعة	٢.٨٨	٠.٨٨
			المعدل العام للمتغير	٢.٨٣

pspp : Analyze → Descriptive Statistics Frequencies Ok

أولاً : معرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي. (أنظر الجدول رقم ٣ )

قبل معرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي يشير الباحث إلى أن العبارات ( ١ - ٤ ) من قائمة الاستقصاء تقيس اتجاهات أفراد



الدراسة حول مدى إدراكهم لمفهوم وأهمية التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ودعم القدرة التنافسية وليست من أبعاد التسويق الداخلي ، وكان المتوسط الحسابي لهذه الاتجاهات ٣.٦٠ حيث جاءت ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة بمعرفتهم لمفهوم التسويق الداخلي وإدراكهم لأهميته ، وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي ٠.٩٩ ، وهذا يدل على أن المصارف التجارية العامة الليبية مدركة لأهمية التسويق الداخلي ودوره في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ودعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

#### المنتج الداخلي :

العبارات ( ٥ - ١٢ ) من قائمة الاستقصاء تتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول ما تقدمه المصارف من (الوظيفة والسياسات والاستراتيجيات والدعم الإداري والتنظيمي) إلى العميل الداخلي لضمان تحقيق حاجاته ورغباته ومن ثم تحقيق هذه المصارف لرؤيتها ورسالتها وأهدافها .

ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة ٣.٠٦ جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من توفر المنتج الداخلي بالمصارف التجارية الليبية ، وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي ٠.٧٥ ، وهذا يدل على اهتمام غير كافي من قبل المصارف التجارية الليبية بالمنتج الداخلي أو إنها غير مهتمة بذلك.

#### السعر الداخلي :

العبارات ( ١٣ - ١٧ ) من قائمة الاستقصاء تتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول مقدار ما يضحى به أو التكلفة التي يتحملها العاملين في سبيل القيام بواجباتهم الوظيفية سواء كانت هذه التكلفة جسمانية أو نفسية أو تكلفة فرصة بديلة.

ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة ٣.٥٥ جاء ضمن الفئة الرابعة الموافقة من قبل أفراد الدراسة ، وبلغ الانحراف



المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي ٠.٧٤ ، وهذا يدل أن العاملين بالمصارف التجارية العامة الليبية يقدمون ما بوسعهم مقابل حصولهم على المنتج الداخلي غير أنهم غير متأكدين من تحملهم لتكلفة الفرصة البديلة وقد يتركون العمل بالمصارف التجارية إذا ما أتاحت لهم الفرصة لذلك.

#### التوزيع الداخلي :

العبارات ( ١٨ - ٢٢ ) من قائمة الاستقصاء وتتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول العلاقات العامة والإعلانات والمؤتمرات والاجتماعات و المقابلات الشخصية والمقابلات الجماعية والتليفون والبريد الالكتروني وشبكة المعلومات الداخلية و البريد المباشر وشرائط الفيديو و الدوائر التليفزيونية المغلقة والاحتفالات في المناسبات الخاصة ..الخ.

ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة ٣.٢٥ جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد العينة من توفر أبعاد الترويج الداخلي داخل المصارف التجارية ، وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول المتوسط الحسابي ٠.٨١ ، وهذا يدل أما على اهتمام غير كافي من قبل المصارف التجارية العامة الليبية بالترويج الداخلي أو إنها غير مهتمة أصلا بذلك.

#### التوزيع الداخلي:

العبارات ( ٢٣ - ٢٦ ) من قائمة الاستقصاء تتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول المكان المادي التي تمارس فيه الأعمال وتقدم فيه الخدمات. ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة ٣.٠٠ جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من توفر أبعاد التوزيع الداخلي داخل المصارف التجارية، وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول المتوسط الحسابي ٠.٨٥ ، وهذا يدل أما على اهتمام غير كافي من قبل المصارف التجارية العامة الليبية بالمكان المادي التي تمارس فيه الأعمال وتقدم فيه الخدمات ، أو إنها غير مهتمة أصلا بذلك.



وكان المتوسط الحسابي العام لاتجاهات أفراد الدراسة ( ٣.٢١ ) حيث جاء ضمن الفئة الثالثة عدم التأكد من وجود أبعاد التسويق الداخلي ، أما الانحراف المعياري العام لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي كان ٠.٦٣ ويعني انحراف بقية الآراء بمعدل ٠.٦٣ عن المتوسط وأن معظم آراء أفراد الدراسة كانت تنحصر بين ٣.٨٤ - ٢.٥٨ أي تنحصر بين عدم الموافقة والموافقة على أبعاد التسويق الداخلي لكنها تميل أكثر إلى الموافقة.

**ثانياً: معرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد القدرة التنافسية للمصارف التجارية ( أنظر الجدول رقم ٣ ) التحسين المستمر :**

العبارات (١ - ٩ ) من قائمة الاستقصاء وتتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى قدرة المصارف على التحسين المستمر للخدمات المصرفية من خلال استخدام الأدوات الحديثة لتحسين الإدارة والتخطيط وأدوات الجودة السبع ... الخ.

ويتضح من الجدول أن متوسط الاتجاهات جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على التحسين المستمر .

**التميز:**

العبارات (١٠ - ١٤ ) من قائمة الاستقصاء تتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى قدرة المصارف على التميز وتحقيق التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين.

ويتضح من الجدول أن متوسط الاتجاهات جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد العينة من قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على التميز وتحقيق التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين.





### التنوع في الخدمات المصرفية :

العبارات ( ١٥ - ٢٣ ) من قائمة الاستقصاء تتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى قدرة المصارف على تقديم الخدمات المصرفية متنوعة التقليدية منها والحديثة .

ويتضح من الجدول أن متوسط الاتجاهات جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة التقليدية منها والحديثة.

### الاستجابة السريعة: العبارات ( ٢٤ - ٢٧ )

من قائمة الاستقصاء تتعلق بقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى قدرة المصارف على الاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء والى الظروف المحيطة بها الداخلية منها والخارجية.

ويتضح من الجدول أن متوسط الاتجاهات جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على الاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء والى الظروف المحيطة بها الداخلية منها والخارجية.

أما المتوسط العام ( ٢.٨٣ ) يعني أن متوسط اتجاهات أفراد الدراسة جاء ضمن الفئة الثالثة عدم التأكد من وجود أبعاد القدرة التنافسية ، و الانحراف المعياري ( ٠.٦٧ ) يعني انحراف بقية الآراء بمعدل ٠.٦٧ عن المتوسط ، وهذا يعني أن معظم آراء أفراد الدراسة كانت تنحصر بين ٣.٥٤ - ٢.١٦ أي تنحصر بين عدم الموافقة والموافقة على أبعاد جودة الخدمات المصرفية غير أنها تميل أكثر لعدم الموافقة.

### اختبارات فروض الدراسة

اختبار الفرضية الأولى : لا يوجد ارتباط معنوي بين دور التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة.



الفرضية الأساسية والفرضية البديلة  $H_0: r = 0$  ،  $H_1: r \neq 0$  أي أن المتغيرين مستقلين تماما، الاختبار المناسب اختبار T ومستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  و قيمة T المعيارية من الجداول 1.96، ويتم تحديد قيمة

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.67}{\sqrt{\frac{(1-0.45)}{268-2}}} = 14.9$$

حيث: n حجم عينة الموظفين r (معامل الارتباط)

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المعيارية فإن ذلك يعني رفض فرض العدم  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$ .

القرار: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة بلغت قيمتها 0.67.

#### الجدول رقم ( ٤ )

#### الارتباط الكلي والجزئي بين التسويق الداخلي و القدرة التنافسية

الأبعاد				القدرة التنافسية	المتغيرات
الاستجابة السريعة	التنوع في الخدمات	التميز	التحسين المستمر		
0.57	0.38	0.65	0.65	0.67	التسويق الداخلي
0.50	0.30	0.59	0.63	0.60	المنتج الداخلي
0.34	0.26	0.53	0.38	0.45	السعر الداخلي
0.51	0.35	0.55	0.59	0.60	الترويج الداخلي
0.46	0.30	0.41	0.47	0.49	التوزيع الداخلي

pspp : Analyze → Bivariate Correlations → OK



اختبار الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير معنوي مباشر لدور التسويق الداخلي على دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة. لاختبار صحة الفرضية أستخدم الباحث الانحدار المتعدد التدريجي لمتغيرات التسويق الداخلي على متغيرات القدرة التنافسية .

١. الفرضية الأساسية والفرضية البديلة

H0 : لا يوجد تأثير معنوي مباشر للتسويق الداخلي على القدرة التنافسية.

H1 : يوجد تأثير معنوي مباشر للتسويق الداخلي على القدرة التنافسية.

٢. الاختبار المناسب اختبار T

٣. مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$

٤. قيمة T المعيارية من الجداول ١.٩٦

٥. تحديد قيمة T الإحصائية باستخدام pspp

٦. بالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الجدول رقم ( ٥ ) يتبين ما يلي:

- أن قيمة T الإحصائية ٣.٣٨ أكبر من قيمة T المعيارية وبالتالي توجد علاقة خطية مباشرة بين التسويق الداخلي والقدرة التنافسية.
- أن معامل الارتباط ٠.٦٧ ومعامل التحديد ٠.٤٥ .
- أن قيمة F الإحصائية ٢١٤.٦٢ أكبر من F المعيارية ( F المعيارية تساوي ١.٢٦ تقريبا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، درجة حرية ٢٦٧ - (df = ٢٦٧) وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠ وهذا يدل على وجود تأثير للمتغير التسويق الداخلي على متغير القدرة التنافسية بلغ ٠.٤٥ ، وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

القرار : توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ٠.٠٥ لأبعاد التسويق الداخلي على أبعاد القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية محل الدراسة بلغت قيمتها ٤٥%.



جدول رقم (٥)

أختبار الانحدار المتعدد للتسويق الداخلي على القدرة التنافسية

أختبار التباين		أختبار الارتباط		أختبار الانحدار الخطي		المتغير التابع	المتغير المستقل
F	Sig ٠.٠٥	R الارتباط	R2 معامل التحديد	T	Sig ٠.٠٥		
214.6	٠.٠٠	0.67	0.45	3.38	0.00	القدرة التنافسية	التسويق الداخلي
193.6	٠.٠٠	0.65	0.42	1.78	0.08	التحسين المستمر	
190.9	٠.٠٠	0.65	0.42	1.95	0.05	التميز	
44.57	٠.٠٠	0.38	0.14	4.91	0.00	التنوع في الخدمات	
127.7	٠.٠٠	0.57	0.32	1.43	0.15	الاستجابة السريعة	
171.3	٠.٠٠	0.63	0.39	5.85	0.00	التحسين المستمر	المنتج الداخلي
140.2	٠.٠٠	0.59	0.39	6.54	0.00	التميز	
25.8	٠.٠٠	0.30	0.09	8.77	0.00	التنوع في الخدمات	
87.17	٠.٠٠	0.50	0.25	5.56	0.00	الاستجابة السريعة	
44.27	٠.٠٠	0.38	0.14	7.03	0.00	التحسين المستمر	السعر الداخلي
102.4	٠.٠٠	0.53	0.28	4.97	0.00	التميز	
18.78	٠.٠٠	0.26	0.06	7.48	0.00	التنوع في الخدمات	
35.32	٠.٠٠	0.34	0.12	5.88	0.00	الاستجابة السريعة	
144	٠.٠٠	0.59	0.35	6.71	0.00	التحسين المستمر	الترويج الداخلي
117.6	٠.٠٠	0.55	0.31	7.39	0.00	التميز	
37.15	٠.٠٠	0.35	0.12	8.35	0.00	التنوع في الخدمات	
94.03	٠.٠٠	0.51	0.26	5.68	0.00	الاستجابة السريعة	
77.24	٠.٠٠	0.47	0.23	10.5	0.00	التحسين المستمر	التوزيع الداخلي
53.06	٠.٠٠	0.41	0.17	11.5	0.00	التميز	
26.51	٠.٠٠	0.30	0.09	8.4	0.00	التنوع في الخدمات	
72.15	٠.٠٠	0.46	0.21	8.4	0.00	الاستجابة السريعة	
pspp: <b>Analyze</b> → <b>Regression</b> → <b>Liner</b> → ok →							



## نتائج الدراسة

أولاً: نتائج قياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغيرات البحث.

١. أن المصارف التجارية العامة الليبية مدركة لأهمية التسويق الداخلي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية لكنها لم تترجم ذلك على أرض الواقع.
٢. أن المصارف التجارية العامة الليبية لا تولي اهتمام كافي بالوظيفة والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي كما أنها لا تبذل الجهود الكافية في تدريب العاملين و تحفيزهم لضمان جودة الخدمات.
٣. أن العاملين بالمصارف التجارية العامة الليبية يقدمون ما بوسعهم مقابل حصولهم على المنتج الداخلي الا أنهم غير متأكدين من تحمل تكلفة الفرصة البديلة وقد يتركون العمل بالمصارف التجارية إذا ما أتاحت لهم الفرصة لذلك.
٤. أن المصارف التجارية العامة الليبية لا تولي اهتمام كافي بالترويج الداخلي كاستخدام لوحة الإعلانات، المقابلات وجها لوجه، المراسلات الكتابية، شبكة المعلومات.. الخ لضمان توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم كما أنها لا تمتلك نظام معلومات واتصالات جيد من السهل الوصول إليه لمواكبة كافة المستجدات في مجال العمل المصرفي
٥. أن المصارف التجارية العامة الليبية لا تولي اهتمام بالتوزيع الداخلي الخاص بالمكان المادي التي تمارس فيه الأعمال وتقدم فيه الخدمات كظروف العمل المناسبة وتصميم المبنى والديكور الداخلي للبنك كما أنها لا تبذل الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب..



٦. انخفاض قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على التحسين المستمر للخدمات المصرفية من خلال استخدام الأدوات الحديثة لتحسين الإدارة والتخطيط وأدوات الجودة السبع... الخ.
٧. انخفاض قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على التميز وتحقيق التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين.
٨. انخفاض قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على تقديم الخدمات المصرفية متنوعة التقليدية منها والحديثة.
٩. انخفاض قدرة المصارف التجارية العامة الليبية على الاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء والى الظروف المحيطة بها الداخلية منها والخارجية.
١٠. كون الدراسة تمت في ظل ظروف أمنية معقدة جدا تمر بها البلاد والمتمثلة في ظروف الحرب يرى الباحث انه ليس من العدل تعميم هذه النتائج على بقية البنوك التجارية الليبية ويترك للدراسات المستقبلية التحري من صحة هذه النتائج وتعميمها.

#### ثانيا : نتائج اختبارات الفروض

١. يوجد ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية بنسبة ٦٧%.
٢. يوجد تأثير معنوي مباشر للتسويق الداخلي على دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية بنسبة ٤٥%.

#### توصيات الدراسة

من خلال نتائج قياس اتجاهات العاملين والزبائن بالمصارف التجارية العامة الليبية حول متغيرات البحث خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات الضرورية التالية :



١. أن تترجم المصارف إدراكها لأهمية التسويق الداخلي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع.
٢. أن تولي المصارف التجارية العامة اهتمام كافي بالوظيفة والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي وبذل الجهود الكافية في تدريب العاملين و تحفيزهم لضمان جودة الخدمات.
٣. ضرورة قيام المصارف بتوفير تقنية اتصالات ومعلومات عالية الجودة لضمان توصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ومواكبة كافة المستجدات في مجال العمل المصرفي.
٤. ضرورة اهتمام المصارف ببيئة العمل وتوفير الظروف المناسبة وبذل الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٥. اليقظة الإستراتيجية والعمل الجاد والمتواصل من قبل المصارف لتحسين خدماتها المصرفية والتنويع فيها وأستخدام الأدوات والأساليب العلمية لتحقيق ذلك.
٦. ضرورة اهتمام المصارف بالتميز وتحقيق التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين حتى تتمكن من دعم قدرتها التنافسية.
٧. أن تكون المصارف التجارية العامة الليبية فطنة تنظيميا حتى تكون قادرة على الاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء والى الظروف المحيطة بها الداخلية منها والخارجية.
٨. يوصي الباحث طلاب العلم والمعرفة بالمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية وتطبيقها على مؤسسات ومجتمعات مختلفة .



### المراجع:-

- إبراهيم أحمد محمد أبورحمة ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية ( التسويق الكلي ) دراسة حالة شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010 ) .
- أحمد يحي حسين عبيد، دور التسويق الداخلي في تنمية ولاء العميل دراسة تطبيقية على المراكز الطبية المتخصصة بالجامعات المصرية ( رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2005 ) .
- أدريان بالمر ، مبادئ تسويق الخدمات ترجمة بهاء شاهين وآخرون، (مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، جمهورية مصر ، 2009) .
- أسامة عبد العزيز الشنواني ، الاتجاهات المعاصرة لتطوير الأداء ستة سيجمما ( مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر ، 2011) .
- أسعد حماد موسى أبو رمان ، علاء الدين محمد خلف أحمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ( كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 109 ، مجلد 34، 2012 ) .
- أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد و هاني الضمور ، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية ( المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 1 ، 2010 ) .
- بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار ( رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 ) .
- بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية ( مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2012) .
- بوشه إيدي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك ( رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، الجمهورية الجزائرية ، 2013) .
- جاريت جونز شارلزهل ، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول : مدخل متكامل ترجمة ومراجعة ، رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال ( دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001) .
- حبانة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2012 ) .





- حكيم بن جروة ، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (مجلة الباحث ، العدد 11، 2012)
- حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة ( المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، نداء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣ - ٢٦ إبريل، 2012).
- رائد ضيف الله الشوابكة ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠).
- رانيا حمدي عبد الجواد الطويل ، أثر التسويق الداخلي على التوجه الابتكاري لدى العاملين في قطاع الاتصالات في مصر ( رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس، 2010).
- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 2003).
- سمير خليل ، إدارة الإنتاج والعمليات ( دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2010).
- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ( جامعة قناة السويس ، مطابع الدار الهندسية ، 2013).
- شاكرا تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية ( مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد الثالث والعشرون ، المجلد 2، 2011).
- صالح عبد الرضا رشيد ، أحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ( دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007).
- صالح عمرو كرامة الحريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ( أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006).
- طلعت أسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ( مكتبات مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٨).



- عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012).
- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تشرين ، الجمهورية العربية السورية ، ، 2009 ).
- عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2012 ).
- عصمت سيد سلمان ، دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمات الخدمية في جمهورية مصر العربية ( دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، 2000 ).
- علي سليم العلاونة ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ( دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1996 ).
- فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية ( دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2014 ).
- فليسي ليندة ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز ( رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،الجزائر، 2012 ).
- فيليب كوتلر ، كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير (المملكة العربية السعودية ، الطبعة الخامسة ، 2006).
- مات سقر ، المرجع العالمي لإدارة الجودة ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، بدون تاريخ نشر.
- ماجدة أحمد عبد القادر الهجرسي، دور الكلمة المنطوقة في أدراك العملاء لجودة الخدمات الصحية ( رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، 2011).
- محمد حسين عبد المحسن أبوسنينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ، 2013 ).
- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر ( رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010).



- محمود علي الروسان ، العلاقة بين الميزة التنفسية والتحليل البيئي ( جامعة أربد الأهلية ، عمان ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثالث والستون، 2007 ).
- مصرف الجمهورية ، التقرير السنوي عن السنة المنتهية في ٢٠١٠ .
- موسى أحمد السعودي ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ( المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 3 ، 2008 ).
- نبيل بن عبد الرحمن المعتم ، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية ( مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ٢٠١٠ ).
- هاجر بوعزة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية ( رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2012 ).
- وهيبة داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ( جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ،مجلة الباحث ، عدد 11 ، 2012).
- Elmarie De Bruin : **A Sustainable Internal Marketing Strategy For The National Parks in Botswana** ,Philoso Doctor in Marketing Management , West University, 2007.
- Isabel Sanchez-Hernandez, David Grayson. **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey**, Intangible Capital, 8(2): 275-307,2012.
- Jerome Paul Davis, M.A, **The Effects Of Internal Marketing On Service Quality Within Collegiate Recreational Sport : A Quantitative Approach** , Doctor of Philosophy, The Ohio State University , 2005).
- Johar Mat, **The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing**, Doctor of Philosophy, University Of STIRLING , 2008.
- Marko Paliaga , Željko Strunje : **Research Of Implementation Of Internal Marketing In Companies In The Republic Of Croatia**, Ekonomska istraživanja , Vol 24 . No 1 .2011.
- Minyu Wu , **The search for sustainable competitive advantage: A stakeholder management perspective** , Doctor of Philosophy in Management, at Massey University, Albany New Zealand,2010.



- Nada Ali , **Internal Marketing: An Exploratory Study Of The Implementation On Of internal marketing In Small Insurance Brokers In The UK** , Doctor of Philosophy , Bournemouth University , 2010.
- Naveed Ahmad , Nadeem Iqbal and Muhammad Sheeraz, **The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 2, no 8, 2012.
- Rajasegaran Subramaniam , **A Review Of Internal Marketing & In Formation Technology Service Management In Cargill Singapore**, Master of Business Administration , 2007.
- Sita Mishra, **Internal Marketing- A Tool to Harness employees' Power in Service Organizations in India** , International Journal of Business and Management , Vol. 5, No. 1, 2010.
- S.R. Seyed Javadein , H. Rayej , M. Estiri and H. Ghorbani, **the Role Internal marketing in creation of Sustainable competitive Advantages** , Faculty of Management , University of Tehran , Iran, Trends in Applied Sciences Research 6 ( 4 ) : 364-374 , 2011.

