مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر إجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. درمان سليمان صادق، م.م. حسان ثابت جاسم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3106
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 16:47 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٥ (٢٩) ٢٠٠٧
ص ص [٤٩-٦٥]

أثر إجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين
دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى(*)

الدكتور درمان سليمان صادق
استاذ مساعد -قسم الادارة
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Drman1957@yahoo.com

حسان ثابت جاسم
مدرس مساعد -قسم الادارة
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
hassankashab@yahoo.com

المستخلص

تناول البحث تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، التي أصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة ، إذ زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر ولا سيما بعد بروز دور التسويق الداخلي وأهميته في الحصول على أفراد ذ وي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة للزبائن. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات تحديداً في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى العلاقة والأثر بينها. ولقد قدمت الدراسة إحاطه نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك عن أداء العاملين ، أما في الإطار العملي من الدراسة فتم اختيار قطاع المصارف التجارية الحكوميةبوصفها مجالاً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة ، اذ تم انتقاء عينة قوامها أربعة مصارف من فروع مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة الموصل . واستخدمت استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المصارفولقد تركزت مشكلة الدراسة حول مدى ع لاقة وأثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، فضلاً عن دور وأهميتهم الأفراد العاملين في نجاح العمل المصرفي واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسة لحل هذه المشكلة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تمت صياغة إنموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى".

تاريخ التسلم ٢٠٠٦/٢/١٣ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٦/٦/١

The Procedures Of Internal Marketing In The Employees' Performance: A Field Study To A Sample Of Commercial Banks In Ninavah District

Dr. Darman S. Sadiq
Assistant Professor
University of Mosul

Hassan Thabit
Assistant Lecturer
University of Mosul

Abstract

This research handles the analysis of the relation and the impact between the internal marketing procedures on the employee's performance which became one of interested and modern subjects. This increasing almost the focus on the internal marketing in the services organizations during this time, after appearance of the internal marketing role to obtain individuals who have abilities and submit services in the high level to the customers. Because the rarity of the studies that took the relationships between these variables in the Iraqi environment, the research also presented a theoretical acquaintance about the internal marketing and the procedures as well as the employee's performance. Rather the scientific frame of the study took the government banking sector, so as to perform the field side that a sample of four banks of Al Rasheed and Al Rafedain Departments at Mosul City. The questionnaire was demonstrated as a main apparatus to collect the data from the individuals working in these banks. The study problem then delineated the range of the relation and effect of the internal marketing procedures in the employees' performance, beside the role and the importance the individuals working in the succeeding of the bank work. It grouped the major and minor hypothesis for this problem.

المقدمة

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات، والغاية الأساسية التي حملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل. ولكن توسع استعمال هذا المفهوم إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي، وهو الآن مستخدم ومقبول في كل أنواع المنظمات ولاسيما الخدمية. والهدف الكلي لعملية التسويق الداخلي هو جذب أفراد مناسبين، وعدهم أفراد اتصال مباشر مع الزبون، فضلاً عن سحبهم إلى مواقع إدارية ليكونوا قادرين على تحقيق معدلات احتفاظ عالية بين زملاء عملهم، وكذلك لتطوير عاملين يمتازون بالدافعية والاهتمام بالزبون.

ولم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدّهم زبائن داخليين في سوق داخلي، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم. ولقد أدركت العديد من المنظمات ولاسيما الخدمية منها تدريجياً المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي من خلاله تحصل المنظمة على العاملين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة إلى الزبائن، إذ إن من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، من هنا يعد التسويق الداخلي متطلباً أساساً

للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن ، وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء العاملين.

في ضوء هذه المعطيات، وجدنا من الأهمية بناء إطار شمولي عن التسويق الداخلي وإجراءاته.

فالتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المنشأة، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، ومن ثم تحقيق الهدف الخاص ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية.

أولاً - مفهوم التسويق الداخلي

إذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين، من هنا يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعد زبوناً، وان تبني المنظور الذي يعد أعضاء المنظمة هم أيضاً زبائن للمنظمة ، قد يؤدي إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين، وتأسيساً على ما تقدم فان التسويق الداخلي يرتكز على جانبين هما (Gillemo and Rijksen, 2000, 38)

الأول: الذي يقول بأن كل فرد من العاملين هو زبون داخلي، إن الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بأفضل ما يمكن ، وذلك من خلال ضمان أن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة ومتميزة . أما **الثاني**: فهو التأكد من أن كل فرد من العاملين يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهدفها. إن أهمية تحقيق هذا الانسجام الداخلي واضح تماما في المنظمات الخدمية ، اذ إن هناك تداخلاً وثيقاً مع الزبون ، وفي هذا المجال فإن التسويق الداخلي يستهدف ضمان أن يقدم كل العاملين أفضل ما عندهم للمنظمة عند تعاملهم مع الزبون وبأي وسيلة يتعامل بها.

على الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي يقع بين أدبيات إدارة الموارد البشرية وأدبيات إدارة التسويق ، كما أن تركيزه على العاملين ورضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، وسوف نلمس هذه الاتجاهات في تعاريف التسويق الداخلي.

فيعرف بأنه "فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقاً والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم" (Cahill,1995,15)، فالتعريف يؤكد على أهمية تلبية احتياجات العاملين وإشباعها والعمل على تطوير مستويات أدائهم وتحسينها.

ولقد ركزت تعاريف أخرى على نشر الوعي وإدراك الزبون والمبيعات عند العاملين، فعرف "التسويق الداخلي بأنه نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين" (Johnson,*etal*, 1986, 266).

وأورد تعريف آخراً بأن التسويق الداخلي هو "الأفضل القادر على الاهتمام بالخدمات والزبون وذلك بوساطة منهج فاعل تستخدم فيه أنواع مختلفة من الإجراءات الداخلية التي تدعم العاملين ". (Gudmundsor and Cand bery, 2001,1).

وهناك من يرى أنه "فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وعامليها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة وزبائنها" (Pride, and Ferrell, 1999, 549).

كما عرف التسويق الداخلي بأنه "مكافأة أفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الإنجاز من خلال العمل" (الضمور، ٢٠٠٠، ٨). من الواضح أن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين بوصفهم زبائن بل يهتم ايضاً بتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين.

وعرف أيضاً بأنه "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والزبائن معاً" (Palmer, 2001, 15).

أما من وجهة نظر الباحثين فيعرف بالتعريف الإجرائي الآتي: "العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم".

ثانياً - إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي. وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي بـ ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

(Oetjen and Rotarius, 2002, 703 - 704) (Gudmundsor and Candbery, 2000, 5-6)

وفيما يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي:

١. ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين. فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم (البرنوطي، ٢٠٠١، ١٢١) ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم

تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي.ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل ، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى، والحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين.(Suter,1997,2) ويشيع حالياً هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها. وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين ،إذ غالباً ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون قوية أيضاً ولكن ذات تأثير محدود في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها.

إن الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما : (العلاق والطائي، ١٩٩٩، ٣٦٧).

الأول - السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما المتوقع منهم.

الثاني - الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف،ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظمتهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف،ففي هذه الحال تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر ايجابياً في سلوك الأفراد العاملين،ومن ثم على التسويق الداخلي من جهة أخرى نجد أن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة ، أي لايوجد لديها إلاّ القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمنظمة.

٢. التدريب الداخلي

يمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حدٍ سواء.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلاً عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المنظمة أن تزود

العاملين بنسخة من التوصيات والتعليماتالتي ترشدهم الى كيفية التعامل مع الزبائن (Gudmundsor and Candbery, 2000, 6). ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً.

ويعد العاملون طرفا مكملاً لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين ، وهي تنعكس بالمقابل أيضاً علىمواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ، ولكي تنجح المنظمة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء و ظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. اذ إن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين ولاسيما إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة (الدرادكة، ٢٠٠١، ١٤٢-١٤٣) .

نإتدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين: (Joanna, 2000, 4)

المستوى الأول: هو أن تقوم المنظمات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة ، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل. من هنا فأن هذا التوجه ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المنظمةوهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم ا لتسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

٣. نشر المعلومات التسويقية بين العاملين

إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر في الزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون ، ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويج ها والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءاتوالوسائل ال خاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الإطلاع عليها وتجربتها وإيصال المعلومات الضرورية ، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون (Schneider and Bowen, 1985, 425) .

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك

المعلومات، وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية، وأغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين ، وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين، وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه، فضلاً عن ان هناك ضرورة لتحسين تقانات الاتصالات والتركيز على الحديث منها بين كل أطراف المنظمة الذين لهم دور في الأعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة (Gillemo and Rijksen, 2000 , 150)، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، اذ نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل ، وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين . وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة التقارير السنوية، ونظم الاستجابة المتبادلة، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الالكتروني، وأقراص الـ CD، تلفزيون المنظمات، وشبكات الانترنيت وما إلى ذلك (Ballantyne, 2000, 2) .

ثالثاً - أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين

يشير الأداء إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة. ولتفسير هذا المفهوم سوف نعرض لعدد من التعاريف محاولين تسليط الضوء عل المرتكزات التي تفسر أداء العاملين وهذه التعاريف هي"أداء العاملين هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله ". اذ يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس ... وغيرها (الملا ولفته، ١٩٩٦، ١٢١).

وقد عرف أداء العاملين أيضاً على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة" اذ يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (البرنو طي، ٢٠٠٠، ٢١٩).

كما عرف أيضاً على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المكونة للوظيفة " (الملا ولفته، ١٩٩٦، ١٢١)

وعرف أيضاً على أنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بشكل سلع وخدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة" (سليمان، بلا، ٤).

الفرق بين أداء العاملين والإنتاجية

وهناك فرق بين مفهوم الأداء ومفهوم آخر مرادف له وهو الإنتاجية. إذ إن الإنتاجية عادةً ما ترتبط بالإفراد الذين تتصل أعمالهم بالآلات والمكائن بحيث يمكن

احتساب كمية الإنتاج التي تحقق خلال مدة زمنية ، معينة فضلاً عن المواد الداخلة في الإنتاج وباستخدام وحدات معينة من العمل كأن يكون عدد العمال أو الوقت اللازم للإنتاج وغيرها وهذا يعني أن مفهوم الأداء أوسع من الإنتاجية ، اذ يشير إليها من مختلف الأقسام الصناعية وغير الصناعية (العلي، ١٩٨٦، ٧١٤).

إن معرفة الأداء وقياسه بالنسبة للأفراد العاملين هو هدف يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تسهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالفرد ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة. (الملا ولفته، ١٩٩٦، ١٢١).

رابعاً - نطاق الدراسة

مشكلة الدراسة

من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحثان لعينة من المصارف التجارية الحكومية من محافظة نينوى وتحديداً في مدينة الموصل، للتعرف على طبيعة ومدى تطبيق التسويق الداخلي في هذه المصارف ، ومن ثم مدى تأثيرها في أداء العاملين، أستطاع الباحثان تجسيد مشكلة الدراسة بالإجابة على الأسئلة البحثية الآتية:

س١: هل هناك تصور واضح لدى إدارات المصارف قيد الدراسة عن التسويق الداخلي.

س٢: هل تدرك إدارات المصارف أن العاملين هم جزء من الخدمة التي يقدموها ، ومن ثم فإن نجاح العمل في المصرف يتوقف على هؤلاء العاملين؟

س٣: هل تملك المصارف عينة الدراسة ثقافة خدمية تدعم أداء العاملين؟

س٤: هل تسخر إدارات المصارف سياسات الموارد البشرية في دعم أداء العاملين لديها؟

س٥: هل تهتم إدارات المصارف بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؟

س٦: هل تقوم إدارات المصارف بنشر المعلومات التسويقية وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للإفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في إطار اهتمامات بحثية متنامية للتعامل مع فلسفة التسويق الداخلي وإجراءاته بمنظور فلسفي يتجاوز الأطر التقليدية في الدراسات التسويقية.

وفي ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

١. البعد النظري ممثلاً بدراسة فلسفة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق، باعتماد المدخل المستند إلى كل ما يتعلق بالأفراد لتحقيق مزايا للسوق المصرفي في قطاع المصارف التجارية الحكومية.
٢. البعد الميداني للدراسة الذي يسهم في إعطاء فكرة عن التسويق الداخلي وإجراءاته وذلك لتعزيز أداء العاملين في قطاع المصارف.

أهداف الدراسة

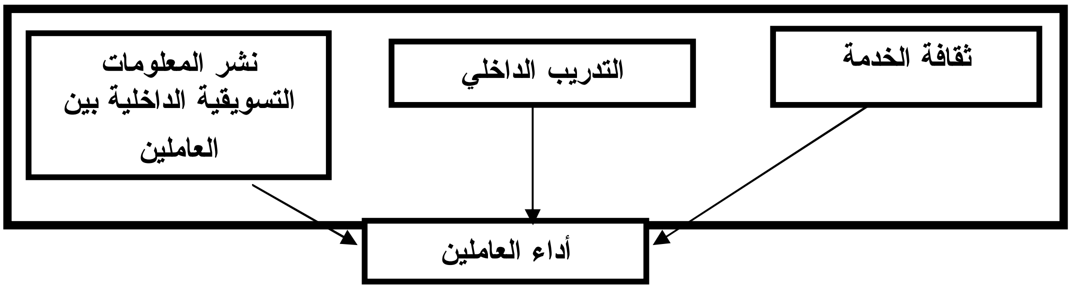
تهدف الدراسة أساساً إلى بيان أثر إجـــراءات التســـويق الـــداخلي فـــي أداء العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة. فضلاً عن تحديد أهـــداف فرعيـــة أخرى للدراسة موزعة حسب محاور الدراسة وهيكلها على وفق ما يأتي:

١. تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته.
٢. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف المدروســـة تجـــاه هـــذا الموضوع.
٣. التعرف على واقع المنظمات وهل يوجد إمكانية لكي يعتمد التسويق الداخلي؟
٤. تحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مســـاهمتها فـــي تعزيـــز أدائهم.
٥. تحديد اتجاهات إعداد وتطوير الأفراد العاملين في المصارف المدروسة.
٦. محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المصارف في نشر المعلومات التســـويقية إلى العاملين.

إنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء أنمـــوذج متكامـــل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة، التي تعطي تصـــورات وإجابات أولية للفرضيات التي افترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة.

وقد تضمن أنموذج الدراسة عدد من المتغيـــرات حيـــث أعـــدت إجـــراءات التسويق الداخلي متغيرات مستقلة وأداء العاملين متغير معتمد، الشكل ١.



الشكل ١
إنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

ينبثق عن إنموذج الدراسة الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين إجـراءات التسـويق الداخلية وأداء العاملين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقات تأثير معنوية بـين إجـراءات التسـويق الداخلية وأداء العاملين.

حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية: تستهدف الدراسة كشف مواقف عينة الدراسة من المصـارف المدروسـة ضـمن الفتـرة الزمنيـة المحصـورة مـا بـين (٢٠٠٤/٥/١ – ٢٠٠٤/١٢/١).
٢. الحدود المكانية: اجريت الدراسة في بعض المصارف التجارية الحكوميـة فـي مدينة الموصل وهي: مصرف الرافـدين فـرع / ١١٢ وفـرع أم الـربيعين ومصرف الرشيد فرع الموصل / ٣ وفرع الجامعة.
٣. الحدود البحثية: تنحصر الحدود البحثية للدراسة بتناول مدى تبنـي المصـارف المبحوثة لإجراءات التسويق الداخلي وتأثير هذه الاجراءات على أداء العاملين. الملحق ١.

خامساً - وصف وتشخيص أبعاد الدراسة

سيتم وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها على المستوى الإجمالي تجاوزاً للإطالة والتكرار وكالاتي:

وصف متغيرات إجراءات التسويق الداخلي وتشخيصه

١. وصف متغير ثقافة الخدمة

يوضح الجدول ١ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات متغير ثقافة الخدمة. وتشير النسبة 71.75% إلى وجود اتفاق عال في إجابات الأفراد حول ترسيخ إدارة المصرف لثقافة الخدمة ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.9725 وبانحراف معياري 0.4661.

في حين يظهر الجدول نفسه نسبة عدم اتفاق في إجابات الإفراد العاملين التي بلغت 11.25%. فضلاً عن نسبة حياد قدرها 17% من الأفراد الذين لم تكن لديهم رؤية عن المتغيرات المدروسة.

٢. التدريب الداخلي

يوضح الجدول ١ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدريب الداخلي ، اذ تشير معطيات الجدول إلى وجود نسبة اتفاق ايجابية لهذا المتغير قدرها 61%، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق في إجابات الأفراد العاملين 22.33%، أما بلغت نسبة المحايدة لإجابات الأفراد العاملين من الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغير فبلغت 16.67% . وقد جاء هذا كله بوسط حسابي قدره 3.5464 وانحراف معياري 0.9605 .

٣. نشر المعلومات التسويقية بين العاملين

يوضح الجدول ١ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نشر المعلومات التسويقية بين العاملين. وتشير معطيات الجدول إلى وجود اتفاق ايجابي بنسبة 62.5% من جانب الأفراد العاملين في حين بلغت نسبة عدم أتفاق 25.0% ونسبة حياد 12.5% من الأفراد العاملين الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغير . وقد جاء هذا بوسط حسابي قدره 3.525 وانحراف معياري قدره 0.9085.

وصف أداء العاملين وتشخيصها

بعد أن قمنا بوصف وتشخيص المتغيرات المستقلة المتمثل بإجراءات التسويق الداخلي نعرض الآن لوصف وتشخيص المتغير المعتمد المتمثل بأداء العاملين. إذ تشير معطيات الجدول ١ إلى أن نسبة الاتفاق الإيجابية في أجوبة الأفراد العاملين كانت 83.3% وهي نسبة عالية يدعمها الوسط الحسابي الكلي الذي بلغ 4.2383 وقيمة الانحراف المعياري الذي بلغ 0.333. في حين يظهر الجدول نفسه عدم اتفاق قدره 7.66% وبنسبة حياد قدره 9.0% من الأفراد العاملين الذين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن المتغير .

الجدول ١
التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين على المستوى الإجمالي.

تسلسل	قيـــاس الاستجـابة					الوســـط الحسابي	الانحراف المعياري
الأسئلة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %		
ثقافة الخدمة	40.25	31.5	17.0	7.75	3.50	3.972	0.466
التدريب الداخلي	22.5	38.5	16.6	16.26	6.07	3.546	0.960
نشر المعلومات التسويقية	22.5	40.0	12.5	17.5	7.5	3.525	0.908
أداء العاملين	50.3	33.0	9.0	5.5	2.16	4.238	.333

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

سادساً - اختبارعلاقات الارتباط والأثر بين إجــراءات التســويق الــداخلي وأداء العاملين إجمالاً

١. علاقة الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين إجمالا

تشير معطيات الجدول ٢ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلـــي 0.452 عنـــد مستوى معنوية قدره 0.01، وبهذا نرفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تـــنص "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين إجراءاتالتسويق الداخلية وأداء العاملين "، ونقبـــل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى أهمية إجـــراءات التســـويق الـــداخلي بـــدعم أداء العاملين في المنظمات عينة الدراسة.

الجدول ٢
معامل الارتباط بين إجراءات التسويق الداخلية وأداء العاملين إجمالاً

المتغيـــر المعتمـــد / المتغير المستقل	أداء العاملين
إجراءات التسويق الداخلية	(0.452)**

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية
** معنوي عند مستوى معنوية 0.01
* معنوي عند مستوى معنوية 0.05 N = 80

٢. أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين إجمالا

في ضوء نتائج أثر إجراءات التسويق الداخلي بوصفها متغيرات مستقلة في أداء العاملين بوصفه متغير اً معتمداً. يشير معامل التحديد R^2 إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في أد اء العاملين بسبب تأثير إجراءات التسويق الداخلي بدلالة أبعاده مجتمعة لا تقل عن 20.5، والنسبة المتبقية والبالغة 79.5% تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في إنموذج الدراسة أو التي لا يمكن السيطرة عليها. الجدول ٣.

الجدول ٣

نتائج التحليل الإحصائي لأثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	R^2	D.F	F المحسوبة	F الجدولية	B_0	B_1, B_2, B_3
أداء العاملين	0.205	4.75	4.822**	3.565	2.826	0.317 0.220 0.117

(إجراءات التسويق الداخلي)

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية

** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05 N = 80

وفضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة F المحسوبة 4.822، وهي أكبر من قيمة F المجدولة البالغة 3.565 عند درجة حرية 4.75 ومستوى معنوية 0.01. ويؤشر ذلك أن منحنى الانحدار جيد في تفسيره للعلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين. فضلاً عن الدلالة المعنوية لعلاقة التأثير الكلية.

كما يوضح الجدول أيضاً قيم B التي تشير إلى مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة، اذ بلغت قيمة B ثقافة الخدمة 0.317 وللتدريب الداخلي للعاملين 0.220 ولنشر المعلومات التسويقية بين العاملين 0.117 .

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل المذكور آنفاً تقتضي الضرورة التعرف على ما إذا كانت جميع إجراءات التسويق الداخلي تسهم في التأثير على أداء العاملين. ويتبين ذلك في ضوء معطيات الجدول ٤ وعلى النحو الاتي:

الجدول ٤

نتائج التحليل الإحصائي لأثر ومعنوية إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين باستخدام طريقة Stepwise

	إجراءات التسويق الداخلي الداخلة في نموذج الانحدار المتدرج	مؤشـرات التحلـيل					
		R^2	D،F	F المحسوبة	F الجدولية	B_0	B_1
١.	ثقافة الخدمة	0.094	1.78	8.058**	6.965	3.317	0.232 (2.839)**
٢.	ثقافة الخدمة + التدريب الداخلي	0.153	2.77	6.932**	4.885	2.932	0.249 (3.119)** 0.0896 (2.314)*

** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05 N = 80

اذ أجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج Stepwise على مـرحلتين، بـدأت المرحلة الأولى بإدخال بعد ثقافة الخدمة الذي بلغ قيمة F المحسوبة له 8.058، وهي أكبر من F الجدولية البالغة 6.965 عند مستوى معنوية 0.01، كما أسهم هذا المتغير لوحده في تفسير الاختلافات في أداء العاملين بنسبة 9.4 %، كمـا بلغـت قيمـة B لمتغير ثقافة الخدمة لوحده 0.232، وبلغت قيمة اختبار t لهـا 2.839، وهـي قيمـة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 ثم المرحلة الثانية التي دخل فيها بعـد التـدريب الداخلي الذي أسهم مع متغير ثقافة الخدمة في تفسير % 15.3 من الاختلافات الكلية في أداء العاملين . وبلغت قيمة F المحسوبة لهما 6.932، وهي أكبر من F الجدوليـة البالغة 4.885 عند مستوى معنوية 0.01. وقد كشف هذا التحليل عن اسـتبعاد بعـد ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين ،وعده بعدلاً يسهم في معنوية التأثير على أداء العاملين قياساً بالإبعاد الأخرى. ومن خلال متابعة معاملات بيتا B التي بلغـت قيمتها لمتغير ثقافة الخدمة 0.249 ولمتغير التدريب الداخلي 0.0896. كما تبـين أن t المحسوبة هي معنوية عند مستوى 0.01 لمتغير ثقافة الخدمة وبنسبة معنوية 0.05 لمتغير التدريب الداخلي، وهذا يدعم نتيجة اختبار الانحدار المتدرج المذكور آنفاً.

تأسيساً على ما تقدم نرفض الفرضية الرئيسة الثانية التـي تـنص "لا توجـد علاقة تأثير معوية بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين" ونقبل الفرضـية البديلة.

سابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

استنتج الباحثان من خلال وصف البيانات وتشخيصها وتحليلها ما يأتي :

١. تبين وجود أتفاق إيجابي جيد قدره 71.75% في إجابات الأفراد المبحوثين حول ترسيخ ثقافة الخدمة ،ويستنتج الباحثان من ذلك أن إدارات المصارف عينة الدراسة تحاول ترسيخ ثقافة الخدمة من خلال عناصره ، التي في مقدمتها الحث على التماسك والعمل الجماعي وتقوية أواصر العلاقة مع العاملين فضلاً عن إشاعة القواعد والسلوكيات التي تدعم هذا الاتجاه .

٢. كما تبين وجود اتفاق إيجابي قدره 55.62% في إجابات الأفراد المبحوثين حول إجراء التدريب الداخلي ، ويستنتج الباحثان من ذلك أن إدارات المصارف عينة الدراسة لم تهتم بالشكل المطلوب بعناصر التدريب الداخلي للعاملين .

٣. بينت النتائج وجود اتفاق إيجابي قدره 62.50% حول إجراء نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، ويستنتج الباحثان من ذلك أن إدارات المصارف عينة الدراسة تعمل على نشر المعلومات التسويقية بين العاملين من خلال التوزيع الدوري للمعلومات الخاصة بالتعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم .

٤. أظهرت النتائج أيضا وجود أتفاق إيجابي عالٍ قدره 83.30% في إجابات الأفراد المبحوثين،ويستنتج الباحثان من ذلك أن إدارات المصارف تعمل على تعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم من خلال إشاعة روح التعاون والتفاهم بين العاملين وزجهم بالدافعية لينجزوا أعمالهم بالجودة والسرعة والدقة المطلوبة .

٥. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين.ويستنتج الباحثان من ذلك أن زيادة فاعلية إجراءات التسويق الداخلي يزيد من إمكانية رفع مستوى أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة.

٦. أظهرت النتائج الإحصائية وجود أثر معنوي لإجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، على الرغم من أن القدرة التفسيرية (معامل التحديد) لهذا التأثير ضعيفة في المصارف عينة الدراسة .

التوصيات

اعتماداً على استنتاجات الدراسة يعرض هذا المبحث أهم التوصيات الضرورية للمصارف قيد الدراسة وكما يأتي:

١. أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن ، فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح.

٢. نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على أداء والتزام الأفراد العاملين. وفي ضوء ذلك على المصارف أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالزبائن وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم ، لأن الوصول إلى تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة يرتكز على سلوك هؤلاء العاملين تجاه الزبائن، اذ إن النظرة التي يحملها الزبون عن المصرف لا تعتمد فقط على

حالة عدم الرضا من خدمات تلك المصارف بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من الأفراد العاملين في المصرف الذي يتعامل معه.

٣. ضرورة اهتمام المصارف بالجانب الإنساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده الكياسة والدماثة واللطف حيث أن الجانب الإنساني في قطاع الخدمات يأخذ أهمية كبيرة نظراً لحاجة مورد الخدمة إليه وأن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن اللمسة الإنسانية.
٤. ضرورة اهتمام المؤسسات والهيئات التعليمية التي تعنى بدراسة مادة إدارة التسويق في إدخال موضوع التسويق الداخلي ضمن مفرداتها ليتسنى للطالب معرفة أهمية ودور هذه الفلسفة في منظمات اليوم.
٥. قيام إدارات المصارف بترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للخدمات المصرفية وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية حيث يتطلب الأمر . إذ أن ترسيخ ثقافة خدمة قوية بين العاملين تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين وبالتالي ومن ثم تؤدي إلى إنجاح التسويق الداخلي.
٦. العمل على تدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية، والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد في التطبيع الاجتماعي للعاملين وإدخالهم في التفكير الإيجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي ترغب بها الإدارة ، كما أن التدريب يسمح للعاملين المشاركة في المعلومات والأفكار والمشاكل ومن ثم إيجاد مواقف أكثر تلائمية تجاه تسويق الخدمات والتوجه نحو الزبون.
٧. إهتمام المصارف بنشر المعلومات التسويقية إلى العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة والتركيز على الحديث منها لإيصال معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الحالية والجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها، وكذلك في التركيز على السلوكيات التي يراد للعاملين تبنيها تجاه الزبائن إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية والتأثير الأكبر في الزبائن.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. بشير عباس العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي ، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، ١٩٩٩.
٢. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية، بلا تاريخ.
٣. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، ٢٠٠١ .

٤. عبد الرحمن مصطفى الملا، وعبد السلام لفته، قياس ودراسة العلاقة بين الرضـــا الـــوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة في مصرف الرافدين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلـــد الرابع، العدد العاشر.كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،١٩٩٦.
٥. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج بين النظرية والتطبيـــق، مطبعـــة جامعـــة البصـــرة، البصرة، ١٩٨٦.
٦. مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار مفاز للنشر والتوزيـــع، عمان – الأردن، ٢٠٠١.
٧. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشـــر، عمـــان – الأردن، ٢٠٠٢.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Ballantyne, David, Net work Development and Knowledge Renewal in Internal Marketing .http//www. International Colloguium / December, 2000 / Sweden, 121,pdf, 2000.
2. Cahill . O. J, Internal Marketing: Your Company Next Stage of Growth , The Haworth Press , New York, 1996 .
3. Calliman. Joanna, Emotional Labour and the Role of IM.http//www.getcited.org/mbrx/pt/5/MBR/11063253, 2000.
4. Gillemo, Susanne and Rijksen, Marieke, Saab Versus Internal Marketing.http//www.handels.gu.Se/epc/archive/0000/966/01/Gilleme-2000-.pdF, 2000 .
5. Gudmundsor, Anna and Candbery, Christine, Internal Marketing: Away For Improving Services Quality, 2000.
6. http//Padua.Wasa.shh.Fi/Konferens/Obstract/d6.gadmamdson-undbery.pdf.
7. Johnson E.M, Scheuing E.E. and Gaida K.A., Profitable Services Marketing , Home Wood Down-Jones Irwin1986 .
8. Oetjen, Down . , phD and Timothy Rotarius, Internal/Marketing: The prescription for Dialysis Center Saccess ,http//www.ene.ph.com/edt/W3/n/op103.pdf. , 2002
9. Palmer, Services marketing , Home wood Down-Jones Irwin , 2001.
10. Pride, Willian M and Ferrell., O. C. Marketing Concepts and Strategies , McGraw - Hill , Inc , USA1999 .
11. Schneider, B and Bowen, D.E. , Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, in Journal of Academy of Marketing Sciences , Vo1.70No.3 1985.
12. Suter ,Tracy A., The Integration of Internal Marketing in to The Organizational Cultare of Service Firms http//www.damr.org/San Franzislo.LA./1997/15/1920/05.f.htm, 1997 .