مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. حيان محمد بركات
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4693
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:03 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"

الدكتورة كندة علي ديب*
الدكتور حيان محمد بركات**

(تاريخ الإيداع 22 / 3 / 2015. قُبِل للنشر في 15 / 6 / 2015)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى دراسة موضوع التسويق الداخلي ومدى أهميته على اعتبار أنه أحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وكونه استراتيجية يمكن أن تساعد الشركات على تحسين مستوى جودة الخدمة المقدَّمة.

تمّت الدراسة الميدانية على المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية حيث وُزّعت استبانة خاصة بالعاملين في هذه المصارف، وكذلك استبانة أخرى على زبائن المصارف قيد الدراسة. ومن ثمّ تمّ تحليل الإجابات الواردة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

خلُصت الدراسة إلى أنّ هناك تطبيقا جيدا لإجراءات التسويق الداخلي التي تضمّنها البحث وهي: التدريب،و تمكين العاملين،و الحوافز والمكافآت، والرضا الوظيفي،وا لثقافة المنظّمة.

ودعت الدراسةُ المصارفَ قيد الدراسة إلى تبنّي التسويق الداخلي بوصفه أحد المفاهيم والمداخل الأساس لإدارة الموارد البشرية، مع ضرورة الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا للمصارف لضمان النجاح في عملية التطبيق.

الكلمات المفتاحيّة : التسويق الداخلي، المصارف، التدريب والتطوير، تمكين العاملين، المكافآت والحوافز، الرضا الوظيفي، ثقافة المنظّمة.

* مدرسة–قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية
** دكتوراه – الاقتصاد – اختصاص إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

Internal marketing and its role in improving the quality of banking services (Field study on private banks in Lattakia)

Dr. Kinad Ali Dib*
Dr. HayyanBarakat**

(Received 22 / 3 / 2015. Accepted 15 / 6 / 2015)

□ ABSTRACT □

This research aims at studying the internal marketing and its importance since it is considered a modern concept of human resources management. It is also a strategy that can help companies to improve the quality of their provided services.

The field study was carried out on private banks in Lattakia. A survey was distributed on the employees of these banks. Another survey was distributed on clients of the studied banks. After that, the given answers were analyzed using the statistical program SPSS.

The study came to a conclusion that there is a good implementation of internal marketing procedures included in the research: training, empowering employees, rewards and bonuses, job satisfaction and the organization culture.

The studied banks were invited to adopt the internal marketing as one of the main concepts and entrances to human resources administration of banks to obtain success in implementation.

Key words: internal marketing, banks, training and development, empowermentof employees, rewards andincentives, job satisfaction, organizational culture.

***Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Postgraduate Student, Economics-Department of Business Ad`ministration. Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إنّ جوهر عملية التسويق يركّز على عملية التبادل بين المنظمة والعملاء الخارجيين، ولكن في وقتنا الراهن لم يعد نجاح المنظّمات يعتمد فقط على تطوير منتجاتها وتقديمها بخصائص وأسعار أفضل، بل أصبح يتوقّف أيضا على قدرة المنظّمات على أن تبذل جهدا وإيمانا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس أهميّة العاملين (العملاء الداخليين) وتلبية احتياجاتهم ومحاولة إرضائهم، بالإضافة إلى تدريبهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا هو جوهر التسويق الداخلي.

يُعدّ التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة، ويمثّل توجّها استراتيجيا وفلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشير التسويق الداخلي إلى تصميم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى العملاء الداخليين والذي بدوره يُسهم في الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدَّمة للعملاء الخارجيين.

أهمية البحث وأهدافه:

-**من الناحية النظرية:** تكمن أهمية البحث في أنه يتناول موضوعا مهما يمس منظمات الأعمال وخصوصا الخدميّة منها، والمتمثّل بالتسويق الداخلي بوصفه بُعدا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة إجراءات التسويق الداخلي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدَّمة في المنظمات الخدمية.

-**من الناحية العملية:** تكمن أهمية الدراسة العملية في تقديم معلومات مهمة لإدارة المنظمات الخدمية فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي واعتباره مدخلا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية في القطاع المدروس"المصارف السورية الخاصة"، من أجل تحقيق جودة أفضل في تقديم الخدمات.

أما بالنسبة لأهداف البحث:

1. تقييم مدى تطبيق المصارف الخاصة محلّ الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي.
2. تقديم التوصيات المناسبة لمدير الموارد البشرية لربط استراتيجية الموارد البشرية بمفهوم التسويق الداخلي، ودور ذلك في تحسين أداء الخدمات المصرفية.
3. تقديم الأفكار لدراسات مستقبلية تساعد في تطوير أداء منظمات الأعمال من خلال التسويق الداخلي.

مشكلة البحث

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمّت على المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية والتي تضمّنت مجموعة من الأسئلة لمعرفة مدى فهم إدارة المصارف الخاصة والعاملين فيها لمفهوم التسويق الداخلي، ومدى إدراكهم للدور الذي يمكن أن يحققه التسويق الداخلي في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية، ومدى اهتمام إدارة المصارف محلّ الدراسة بالعاملين، باعتبارهم جزءا من الخدمة التي يقدمونها، ومقابلة بعض العاملين والإداريين فيها، بهدف التعرّف على طبيعة التسويق الداخلي ومدى تطبيقه بوصفه مدخلا لإدارة الموارد البشرية. لوحظ أن هناك ضعفا في تبنّي مفهوم التسويق الداخلي ممّا قد يؤثّر بشكل سلبي على جودة الخدمات المصرفية، وعلى الحفاظ على العملاء، ونظرا لذلك تركزت مشكلة البحث على إظهار دور التسويق الداخلي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

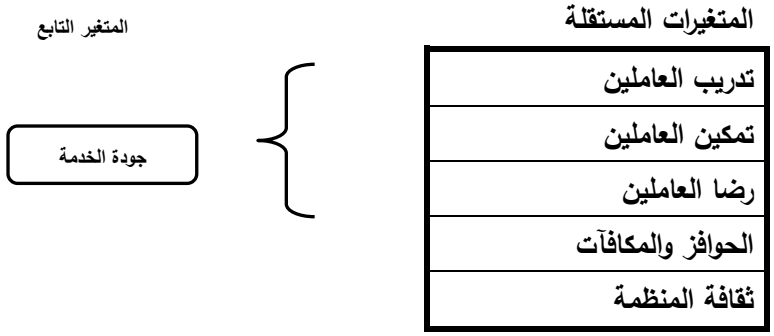
- ما مدى تبنّي المصارف الخاصة في اللاذقية للتسويق الداخلي بوصفه أحد المفاهيم والمداخل الأساس لإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين جودة الخدمة المقدَّمة للعملاء

ويتفرّع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1. هل تدرك إدارة المصارف الخاصة قيد الدراسة أنّ العاملين هم جزء من الخدمة التي يقدّمونها، ومن ثم فإن نجاح العمل يتوقف على هؤلاء العمال؟
2. هل تهتّم إدارة المصارف الخاصة قيد الدراسة بتدريب العاملين لديها ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات؟
3. هل تسخّر إدارة المصارف الخاصة قيد الدراسة سياسات الموارد البشرية لديها في دعم أداء وتمكين العاملين لديها؟
4. هل تسعى إدارة المصارف الخاصة من أجل تحقيق رضا العاملين لديها بهدف تحسين مستوى جودة الخدمة المقدَّمة؟
5. هل تهتم إدارة المصارف الخاصة قيد الدراسة بنشر ثقافة المنظمة التي يمكن أن تدعم جودة الخدمة المقدَّمة؟.
6. هل تعتمد إدارة المصارف الخاصة على الحوافز والمكافآت بهدف تحسين مستوى أداء العاملين ثم جودة الخدمة المقدَّمة؟

متغيرات البحث

بالنسبة لمتغيرات البحث فقد تمّ اختيارها بناء على الدراسة الاستطلاعية التي تمّت عن المصارف المدروسة، إذ لوحظ اهتمام إدارة المصارف بهذه المتغيرات بوصفها عوامل أساس مشكّلة لمفهوم التسويق الداخلي، والشكل رقم (1) يوضح هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) متغيرات البحث

فرضيات البحث

– لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية، وبين متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول التدريب، باعتباره أحد إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

– لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية، وبين متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول تمكين العاملين باعتباره أحد إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

– لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية، وبين متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول رضا العاملين باعتباره أحد إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

–لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية، وبين متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول نظام الحوافز والمكافآت ،باعتباره أحد إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

–لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية، وبين متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين، حول الثقافة السائدة باعتبارها إحدى إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

منهجيّة البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي:

الجانب النظري: تمّ استعراض مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وخصائصه، بالإضافة إلى إجراءات التسويق الداخلي التي تمّ وضعها بالاعتماد على الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الجانب الميداني :وفيه تمّ تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث عن طريق تصميم استبيانة مناسبة لهذا الغرض بغية اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Sincic;Vokic, 2007)[1] تجد هذه الدراسة أنّ الشركات الناجحة تعلّق أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية والاتصالات الداخلية، لأن هذه الشركات تدرك أهمية هذه الأنشطة ودورها في منح ميزة تنافسية للمنظمة.

تسعى هذه الدراسة إلى هدفين: الهدف الأول تحليل مفاهيم التسويق الداخلي والاتصالات الداخلية وإدارة الموارد البشرية، وتحديد مجالاتها وتداخلاتهم واختلافاتها. أما الهدف الثاني فيتمثل باقتراح فلسفة تسويق داخلي جديدة تجمع بين المفاهيم الثلاثة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المفاهيم الثلاثة ترتبط بشكل كبير فيما بينها، وأن فلسفة التسويق الداخلي الجديدة يجب أن تستند إلى نظرية العلاقات التسويقية، كما أن إدارة العلاقات الداخلية يجب أن تكون من مهام كافة دوائر المنظمة وليس من مهام دائرة معيّنة من غير الأخرى.

2. دراسة (Papasolomou; Kelemen, 2007)[2]تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي باعتباره عنصرا مهما في بناء الثقافة التنظيمية وتغييرها، كما ناقشت سُبل تطبيق التسويق الداخلي في القطاع المصرفي والنتائج المترتبة على تطبيقه على مستوى الثقافة التنظيمية للمصارف البريطانية محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التسويق الداخلي لم يرقَ إلى المستوى المطلوب، كما أنه لم يساعد في بناء ثقافة تنظيمية موجودة حول التوجّه نحو الزبون والتحلي بعقلية خدمة الزبائن.

3. دراسة (حداد؛ علي، 2008)[3] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام المصارف التجارية الأردنية محلّ الدراسة بمضمون التسويق الداخلي.

توصّلت الدراسة إلى تأكّد وجود التزام لدى المصارف التجاريه محلّ الدراسة بالتسويق الداخلي وأبعاده الأربعة (المكافآت، الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري).

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: يجب على إدارة المصارف العمل على تعزيز ثقافة الخدمة فيما يتعلق برؤية المصرف ودرجة أهميتها في توجيه السلوك لدى العاملين، كما أوضحت دور الاتصالات مع المرؤوسين ونمط القيادة الإدارية في التأثير على سلوك العاملين باتجاه خدمة الزبائن النهائيين.

4. دراسة(Ooncharoen;Ussahawanitchakit, 2010)[4] الهدف من هذه الدراسة كشف العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والأداء المنظم للفنادق فئة الخمس نجوم في تايلاند، ووفقا لهذه الدراسة فإن أبعاد التسويق الداخلي هي: الاستقطاب والتدريب والحوافز والاتصالات وسياسة الاحتفاظ المطبقة في الفنادق، بينما أبعاد التسويق الخارجي تمثلت بالمؤشرات الآتية: نوعية الخدمة الخارجية، ورضا الزبون الخارجي، وولاء الزبون الخارجي.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا قويا لأبعاد التسويق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء المنظم للفنادق محل الدراسة.

5. دراسة(الأسدي؛ غنيم، 2010)[5]هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات المصرفية، تمّت الدراسة الميدانية على مجموعة من المصارف العراقية في محافظة النجف، و تمّ استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أنّ مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدّمها المصارف محلّ الدراسة كانت بدرجة متوسطة، كما أنّ هناك ارتباطا إيجابيا بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المصرفية

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها: يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، وأن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال الاستراتيجيات الموجهة باحتياجات ورغبات العملاء الداخليين.

6. دراسة(مناصرية؛ عرابة؛ بولرباح، 2014)[6] تناولت هذه الدراسة تقييم واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق استخدام أداتَيْ المقابلة والاستبانة، واستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العيّنة، وكذلك تحليل الانحدار وتحليل الانحدار المتعدّد المزدوج، لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق إجراءات التسويق الداخلي الأساس كل على حدة داخل المؤسسة محل الدراسة.

7. دراسة[7]**(El-Tabie; Ghoniem, 2014)** تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين التسويق الداخلي، وولاء العملاء، وأداء الأعمال بالنسبة للمصارف التجارية في مصر. ومن أجل تحقيق هذا الغرض وُضعت فرضيّتان اثنتان لربط أبعاد التسويق الداخلي مع ولاء العملاء وأداء المصارف.

وَضعت الدراسةُ قائمةً من إحدى عشرة ممارسة من ممارسات التسويق الداخلي التي يمكن أن تكون مفيدة للمنظمات عند وضع برنامج شامل للتسويق الداخلي، وتمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة من عملاء المصارف والمدراء على حد سواء.

أظهر تحليل البيانات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيّرات البحث. وأشارت النتائج إلى أنّ التسويق الداخلي له تأثير كبير على أداء المصارف عن طريق ولاء العملاء. ودعت الدراسة إلى إعطاء المزيد من الاهتمام من أجل تعزيز أداء العاملين من خلال اعتماد استراتيجية التسويق الداخلي لاستبقاء العملاء الخارجيين واجتذابهم.

مفهوم التسويق الداخلي

إنّ الزبائن في الوقت الراهن قوة كبيرة تسعى المنظمات المختلفة لإرضائها وخاصة مع ازدياد المنافسة بين مختلف المنظمات، وزيادة قدرتها على توفير أنواع متعددة من المنتجات السلعية والخدمية بمواصفات جيدة وأسعار منافسة.

ولذا فقد أصبحت معرفة الشرائح المختلفة من الزبائن، وإعداد القوائم الخاصة بأحوالهم الشخصية وسلوكياتهم في الشراء إحدى المهام التي تسعى المنظمات للقيام بها.

هذا الأمر أدى إلى تطوّر نظرة منظمات الأعمال إلى الزبائن، فظهر نوعان من الزبائن هما: الزبون الخارجي، والزبون الداخلي. إذ إنّ الزبون الخارجي قد يكون فردا أو شركة تستهلك السلعة أو الخدمة مباشرةً، أو وسيطا لمستهلك نهائي.أما الزبون الداخلي فهو مصطلح أُطلق على الأفراد والمجموعات التي تعمل في المنظمة ؛أي هم العاملون ضمن الشركة الذين يعتمدون في عملهم على بعضهم للوصول إلى إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة عن طريق عمليات متتابعة يكون فيها كل عامل (مستلما) للعامل الأخر بعد إنجاز العملية السابقة بأفضل المواصفات[8].

كي تحقق أيّة منظمة أهدافها، لا بدّ من أن يكون هناك تطابق والتقاء بين أهدافها وأهداف عامليها؛ أي أن يكون هناك إجماع بين هؤلاء العاملين وأصحاب العمل حول الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها بحيث يعمل العاملون من أجل دعم مهمة المنظمة واستراتيجية عملها، وحتى يتمّ تحقيق ذلك لا بد من تفعيل تحفيز وتدريب العاملين والاهتمام بتمكينهم، ونشر وتعزيز ثقافة المنظمة. ويُعدّ التسويق الداخلي من الوسائل المناسبة لتحقيق ذلك. [9]

تمّ طرح فكرة التسويق الداخلي لأول مرة في سبعينيات القرن العشرين، إذ إنّ أساس هذه الفكرة أنه في عملية تقديم الخدمة يجب التركيز على العنصر البشري، لأنه الجزء الملموس والمعروف فيها، ثم،إن لهذا العنصر الدور الكبير في الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة زمنية مُمكنه، وهذا ما ينعكس إيجابا على استمرارية المنظمة ومقدار نجاحها، أي أنّ التسويق الداخلي يُعدّ بمثابة الأسلوب المناسب لتوفير الخدمة المطلوبة من قِبَل الزبائن وبجودة عالية.[10]

ظهرت مجموعة من التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي من بينها "التسويق الداخلي هو النظر إلى العاملين بوصفهم زبائن داخليين، والأعمال بوصفها منتجات داخلية، وتقديم المنتجات الداخلية التي تعمل على إشباع الحاجات والرغبات للزبائن الداخليين عند توجيه أو صياغة أهداف المنظمة".[11]

ومن التعريفات الأخرى:

- "هو أحد أشكال التسويق داخل المنظمة يركزّ على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التى هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجى". [12]
- "العمل الذي تقوم به المنظمات لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكّون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن". [13]
- "التسويق الداخلي هو العمل على جذب،و تطوير،و تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهَّلين من خلال الوظائف التي تُشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة لمعاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف بوصفها منتجات تلبّي الحاجات الإنسانية".[14]

بناء على التعريفات السابقة فإن التسويق الداخلي:

- ينظر التسويق الداخلي إلى العاملين بوصفهم زبائن داخليين، وإلى الأعمال التي يقوم بها هؤلاء العاملون بوصفها منتجات داخلية.

- يقوم التسويق الداخلي على تدريب الدافعيّة وتطويرها و تحفيزها للعمل لدى العاملين في المنظمة.
- الهدف النهائي من التسويق الداخلي هو تقديم السلعة أو الخدمة بالشكل القادر على إرضاء رغبات وحاجيات الزبائن الخارجيين.

أهداف التسويق الداخلي وخصائصه:

إنّ الهدف الرئيس من التسويق الداخلي هو إيجاد قوى عاملة في المنظمة تكون محفزة لخدمة العملاء، وترتبط بالأهداف الفرعية الآتية [15]:

- جمع المعلومات المرتبطة بالعاملين (عن تفاعل العاملين على سبيل المثال).
- خلق قبول لمفهوم التوجّه نحو العملاء.
- تدريب العاملين على إدارة حالات الاتصال مع العملاء.
- خلق بيئة تنظيمية تدعم المواقف والسلوكيات الموجهة نحو العملاء من خلال الاهتمام بالتدريب والاتصالات الداخلية وسياسات الموارد البشرية .

أما بالنسبة لخصائص التسويق الداخلي، فيتصف بخصائص كثيرة يمكن ذكرها بالنقاط الآتية: [16]

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يطبق التسويق الداخلي داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة من جهة والعاملين من جهة أخرى. فحاجات العاملين لا تقتصر على الحاجات المادية فقط، و إنما هناك حاجات أخرى لا تقلّ أهمية عنها وهي الحاجات الاجتماعية التي يرغب العاملون بإشباعها مثل: الأمن والانتماء والصداقة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال التسويق الداخلي.

2. التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكّد من أنّ كل العاملين لديهم المعرفة والخبرة الضرورية والكافية عن الأنشطة التي يقومون بها داخل المنظمة. وأن هذه الأنشطة تؤدّي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.
- التأكّد من أنه تمّ إعداد كافة العاملين وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- إنّ تطبيق التسويق الداخلي يتطلّب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو المجال الذي تمتلك المنظمة فيه ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات؟
2. من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
3. ما هي الطريقة المتّعبة في أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
4. هل لدى المنظمة القدرة على التميّز عن غيرها؟

إجراءات التسويق الداخلي

يعدّ العنصر البشري الركيزة الأساس في عمل القطاعات الخدمية. وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام الإدارة العليا بهذا العنصر البشري ومنحته المزيد من التقدير، كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى أدائه لعمله ومن ثم على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، إذ تعد إجراءات التسويق الداخلي من أهمّ الأساليب التي يمكن أن تتّبعها المنظمات الخدمية في الوصول إلى جودة الخدمة و تحقيق رضا العميل. هذه الإجراءات الخاصة بالتسويق الداخلي كثيرة ومتنوعة اختلفت الدراسات في عملية التحديد الدقيق لها، ولكن بالاعتماد على تعريفات التسويق الداخلي والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. سوف يتمّ دراسة خمسة من إجراءات التسويق الداخلي وفقا لما يأتي:

1. التدريب وتطوير المهارات لدى العاملين: يتمثّل التدريب بالعملية التي يتمّ فيها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة الضرورية وتطوير قدراتهم حتى يستطيعوا تنفيذ العمل الموكل إليهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

أما التطوير فيعني منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرات الضرورية التي تمكّنهم من القيام بمسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر[17].

أما الأهداف التي يمكن تحقيقها من عملية التدريب فيمكن ذكر أهمها بالنقاط الآتية[18]:

- تزويد الموارد البشرية بالمهارات الضرورية لتلافي نقاط الضعف في أدائهم الحالي، وتنفيذ المطلوب منهم بالشكل الصحيح.
- تعليم الموارد البشرية كيف يمكن لهم تنمية جوانب القوة في أدائهم الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا.
- إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة والمتنوعة التي تمكّنهم من أداء أعمال جديدة تحتاج إليها المنظمة في المستقبل.
- تكييف الموارد البشرية العاملة في المنظمة مع تغيّرات البيئة التي قد تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجال العمل.

2. تمكين العاملين: يقصد بتمكين العامل هو رفع قدرته على اتخاذ القرار بنفسه ودون إرشاد الإدارة، أي مساهمة العاملين بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، و مصطلح التمكين يتضمّن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، ومن ثم يشعر العامل بالمسؤولية عن الأعمال التي يقوم بها وكذلك عن الأعمال التي تقع خارج حدود وظيفته.[19]

أما تعريف تمكين العاملين فيعرّف بأنه "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرّف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساس للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته". [20]

أما أنواع تمكين العاملين، فيمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي:[21]

–التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه ووجهة نظره في الأعمال التي يقوم بها، تُعدّ المشاركة في اتخاذ القرار هي المكّون الأساس لعملية التمكين الظاهري.

–التمكين السلوكي: وهو قدرة الفرد على العمل ضمن مجموعة من أجل حلّ المشكلات، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل وتقديم المقترحات لحلها، و اكتساب الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

–تمكين العمل المتعلّق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات والعمل على حلّها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي ينعكس إيجابا على زيادة فعالية المنظمة

وحتى يُحقّق التمكين الأهداف المطلوبة منه يجب توافر مجموعة من المتطلّبات تُذكر بالنقاط الآتية:[22]

- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرّف حيالها: وذلك بعد أن يتمّ وضع رسالة المنظمة ورؤيتها من قِبَل الإدارة العليا، يبدأ دور العاملين في السعي لتحقيق هذه الرؤية وتطبيقها في الواقع العملي.
- توفّر الثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين: أي بجب على العاملين إدراك متطلّبات التمكين الجوهرية التي يتمثّل أهمّها في درجة الالتزام العالية وتنمية المهارات والقدرات بشكل مستمر بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

- الحصول على المكافآت المناسبة: أي يجب أن يحصل العاملون على الدخل والمكانة المناسبة، حتى يُتاح لهم القيام بما يتوّجب عليهم من أعمال بالشكل المطلوب منهم.
- إتاحة المعلومات الضرورية: بما يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الفعّالة والصحيحة.
- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل: أي يجب أن تمنح الإدارة العليا للمنظمة الشعور بأنهم محل ثقة ويمكن الاعتماد عليهم في أداء الأعمال، وأن ارتكاب الأخطاء في حدود أو حالات معيّنة هو أمر ممكن حدوثه.

3. الرضا الوظيفي: إنّ مفهوم الرضا عن العمل يشير إلى قبول الأفراد العاملين واستحسانهم للعمل الذي يقومون به، إذ إن لدرجة الرضا هذه أثرا كبيرا على معدّلات أداء العاملين بالإضافة إلى معدلات الغياب والشكاوى وحوادث العمل ومعدل دوران العمل.

لذلك تسعى كثير من المنظمات لإجراء دراسات دوريّة حول رضا العاملين عن أعمالهم، لتكون هذه المنظمات أكثر معرفة لحقيقة مشاعر عامليها، بهدف العمل على تجنّب الكثير من المشاكل التي قد تنتج عن ضعف الرضا الوظيفي. [23]

ظهرت عدة تعريفات للرضا الوظيفي من بينها: "الرضا الوظيفي هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها في وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة"[24]

وتُعدّ إدارة الموارد البشرية في المنظمات من أكثر الإدارات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،إذ إن لهذه الإدارة دورا في تحقيق الاتصال بين المشرفين والعاملين بهدف توجيه سلوكهم، وتحفيزهم سواء كان ذلك باستخدام أساليب مباشرة كتدريب العاملين وتعليمهم، أم أساليب غير مباشرة بالاعتماد على وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة وسياساتها وتطبيقاتها والتي تؤثّر في المناخ التنظيمي، مثل اتباع إدارة الموارد البشرية سياسة إقامة علاقات وديّة مع العاملين والتركيز على فرق العمل، بما يساعدعلى أن تتشكل بيئة عمل مُرضية وملائمة للعاملين، وهذا ما سينعكس إيجابا على مستويات الرضا الوظيفي في المنظمات التي يعملون بها.[25]

4. الحوافز والمكافآت:عندما يؤدي شخص عملا ما فإنّ الدافع للقيام بهذا العمل بجهد وبشكل متميّز هو توقعه الحصول على عائد مناسب يساعده في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، [26]

ظهرت عدة تصنيفات للحوافز من بينها تقسيم الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما: الحوافز المادية، الحوافز غير المادية[27]:

أولا: الحوافز المادية: وتُعدّ أكثر الحوافز انتشارا، ذلك نتيجة دورها في إشباع الحاجات الأساس لدى الأفراد، ومن أمثلة هذه الحوافز :المكافآت والزيادة الدورية للأجر، المشاركة في الأرباح، ربط الأجر بالإنتاج.

ويُعدّ الحافز النقدي المادي من أهمّ أشكال الحوافز، ذلك نتيجة دوره المهم في إشباع ضروريات الحياة لدى العاملين من مأكل ومسكن وعلاج وتعليم.

ثانيا: الحوافز غير المادية: إنّ نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز بما يتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، وتعدّ الحوافز المعنوية (غير المادية) مكمّلة ومرافقة للحوافز المادية إذ تساعد على تحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز: ضمان العمل واستقراره، الحوافز الاجتماعية المعنوية، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية، المركز والمكانة.

5. ثقافة المنظمة: تُعدّ ثقافة المنظمة من المواضيع التي نالت اهتماما واسعا خلال السنوات السابقة بهدف معرفة ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكّلها وأسباب تغيّرها لما لها من دور أساس في مستوى أداء المنظمة، حتى

أصبح موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي نالت كثيرا من الاهتمام في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحدّدات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، و تؤكّد الحالات والمواقف العملية أنّ هناك فرقا جوهريا بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تتبناها المنظمات الناجحة، عن القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة[28].

تُعرّف ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظّمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم بعضا و يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"[29].

إنّ ثقافة المنظّمة تمثّل مجموعة القيم التي يتبنّاها العاملون وتحكم سلوكهم وطرائق أدائهم لعملهم، وأهم ما يميّزها هو طبيعتها المتغيّرة، أي يمكن أن يطرأ عليها الكثير من التغيّرات مع مرور الوقت، لذلك يتوجّب على إدارة المنظّمة أن تستفيد من هذه الخاصيّة من خلال العمل على تطوير هذه الثقافة بالشكل الذي يحقّق أهداف وسياسات المنظّمة.

هناك مجموعة من الأسئلة يجب على إدارة الموارد البشرية الإجابة عنها عندما يتعلّق الموضوع بثقافة المنظمة:[30].

- هل تسعى المنظمة لجذب العاملين الذي يلتزمون حرفيا بسياسات وإجراءات المنظمة، أم تبحث عن العاملين الذين يمتلكون القدرة الإبداعية في مجال عمل الشركة.
- هل تسعى المنظمة لتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها، أم تحاول أن تستقطب العمال المؤهلين فعليا لسوق العمل.
- هل تسعى المنظمة للبحث عن الوسائل والطرق التي تمكّنها من تحسين مستوى أداء العاملين لديها، أم التخلص من هؤلاء العاملين وإحلال عمال آخرين بدلا عنهم من سوق العمل.
- إلى أيّ مدى يوجد توافق بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها، وفي حال عدم وجود مثل هذا التوافق، ما الذي يجب تغييره، ثقافة المنظمة أم الاستراتيجية المتّبعة من قِبلها؟. وكيف يمكن تحقيق ذلك بأفضل الاساليب؟.

النتائج والمناقشة:

مفهوم الجودة وجودة الخدمات المصرفية

تعرّف الجودة بأنها "الجودة هي شمولية صفات وخصائص المنتوج أو الخدمة والتي تؤثّر على قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنيّة"[31]

المقصود بجودة الخدمة هو ظهور عدد كبير من التعريفات التي توضّح هذا المفهوم من بينها: "تعرف جودة الخدمة بأنها مجموع الخصائص والصفات التي تمتاز بها السلعة أو الخدمة التي تجعلها تفي بالاحتياجات المطلوبة".[32]

ومن التعريفات الأخرى "تقديم المنظمة للخدمة المتفوقة لزبائنها وفقا لرغباتهم وتوقعاتهم". [33]

أما مفهوم جودة الخدمة المصرفية فهو لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة وهي "تهدف إلى تقديم خدمات للزبائن ذات جودة عالية لإرضائهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بصفة مستمرة، فهي تكمن في إدراكات العملاء والتعبير عنها". [34]

أما الأبعاد الرئيسة التي تُقاس بها جودة الخدمة المصرفية فهي:[35]

–**الاعتمادية:** وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى، ويتضمن هذا: دقة الحسابات وعدم حدوث الأخطاء، تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح وفي المواعيد المحدّدة مع ثبات مستوى أداء الخدمة.

–**سرعة الاستجابة من قِبَل العاملين:** والاستجابة الفورية لطلب العميل ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم وشكاويهم والسرعة في أداء الخدمة، وإخبار العميل بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها.

–**القدرة أو الكفاءة:** أي امتلاك العاملين في المصرف للمهارة والمعرفة الضرورية لأداء الخدمة، والقدرة على تفهّم العملاء.

–**سهولة الحصول على الخدمة:** سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة بأسرع وقت ممكن، وملاءمة ساعات العمل للعميل، مع ضرورة توفير منافذ كافية للحصول على الخدمة.

–**اللباقة:** ويُقصد بها أن يكون العاملون بالمصارف على قدر من حسن المظهر والقدرة على التعامل بصدق واحترام مع الزبائن.

–**الاتصال:** أي تزويد الزبائن بالمعلومات والبيانات والتوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمات المقدَّمة من قِبل المصرف والمزايا الناتجة عن الخدمة وتكاليفها والبدائل المُمكنة.

–**المصداقية:** مراعاة المصرف للأمانه والصدق في التعامل مع الزبائن بما يساعد على خلق الثقة بين الطرفين، إذ إن العمل المصرفي قائم في الأساس على هذه الثقة.

–**الأمان:** ويتضمن الأمان المالي وسرّية المعلومات وخلّو المعاملات من الشك والخطورة والشعور بالأمان في التعامل، ودعم الإدارة للعاملين وتأييدهم لأداء وظائفهم بكفاءة.

–**معرفة وتفهّم العميل:** ويُقصد به بذل الجهود لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، وتقديم التوجيه والاستشارات اللازمة له.

–**الجوانب المادية الملموسة:** وهي التسهيلات المادية المستخدمة في العمل مثل المظهر الخارجي للمصرف وللعاملين والتصميم والتنظيم الداخلي للمباني، والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

كلّما استطاع المصرف امتلاك هذه الأبعاد والتحكم بها كلما انعكس ذلك إيجابا على مستوى جودة الخدمة المصرفية التي يقدّمها وبما يتّفق مع احتياجات وتوقّعات العملاء أو حتى تفوق توقعاتهم.

الإطار العملي

مجتمع الدراسة

أولا: مجتمع المصارف: يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصارف السورية الخاصة في اللاذقية وعددها 14 مصرفا، أي تمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل.

تمّ توزيع 10 استبيانات على كل مصرفين من المصارف الأربعة عشر، وبعد ثلاثة أسابيع تمّ استرداد البيانات، استجاب 10 مصارف من بين 14 مصرفا مشكّلا لمجتمع البحث،أي بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 140 استبيانة، تمّ استرداد 100 استباينة أي بلغت نسبة الاسترداد 71.4% من الاستبيانات الموزّعة.والجدول رقم (1) يوضح توزيع مفردات عينة البحث ومقدار الاستجابة.

الجدول (1) عينة البحث

	اسم المصرف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
01	الدولي للتجارة والتمويل	10	10
02	الشرق	10	10
03	مصرف الأردن سورية	10	10
04	سورية الدولي الإسلامي	10	10
05	الشام الإسلامي	10	10
06	قطر الوطني سورية	10	10
07	بنك بيمو	10	10
08	العربي سورية	10	10
09	سورية والخليج	10	10
10	فرانسبنك	10	10
11	بنك بيبلوس سورية	10	–
12	بنك عودة سورية	10	–
13	بنك سورية والمهجر	10	–
14	بنك البركة سورية	10	–

تألفت الاستبيانة من خمسة محاور مرتّبة وفقا لما يأتي:

1. المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بتدريب وتطوير العاملين، إذ بلغ عدد أسئلة هذا المحور سبعة أسئلة.
2. المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بتمكين العاملين، و بلغ عدد أسئلة هذا المحور تسعة أسئلة.
3. المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي، و بلغ عدد أسئلة هذا المحور ستة أسئلة.
4. المحور الرابع: الأسئلة المتعلقة بالحوافز والمكافآت، بلغ عدد أسئلة هذا المحور سبعة أسئلة.
5. المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بثقافة المنظمة، و بلغ عدد أسئلة هذا المحور خمسة أسئلة.

وهكذا، تكوّن الاستبيان من (34) عبارة، يقابل كل عبارة من هذه العبارات قائمة تحتوي على خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرتLikertالخماسي مرتّبة وفقا لما يأتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ومن أجل القيام بالمعالجة الإحصائية تمّ إعطاء الخيارات السابقة درجات تثقيل وفقا لما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق بشدة (1) درجة.

أمّا ثبات أداة القياس فقد تمّت عملية اختبارها باستخدام معامل ألفا كرونباخ CronbachAlpha والذي يدلّ على أنّ النتائج نفسها التي تمّ الحصول عليها في هذه الاستبيانات سوف نحصل عليها إذا تم قياس المتغيّرات مرات متتالية، كما أن الباحث سوف يحصل على الدرجة نفسها إذا تمّ تطبيق هذا الاختبار من باحثين آخرين أو على عيّنات أخرى من مجتمع البحث.

ويُعدّ اختبار المصداقية CronbachAlpha ضعيفا إذا كانت نتيجته أقل من(60%)، ومقبولاً إذا كان يقع بين (60%–70%)، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (70%–80%)، وممتازاً إذا كان أعلى من (80%)[36].

وعند القيام بتحليل معامل الارتباط على محاور الاستبيانة الخمسة تمّ الحصول على النتائج الآتية:

الجدول رقم (2) معامل Alpha Cronbach لمحاور البحث

المحور	قيمة المعامل
تدريب وتطوير العاملين	0.86
تمكين العاملين	0.9236
الرضا الوظيفي	0.8226
الحوافز والمكافآت	0.8713
ثقافة المنظمة	0.7084
جميع محاور الاستبيان	0.9568

من خلال الجدول نجد: إنّ قيمة المعامل لمحاور الاستبيانة تتراوح بين (0.70) عند محور ثقافة المنظمة، و(0.92) عند محور تمكين العاملين، بينما بلغ المعامل لكافة محاور الاستبيان قيمة (0.95)، وهي قيمة مرتفعة جدا، وتدلّ على درجة ثبات عالية تتمتع بها الاستبيانة.

ثانيا: مجتمع الزبائن: يتكون مجتمع الدراسة الخاص بالزبائن من عيّنة عشوائية من زبائن المصارف الخاصة المشكّلة لمجتمع البحث، و تمّ توزيع استبيانة خُصصت لقياس جودة الخدمة المصرفية المقدَّمة من المصارف من وجهة نظر الزبائن، تضمنت 20 عبارة تعكس الأبعاد الرئيسة التي تُقاس بها جودة الخدمة وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، الجوانب المادية الملموسة.و بلغ عدد الاستبيانات الموزعة100 تم استردادها كافة، وإجراء عملية التحليل عليها.

اختبار الفرضيات

اولا: جودة الخدمة المصرفية: الجدول رقم (3) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيانة المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية التي تمّ توزيعها على الزبائن.

الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بجودة الخدمة المصرفية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	المصرف ذو موقع ملائم وهناك سهولة في الوصول إليه	3.88	0.7555
02	مظهر المصرف جيد وترتيبه الداخلي ملائم لطبيعة نشاطه	3.79	0.573
03	أقسام المصرف مرتبة وتوجد لوحات إرشادية لسهولة الوصول إلى هذه الأقسام.	3.79	0.686
04	أماكن الانتظار في المصرف مريحة	3.74	0.733
05	أوقات عمل المصرف ملائمة لجميع الزبائن	3.51	0.870
06	مدة الانتظار في المصرف لتلقي الخدمة قصيرة	3.27	1.071
07	هناك التزام من قِبَل المصرف بتقديم الخدمات المتميزة وبالشكل الأنسب	3.26	0.980
08	يقدّم المصرف خدماته بشكل سليم ومن أول مرة.	3.55	0.891
09	يقدّم المصرف خدماته بطريقة مُتقنة وسريعة وباستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.	3.58	0.878
10	يمتلك العاملون في المصرف المهارات والمعارف الضرورية للقيام بعملهم على أفضل وجه	3.61	0.802

11	يمتاز العاملون في المصرف بالمظهر الخارجي الجيد	3.81	0.800
12	يمتاز العاملون في المصرف بالتعامل اللبق والأدب وحسن الخلق	3.86	0.603
13	يقدّم المصرف المعلومات والبيانات للزبائن حول طبيعة الخدمات وتكاليفها والبدائل المُتاحة بصورة واضحة وشفّافة.	3.75	0.657
14	يقوم المصرف بالاستجابة الفورية حول استفسارات وشكاوى الزبائن	3.86	0.619
15	يقدّم المصرف لزبائنه بشكل دائم معلومات كافية حول خدماته وخاصة الجديدة منها.	3.76	0.653
16	تضع إدارة المصرف المصالح العليا للزبائن بالمقام الأول.	3.333	0.974
17	لدى زبائن المصرف شعور بإمكانية الاعتماد على إدارة المصرف في مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.	3.32	0.941
18	يشعر زبائن المصرف بالأمان في التعامل مع إدارة المصرف وموظفيه.	3.79	0.591
19	سلوك موظفي المصرف يغرس الثقة لدى الزبائن.	3.54	0.809
20	يتعامل المصرف مع المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية تامة	3.540	0.821

يشير الجدول (3) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات جودة الخدمة المصرفية، كانت العبارة رقم (7) التي تنصّ على: "هناك التزام من قِبَل المصرف بتقديم الخدمات المتميزة وبالشكل الأنسب". إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم، وهذا يشير إلى أنّ أغلب الزبائن في عيّنة البحث ترى أن هناك التزاما من قبل المصارف بتقديم الخدمات المتميزة.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (1) التي تنصّ على: "المصرف ذو موقع ملائم وهناك سهولة في الوصول إليه". إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) وهذا يشير إلى أن أغلب الزبائن في عيّنة البحث تجد أن مواقع المصارف المشكلة لمجتمع البحث مناسبة وهناك سهولة في الوصول إليها.

ثانيا: فرضيات البحث

-**الفرضية الأول:** لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية وبين متوسط إجابات إفراد عيّنة العاملين حول التدريب باعتباره إحدى إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.من أجل اختبار هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بتدريب العاملين وتطويرهم، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الأولى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تطبق إدارة المصرف برامج تدريبية بشكل مستمر	3.42	1.093
02	يخضع العاملون في المصرف لبرامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الوظيفة الحالية التي يعملون بها.	3.93	0.997
03	تسعى إدارة المصرف من خلال برامج التدريب المعتمدة لديها على تلافي نقاط الضعف في مستويات أداء العاملين.	3.93	1.078

04	تساعد برامج التدريب المطبقة في المصرف على إكساب العاملين المعارف الضرورية للقيام بالأعمال المستقبلية.	3.46	1.048
05	إنّ برامج التدريب المتّبعة في المصرف تساعد العاملين على التأقلم مع المتغيرات في بيئة العمل المصرفي.	3.40	0.953
06	يشارك جميع العاملين وفي كافة المستويات الإدارية في العملية التدريبية المطبّقة في المصرف.	3.21	1.139
07	هناك قناعة لدى العاملين لمدى أهميّة التدريب في إحداث التغيير المطلوب لرفع مستويات أداء العمل.	4.15	0.967

يشير الجدول (4) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الأولى، كانت العبارة رقم (6) التي تنصّ على: "يشارك جميع العاملين وفي كافة المستويات الإدارية في العملية التدريبية المطبّقة في المصرف".و بلغ المتوسط الحسابي (3.21) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم، وهذا يشير إلى أنّ أغلب الأفراد في عيّنة البحث ترى أن هناك مشاركة واسعة من قِبَل العاملين في البرامج التدريبية المطبّقة في المصارف عيّنة الدراسة.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (7) التي تنصّ على: "هناك قناعة لدى العاملين لمدى أهميّة التدريب في إحداث التغيير المطلوب لرفع مستويات أداء العمل.". إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.15) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية من قِبَل العاملين لمدى أهمية التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين، ومن أجل اختبار الفرضية الأولى تمّ إجراء اختبار T لعينتين مستقلّتين:

الجدول رقم (5):Group Statistics

	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تدريب وتطوير العاملين–جودة الخدمة	employees	100	3.6429	.76770	.07677
	clients	100	3.6270	.33711	.03371

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (5): اختبار T لعينتين مستقلّتين للفرضية الأولى

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Equal variances								Lower	Upper
تدريب وتطوير العاملين – جودة الخدمة المصرفية	assumed	49.719	.000	.189	198	.850	.0159	.08385	-.14946	.18123
	Equal variances not assumed			.189	135.810	.850	.0159	.08385	-.14993	.18170

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتضح من الجدول أنّ احتمال الدلالة (sig) يساوي 0.850 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ولذلك نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط تدريب العاملين وبين متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط تدريب العاملين و متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، و توجد علاقة معنوية بين تدريب العاملين وبين جودة الخدمة المقدَّمة ، أي أن الارتفاع في متوسط تدريب وتطوير العاملين سيقابله ارتفاع في متوسط جودة الخدمة المقدمة.

-**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية و متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول تمكين العاملين باعتباره إحدى إ جراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بتمكين العاملين، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الثانية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	تقوم إدارة المصرف بتفويض العاملين بسلطات كافية لإنجاز المهام الواجب عليهم تنفيذها.	3.16	1.116
09	تسعى إدارة المصرف لرفع قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وخاصة بالنسبة إلى ا لعاملين أصحاب المهارات والخبرات في مجال العمل المصرفي.	3.62	1.032
10	تسعى إدارة المصرف لتشجيع العاملين على إبداء الرأي ووجهة نظرهم في الأعمال التي يقومون بها.	3.72	0.975
11	تُشجّع إدارة المصرف العاملين على العمل الجماعي وبناء فرق العمل.	3.95	0.729
12	يمنح المصرف العاملين المعلومات الضرورية من أجل القيام بعملهم.	4.16	0.837
13	يساعد تمكين العاملين في إكساب العاملين المهارات والخبرات في مجال العمل.	4.21	0.807
14	تسعى إدارة المصرف من عملية تمكين العاملين لمساعدتهم على استخدام معارفهم وخبراتهم لحل المشكلات.	4.10	0.893
15	تسعى إدارة المصرف في الاستفادة من التمكين من أجل إعداد أفراد مؤهّلين للمناصب العليا.	3.85	1.057
16	تمنح إدارة المصرف العاملين الشعور بأنهم محل ثقة ويمكن الاعتماد عليهم في أداء العمل.	3.90	1.020

يشير الجدول (7) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثانية، كانت العبارة رقم (8) التي تنصّ على: "تقوم إدارة المصرف بتفويض العاملين بسلطات كافية لإنجاز المهام الواجب عليهم تنفيذها". إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم، وهذا يشير إلى أنّ أغلب الأفراد في عيّنة البحث ترى أن إدارة المصارف تقوم بتفويض العاملين بسلطات كافية لقيامهم بممارسة أعمالهم وذلك في المصارف عيّنة الدراسة.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (13) التي تنصّ على: "يساعد تمكين العاملين في إكساب العاملين المهارات والخبرات في مجال العمل". إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.21) وهذا يشير

إلى نظرة إيجابية من قِبَل العاملين للنتائج الايجابية التي تحققها عملية تمكين العاملين في المصارف عيّنة البحث. ومن أجل اختبار الفرضية الثانية تمّ إجراء اختبارT لعيّنتين مستقلّتين:

الجدول رقم (8):Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تمكين العاملين–جودة الخدمة	Employees	100	3.8522	.74779	.07478
	Clients	100	3.6270	.33711	.03371

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (9): اختبار T لعينتين مستقلّتين للفرضية الثانية

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تمكين العاملين – جودة الخدمة المصرفية	Equal variances assumed	50.329	.000	2.746	198	.007	.2252	.08203	.06349	.38701
	Equal variances not assumed			2.746	137.643	.007	.2252	.08203	.06305	.38744

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتّضح من الجدول أن احتمال الدلالة (sig) يساوي 0.007 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ولذلك نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط تمكين العاملين و متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط تمكين العاملين و متوسط جودة الخدمة المقدَّمة.

–**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية و متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول رضا العاملين باعتباره إحدى إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بالرضا الوظيفي، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الثالثة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تسعى إدارة المصرف إلى توفير أجواء عمل مريحة للعاملين لديه.	3.52	0.915
18	تُعطي إدارة المصرف رضا العاملين أهمية تتناسب مع دوره في تحقيق رضا الزبائن.	3.15	0.988

19	هناك قبول ورضا من قِبَل العاملين لطبيعة الأعمال التي يقومون بها.	3.43	0.912
20	هناك اهتمام من قِبَل إدارة المصرف بالظروف المادية والنفسية الخاصة بالعاملين.	3.54	1.058
21	تسعى إدارة المصرف إلى إقامة علاقات وديّة بين العاملين والرؤساء المباشرين في العمل.	3.79	0.902
22	هناك شعور بالرضا لدى العاملين من ناحية المكانة الاجتماعية التي يمنحها العمل بالمصرف.	4.14	0.943

يشير الجدول (10) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثالثة، كانت العبارة رقم (18) التي تنصّ على: " تُعطي إدارة المصرف رضا العاملين أهمية تتناسب مع دوره في تحقيق رضا الزبائن.". و بلغ المتوسط الحسابي (3.15)، ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم، وهذا يشير إلى أنّ أغلب الأفراد في عيّنة البحث ترى أنه هناك اهتمام من قِبَل إدارة المصرف لرضا العاملين بما ينعكس ايجابا على رضا الزبائن.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت رقم (22) التي تنصّ على: "هناك شعور بالرضا لدى العاملين من ناحية المكانة الاجتماعية التي يمنحها العمل بالمصرف". و بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وهذا يشير إلى شعور بالرضا لدى غالب العاملين في المصارف عيّنة الدراسة عن المكانة الاجتماعية التي يمنحهم إيّاها العمل في المصرف، من أجل اختبار الفرضية الثالثة تمّ إجراء اختبارT لعيّنتين مستقلّتين:

الجدول رقم (11): Group Statistics

	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي–جودة الخدمة	employees	100	3.5950	.69520	.06952
	clients	100	3.6270	.33711	.03371

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (12): اختبار T لعينتين مستقلّتين للفرضية الثالثة

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرضا الوظيفي– جودة الخدمة المصرفية	Equal variances assumed	44.675	.000	-.414	198	.679	-.0320	.07726	-.18434	.12039
	Equal variances not assumed			-.414	143.118	.680	-.0320	.07726	-.18470	.12075

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتّضح من الجدول أن احتمال الدلالة (sig) تساوي 0.680 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ولذلك نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط رضا العاملين وبين متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط رضا العاملين وبين متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، و توجد علاقة معنوية بين رضا العاملين وبين جودة الخدمة المقدَّمة ، أي أن الارتفاع في متوسط الرضا الوظيفي سيقابله ارتفاع في متوسط جودة الخدمة المقدّمة.

–**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية وبين متوسط إجابات إفراد عيّنة العاملين حول نظام الحوافز والمكافآت باعتباره إحدى إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بنظام الحوافز والمكافآت، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

الجدول رقم (13) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الرابعة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	يحصل العاملون في المصرف على أجر يتناسب مع العمل الموكل إليهم.	3.30	1.058
24	تتّبع إدارة المصرف نظام مكافآت عادل يساوي بين العاملين.	3.65	1.008
25	تتناسب المرتبات والمكافآت الممنوحة من قِبَل المصرف مع متطلبات الحياة.	3.22	1.185
26	هناك سعي دائم من قِبَل المصرف لمكافآت العاملين الذين يبذلون جهدا يفوق باقي الأفراد	3.34	1.216
27	تعتمد إدارة المصرف على الحوافز المعنوية من أجل تحسين مستوى أداء العاملين.	3.67	1.287
28	تُعدّ الأجور التي يقدّمها المصرف جيدة مقارنة مع الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى	3.89	1.100
29	يتوفر في المصرف فرص ترقية عادلة للعاملين تتناسب مع جهدهم المبذول ومستوياتهم العلمية والمعرفية.	2.62	0.982

يشير الجدول (13) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الرابعة، كانت العبارة رقم (29) التي تنصّ على: "يتوفر في المصرف فرص ترقية عادلة للعاملين تتناسب مع جهدهم المبذول ومستوياتهم العلمية والمعرفية". و بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، وكون هذا المتوسط أقل من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث ترى فرص الترقية غير عادلة وغير متناسبة مع الجهد المبذول من قِبَلهم أو مع مستوياتهم العلمية والمعرفية

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (28) التي تنصّ على: " تُعدّ الأجور التي يقدّمها المصرف جيدة مقارنة مع الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى". و بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية من قِبَل العاملين لنظام الحوافز والمكافآت المطبق في المصارف عيّنة البحث، ومن أجل اختبار الفرضية الرابعة تمّ إجراء اختبارT لعيّنتين مستقلّتين:

الجدول رقم (14):Group Statistics

	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز والمكافآت- جودة الخدمة	employees	100	3.2414	.84496	.08450
	clients	100	3.6270	.33711	.03371

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (15): اختبار T لعينتين مستقلّتين للفرضية الرابعة

Equal variances assumed		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الحوافز والمكافأت- جودة الخدمة المصرفية	Equal variances not assumed	63.190	.000	-.4.238	198	.000	-.3855	.09097	-.56494	-.20615
				-4.238	129.738	.000	-.3855	.09097	-.56553	-.2055

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتّضح من الجدول أنّ احتمال الدلالة (sig) يساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ولذلك نرفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط الحوافز والمكافآت في المنظمة وبين متوسط جودة الخدمة المقدَّمة ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط الحوافز والمكافآت في المنظمة وبين متوسط جودة الخدمة المقدَّمة.

-**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد عيّنة الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية و متوسط إجابات أفراد عيّنة العاملين حول الثقافة السائدة في المنظمة باعتبارها إحدى إجراءات التسويق الداخلي في المصارف الخاصة قيد الدراسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بالثقافة السائدة في المصارف، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (16) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الخامسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	تسعى إدارة المصرف إلى ترسيخ وتعزيز ثقافة خدمة الزبون بين العاملين لديها.	4.18	0.716
31	تساهم الثقافة التي تتبناها إدارة المصرف في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية.	369	0.720
32	تسعى المنظمة إلى جذب العاملين الذين يمتلكون القدرة الإبداعية في مجال عمل الشركة.	3.60	0.791
33	هناك توافق بين ثقافة المنظمة السائدة في المصرف واستراتيجيتها المتعبة.	3.23	0.776
34	إنّ الثقافة التي يتبنّاها المصرف تشجّع العاملين على إبداء الرأي والابتكار.	3.48	0.926

يشير الجدول (16) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الخامسة، كانت العبارة رقم (33) التي تنصّ على: "تسعى المنظمة إلى جذب العاملين الذين يمتلكون القدرة الإبداعية في مجال عمل الشركة ". إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23) ولكن هذا المتوسط يفوق متوسط المقياس المستخدم، وهذا يشير إلى أنّ أغلب الأفراد في عيّنة البحث ترى أن المصارف تسعى لجذب العاملين المتميزين في مجال العمل المصرفي.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (30) التي تنصّ على: "تسعى إدارة المصرف إلى ترسيخ وتعزيز ثقافة خدمة الزبون بين العاملين لديها".إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وهذا يشير إلى نظرة إيجابية من قِبَل العاملين لمدى أهمية التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين.

ومن أجل اختبار الفرضية الخامسة تمّ إجراء اختبارT لعينتين مستقلّتين:

الجدول رقم (17):Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثقافة المنظمة–جودة الخدمة	Employees	100	3.6360	.53664	.05366
	Clients	100	3.6270	.33711	.03371

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

الجدول رقم (18): اختبار T لعينتين مستقلّتين للفرضية الخامسة

Equal variances assumed		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ثقافة المنظمة– جودة الخدمة المصرفية	Equal variances assumed	18.182	.000	.141	198	.887	.0090	.06337	-.11595	-.13400
	Equal variances not assumed			.142	166.606	.887	.0090	.06337	-.11609	-.13415

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يتّضح من الجدول أن احتمال الدلالة (sig) تساوي 0.887 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ولذلك نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط الثقافة المنظمة وبين متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق جوهرية بين متوسط ثقافة المنظمة و متوسط جودة الخدمة المقدَّمة، أي أن الارتفاع في متوسط ثقافة المنظمة سيقابله ارتفاع في متوسط جودة الخدمة المقدمة.

الاستنتاجات والتوصيات:

1. تسعى إدارة المصارف محلّ الدراسة إلى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي من خلال الاهتمام بالتدريب وتمكين العاملين بالإضافة إلى نظام الحوافز والمكافآت وتعزيز ثقافة المنظمة.

2. هناك اهتمام كبير من قِبَل إدارة المصارف محل الدراسة بالجوانب المادية الملموسة الخاصة بالمصرف كموقع المصرف ومظهره باعتبار ذلك عامل مساعد في جذب العملاء.

3. تهتمّ إدارة المصرف محل الدراسة بتدريب العاملين ووضع البرامج التدريبية المتوافقة مع احتياجات الوظيفة التي يشغلها العامل، كما أن هناك قناعة لدى العاملين لأهمية التدريب في إحداث التغيير المطلوب لتلافي نقاط الضعف في الأداء ومن ثمّ رفع مستويات هذا الأداء.

4. هناك قناعة لدى العاملين في الشركة للدور الذي يمكن أن يقوم به تمكين العاملين في إكساب العاملين المهارات والخبرات الضرورية في مجال العمل.

5. هناك اهتمام من قِبَل إدارة المصرف بتكوين فرق العمل وإكساب العاملين المعارف والخبرات في مجال العمل من أجل إعداد أفراد مؤهلين للمناصب العليا في المصرف.

6. يمنح العمل في المصارف محل الدراسة العاملين الشعور بالرضا كما أن إدارة المصارف محل الدراسة تسعى لتوفير أجواء عمل مناسبة ومريحة بما يساعد على إقامة علاقات ودية بين العاملين والرؤساء المباشرين في العمل.

7. تعتمد إدارة المصرف محل الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين مستويات الأداء.

8. إن فرص الترقية ليست عادلة من وجهة نظر العاملين في المصارف محل الدراسة وغير متناسبة مع مستوياتهم العلمية أو مع الجهد المبذول من قِبَلهم.

9. إنّ إدارة المصارف محل الدراسة تتبنى ثقافة تعزّز وترسخ ثقافة خدمة الزبائن بما يسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية.

التوصيات

1. ضرورة ربط استراتيجية الموارد البشرية بمفهوم التسويق الداخلي، وحتى يتمّ ذلك لا بدّ من أن تحصل إدارة الموارد البشرية على دعم الإدارة العليا في المصرف، ذلك بهدف تحسين أداء الخدمات المصرفية.

2. رغم النتائج الجيدة فيما يتعلق بتدريب العاملين وتطويرهم يجب على إدارة المصارف محل الدراسة أن تعمل على التطوير والتحديث الدائم لبرامج التدريب وخاصة تلك المرتبطة بجودة الخدمة وأساليب التعامل مع الزبائن كي يبقى العاملون على اطلاع مستمر لأحدث الأساليب التدريبية، ولِما لذلك من دور إيجابي في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية.

3. يجب على إدارة المصارف محل الدراسة أن تعمل على تطوير نظام الحوافز والمكافآت الخاص بها بشكل يتناسب مع التغيّرات الاقتصادية وارتفاع تكاليف المعيشة، كي يبقى النظام الخاص بالحوافز والمكافآت المطبّق في المصارف قادرا على تعزيز التسويق الداخلي بما ينعكس إيجابا على مستويات جودة الخدمة.

4. يجب على إدارة المصارف محل الدراسة إعادة النظر بنظام الترقية المتّبع لديها، إذ يكون هذا النظام أكثر عدلا ويتناسب مع الجهد المبذول من قِبَل العاملين وكذلك مستوياتهم العلمية، ويمكن أن تستعين إدارة المصارف بآراء العاملين وببعض الخبرات في وضع نظام ترقية عادل يساعد في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية.

5. يجب على إدارة المصارف أن تعمل على تقييم مستمر لمستويات جودة الخدمة المصرفية المقدَّمة من قِبَل المصرف من أجل تعزيزها ومعالجة أيّ خلل في مستويات الأداء فور ظهوره.

6. ضرورة قيام إدارة المصارف محل الدراسة بدعم البيئة وتقويتها المناسبة لتطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد برامج تقوم على تقوية الرؤية المشتركة بين العاملين والإدارة ، ودعم التزام العاملين ومساندتهم تجاه تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.

7. ضرورة دعم وتقوية قيم المديرين وذلك لتحسين ثقافة المنظمة وتطويرها بما يسهم في تقبل الأساليب الإدارية الحديثة.

8. ضرورة تركيز إدارة المصارف محل الدراسة لاتباع استراتيجية تمكين العاملين وفرق العمل مما يسهم في تدعيم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المراجع:

[1] Sincic, D.;Vokic, N. *Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy*. Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, WORKING PAPER SERIES, 2007, Paper No. 7-12.

[2] Kelemen, M.;Papasolomou, I.*Internalmarketing:a qualitative study of culture change in the UK banking sector*. Journal of Marketing Management, 23 (7-8), 2007,Pp 745-767.

[3] حداد، شفيق، علي، علي. *اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجاريه في الأردن)* . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008. ص 393–426.

[4] Ooncharoen, N., Ussahawanitchakit, Ph.*Internal marketing, external marketing, organizational competencies, and business performance*. InternationalAcademy of Business and Economics Audience: Academic, Business performance management (Methods), 2010 Source Volume: 10 Source Issue: 1.pp 24-30

[5] الأسدي، كفاح صالح، أبو غنيم، أزهار نعمة. *استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية لعيّنة من المصارف العراقية"* . مجلة أداب الكوفة، المجلد 1، العدد 7، 2010. ص 11–54.

[6]مناصرية، رشيد، عرابة. الحاج، بولرباح، غريب. *واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود*. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، العدد 14، 2014، ص 347–355

[7] Ghoniem, A.; El-Tabie, N. *Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt*. World Journal of Social Sciences, Vol. 4. No. 3. October 2014 Issue. Pp. 97 –116.

[8]العامري، صالح مهدي محسن. الغالبي، طاهر محسن منصور. *الإدارة والأعمال*. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 124.

[9] دعبول، محمد زاهر، أيوب، محمد. *مبادئ تسويق الخدمات* . الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 351.

[10] عبد، أمل ابراهيم أحمد الحاج، الضمور، هاني. *أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، المجلد 6 العدد 1 ،2010، ص 30-62.

[11] Berry, L. L. 1984.*Services Marketing Is Different*, in Lovelock, C.H. (Eds), Services Marketing, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984,Pp 29-37.

[12] Ballantyne, D.*Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management*,Vol. 13, No. 5, 1997, Pp. 343-366.

[13] السويدان، نظام موسى، البراوري، عبد المجيد. *إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية* . دار حامد للتوزيع والنشر، عمان، 2008. ص57

[14]Berry,L.;Parasurman,A.*Services marketing starts from within* .In Varey& Barbara,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,PP176,177.

[15] Roger, B; Ian, L; Martina; B. *Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts*. the service industries Journal, Vol. 19, No. 4 (October 1999) , Pp. 49- 67.

[16] حامد، سعيد شعبان، *أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي بالقاهرة الكبرى.* مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 7.

[17] كشواي، باري، *إدارة الموارد البشرية* . الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 118

[18] عقلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجية* . الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 439.

[19] جودة، محفوظ. *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم تطبيقات*. الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 138.

[20]القطب، محيي الدين، فوطة، سحر محمد. *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية* .المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية". المجلد 15، العدد 1، 2010، ص 163، 178

[21] Suominem, T.*Work Empowerment as Experienced by Head Nurse*. Jornal of Nursing Management, Volume 13, Issue 2, 2005. Pp 147-153.

[22] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية* . الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 265.

[23] عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين. *إدارة الموارد البشرية* . الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص177.

[24] بدر، حامد. الرضا *الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجاره والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، دراسة علمية تطبيقية.* مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 3، 1982، ص 61-136.

[25] العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين. *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية* . الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 350.

[26] زايد، عادل محمد. *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية* . الطبعة الالكترونية، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 386.

[27] حسونة، فيصل. *إدارة الموارد البشرية* . الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 85.

[28] أبو بكر، مصطفى محمود. *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية* . الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 77.

[29] هل، شارلز، جونز، جارث. *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*. ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سعيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص650.

[30]درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم. *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى النظم)*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008، ص 442.

[31] الحداد، عواطف ابراهيم. *إدارة الجودة الشاملة*. الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2009، ص 14.

[32] الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ الطائي، يوسف حجيم. *إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك* ، طبعة أولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 24.

[33]الخماس، عبد الرضا، التميمي، رأفت، *العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعيّنة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية* . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص 31-58.

[34] معلا، ناجي. *الأصول العلمية للتسويق المصرفي* . الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ص 80.

[35] بريش، عبد القادر. *جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك* . مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد 3، ديسمبر، 2005، ص 251-274

[36] Sekaran, U.*Research Methods for Managers: A Skill Building Approach*. New York, John Wiley and Sons 1984, P158.