

**إستراتيجية التسويق الداخلي  
وأثرها في جودة الخدمة المصرفية  
دراسة تطبيقية لعينة من المصارف  
العراقية**

أ.د. كفاح صالح الاسدي  
جامعة الكوفة / كلية الآداب

# إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة

## المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية

أ.د. كفاح صالح الاسدي  
جامعة الكوفة / كلية الآداب  
م.د. أزهار نعمة أبو غنيم  
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

### المخلص:

استهدفت هذه الدراسة تحديد اثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية، وأجريت الدراسة في عينة من المصارف العراقية في محافظة النجف والبالغ عددها (٨) مصرف وهي تمثل مجتمع الدراسة، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، وكما ان نتائج الدراسة  
١- أن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف كانت بدرجة متوسطة ٢-  
هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المصرفية، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، وان تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم الاستراتيجيات الموجهة باحتياجات ورغبات عملائها الداخليين

### المقدمة:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها . ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعد ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي. وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي تؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية . وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي ، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام . فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة

تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعد كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي ، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي ، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية.

وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية ، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك وخدمات النقل العام والمستشفيات وهكذا.

### منهج البحث: ومشكلة البحث:

ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة على الاسئلة الآتية:

١. ما واقع ومفهوم التسويق الداخلي وانعكاسه على جودة الخدمة المصرفية في المصارف قيد الدراسة؟
٢. ما ابعاد التسويق الداخلي للخدمة المصرفية في المصارف قيد الدراسة؟
٣. هل يدرك القارئون في المصارف قيد الدراسة اهمية التسويق الداخلي في العمل المصرفي وفي التعامل مع زبائن المصرف الحاليين والمرتبين؟
٤. هل حققت المصارف قيد الدراسة نجاحا ملموسا في مجال جودة الخدمة المصرفية

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. توصيف وتقويم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات التسويق الداخلي وسياسته وبرامجه في المصارف عينة البحث
٢. معرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف
٣. تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي وكذلك التي تعمل على تحسسين مستوى جودة الخدمة

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

١. إن هذه الدراسة في - حدود علم الباحث - من أوائل الدراسات التي تتناول مفهوم التسويق الداخلي بصفة عامة والمصارف خاصة.
٢. إن تحسسين ممارسات التسويق الداخلي سوف يعود بالنفع على أداء المصارف موضع الدراسة و البحث .

### فرضيات البحث:

يحاول البحث اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي بسياساته وبرامجه المختلفة، ومستوى جودة الخدمة المصرفية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية .  
هناك ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المصرفية .

وينبثق من هذا الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:  
**الفرضية الأولى:** هناك ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بين وضوح ا دوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية .  
**الفرضية الثانية:** هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تدريب وتنمية العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية .  
**الفرضية الثالثة:** هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز ومستوى جودة الخدمة المصرفية .  
**الفرضية الرابعة:** هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصالات داخل المنظمة ومستوى جودة الخدمة المصرفية .

### **نبذة مختصرة عن المصارف (عينة الدراسة)**

تتكون عينة الدراسة من ثمانية مصارف عاملة في القطاع الحكومي والأهلي ، موزعة على أربعة مصارف حكومية وأربعة مصارف أهلية ، أبدت استعدادها للتعاون بعد بذل الكثير من الجهد والوقت من قبل الباحث ، وتم الحصول على البيانات اللازمة من المصارف عينة الدراسة (الرافدين فرع العباسية تأسس سنة ١٩٩٣ ، مصرف الرافدين فرع مسلم بن عقيل تأسس سنة ١٩٩٣ ، مصرف الرافدين الغربي تأسس سنة ١٩٩٣ ، مصرف الرشيد الروضة تأسس سنة ١٩٩٦ ، مصرف البصرة تأسس سنة ٢٠٠٠ ، مصرف الخليج التجاري تأسس سنة ٢٠٠٦ ، المصرف العراقي للتجارة تأسس سنة ٢٠٠٣ ، مصرف بابل تأسس سنة ١٩٩٩) تقدم المصارف الحكومية والأهلية العديد من الخدمات إلى الزبائن من ضمنها ما يأتي:

- ١ . قبول الودائع بأنواعها المختلفة كالحسابات والتوفير .
- ٢ . منح التسهيلات المصرفية والقروض .
- ٣ . إصدار سفاتج والصكوك المصدقة .
- ٤ . تبادل الحوالات الداخلية والخارجية مع العالم .
- ٥ . استثمار الأموال في مختلف المجالات كخضم الكمبيالات والحوالات وشراء الأوراق التجارية وسندات القروض والأوراق المالية المختلفة وحوالات الخزينة .
- ٦ . استعداد المصارف لجذب مبالغ الحوالات الخارجية بالعملة الأجنبية من الأقطار كافة وتسليمها للزبون بالدولار .
- ٧ . خدمة الفيزا كارت

### **الإطار النظري والدراسات السابقة :**

#### **١ . الإطار النظري :**

تعريف التسويق الداخلي:

تم تعريف التسويق الداخلي "بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية". (Varey & Lewis, 1999) كما تم تعريف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة".

وطبقاً لهذا التعريف فإنه يتم النظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات ورغبات العميل الداخلي وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

(Foreman 1995)

وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي.

(Ballantyne 1997)

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (هم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.

(William 1990)

### **أهمية التسويق الداخلي وأهدافه وخصائصه:**

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشترك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

(Vandermerue 1990)

وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.

(Payne 1993)

### **ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:**

#### **أ. التسويق الداخلي عملية اجتماعية:**

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعمالين بهما العاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

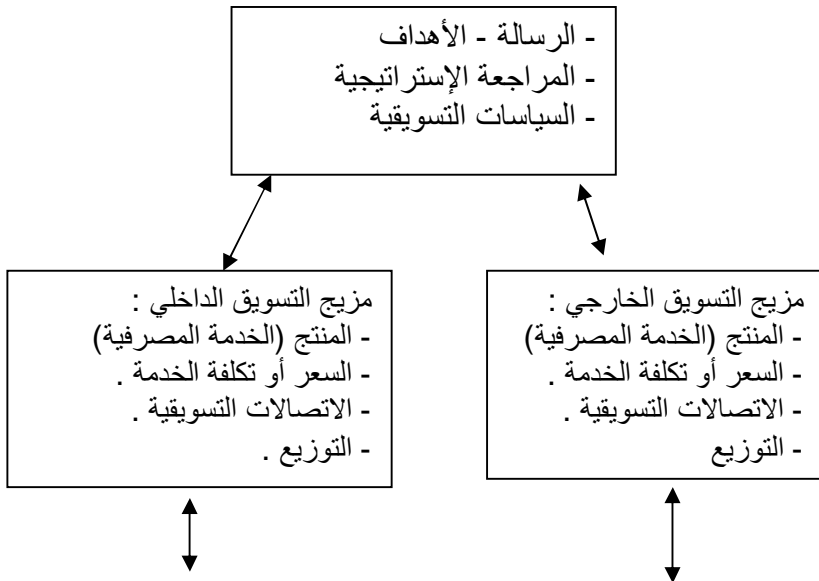
## ب. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف

### المختلفة داخل المنظمة من خلال:

١. التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها . وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
٢. التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة. ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:
  ١. ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟
  ٢. من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
  ٣. ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
  ٤. هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟ (Varey 1995)

### التسويق الداخلي بالمصرف :

يمكن للمصارف أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي لأنه يمكنها من الوصول للعملاء (العملاء الخارجيين) بشكل أفضل من خلال العملاء الداخليين وذلك من خلال تحسين بيئة العمل داخلها وتحسين علاقاتها بالعمالين بها . ويمكن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بالمصرف كما يلي:



العملاء الخارجيين(العملاء)      العملاء الداخليين  
شكل رقم (٢)  
التسويق الداخلي لخدمات المصرف

المصدر :

**Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal Marketing -The Missing Half of The Marketing Programs, Long Range Planning , (Vol. 24, No.2,1991), p.84.**

ومن الشكل (٢) يلاحظ إن التسويق الداخلي يعد بمثابة مخرج لكل من الخطط التي يضعها المصرف لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء ومزيج التسويق الخارجي ويعد في نفس الوقت مدخلاً لهما.

وفي ظل هذا المفهوم يتم عرض عناصر هذا المزيج التي يتم تقديمها للعملاء في ضوء الخطط التي تضعها المصرف لتقديم الخدمات المصرفية وينتج عن ذلك الاتفاق على عناصر المزيج التسويقي المكونة للخدمة المقدمة للعملاء، ويتم تعديل تلك الخطط على ضوء ما تسفر عنه عملية تطبيق أو ممارسة هذه العناصر، كما إن عناصر مزيج التسويق الداخلي يتم مراجعتها لتتمشى مع عملية التخطيط في المصرف وتتسجم مع عناصر التسويق الخارجي،  
(ريان ١٩٩٥ 1995 Brown)

ويمكن تنفيذ مفهوم التسويق الداخلي بالمصرف من خلال عناصر المزيج التسويقي

كما يلي :

#### أ. المنتج :

ويقصد به هذا الخدمات المصرفية المقدمة ، ويلاحظ إن الخدمات المصرفية لا يظهر المنتج النهائي لها إلا في نهايتها أي بعد تقديم كافة الخدمات المصرفية ، لان المنتج النهائي للخدمات المصرفية هو حالة العميل بعد تقديم الخدمة المصرفية له ، فحالة العميل هذه تمثل مخرجات الرعاية المصرفية، ولذلك تعتبر الخدمات المختلفة التي يؤديها المدراء وهيئة التمريض بمثابة منتجات وسيطة لأنها تدخل في تكوين المنتج النهائي وهو حالة العميل عند خروجه من المصرف .

وبناء على ذلك فان تركيز المصرف فيما يتعلق بالمنتج يجب أن يشتمل على:

١. إن المنتج (الخدمات المصرفية) الراد تسويقه لجمهور العملاء يشمل مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الخطط التي ترغب المصرف في تنفيذها. وهذه الجوانب غير الظاهرة في الخدمات المصرفية أمر في غاية الأهمية خاصة وان الخدمات المصرفية يتم تقديمها فور طلبها، وأنها ترتبط بشخصية مقدمي الخدمة وهم العاملون بالمنظمة .
٢. إن المصرف عند تحديدها للخدمات العلاجية والتمريضية المختلفة من حيث إضافة خدمات علاجية جديدة أو حذف أو تطوير بعض الخدمات لقائمة فأنها يجب أن تقوم بذلك من خلال آراء العاملين بها، وعقد الاجتماعات واللقاءات اللازمة لمناقشة ذلك

خاصة وان هذه الخدمات يغلب عليها الطابع الشخصي عدد أدائها ، ولاشك إن مقترحات العاملين بشأن الخدمات المقدمة تعد أمرا ضروريا ومهما في هذه الصدد.

## ب. السعر :

بخصوص السعر فان الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الحكومية هي خدمات شبه مجانية (حيث يتم تحصيل رسوم رمزية من العملاء). ومن ثم فان تحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة بما فيها أسعار الخدمات الفندقية يجب أن يتم من خلال العاملين بها ، حيث يتم الاسترشاد بأرائهم في هذا الصدد لما لهم من دراية وخبرة في تقييم المجهودان المصاحبة لتقديم الخدمات المصرفية ويرى البعض إن السعر يجب أن يتحدد على أساس مدى قدرة الأطراف المختلفة المهتمة بالتسويق الداخلي، وفي الخدمات المصرفية فان الأطراف المختلفة تتمثل في المدراء والفريق الإداري والفني وغيرهم، الأمر الذي يعنى اشتراك جميع الأطراف في هذا الخصوص ، وهذا يؤدي إلى الحصول على عدة تقديرات مختلفة لأسعار الخدمات حسب نظرة كل فريق وتصوره لما يجب ان يكون عليه سعر الخدمة المقدمة، وخاصة إن هذه الأطراف تعكس مستويات مختلفة من الدخول والاهتمامات الأمر الذي يفيد المصرف في الوصول إلى سعر مناسب لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها. كما إن هذا يساعد على اندماج الفريق الطبي مع بقية أعضاء فريق العمل في المصرف، خاصة الأفراد المنوط بهم إدارة الأقسام الإدارية والفنية بما يقلل من الشعور بوجود فريقين مختلفين في المصرف وهما المدراء من جانب وبقية أفراد العمل بالمصرف من جانب آخر، وكل هذه الأمور تدعم وتقوى العلاقة بين العاملين والمصرف .

## ج. الاتصالات :

تعتبر الاتصالات العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي، وتستخدم الاتصالات التسويقية في المصرف في أخبار وإقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذي يمكن الاعتماد عليهم في ترويج الخدمات المصرفية التي تقدمها المصرف للعملاء .

ومحصلة هذه الاتصالات أن يكون العاملون على علم تام بالخطط التي تتبناها المصرف لتقديم الخدمة المصرفية والمشاكل التي تعترض تقديم الخدمات المصرفية بالمصرف وتأثيرها على عملهم .

ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بالمصرف ما يلي:

١. اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة المصرف ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل في المصرف .
٢. طبع نشرات دورية في المصرف تحدد على أخبار المصرف للعاملين الأمر الذي يجعل العاملين على علم تام بما يحدث بالمصرف .
٣. استقصاء العاملون من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم بواسطة قسم العلاقات العامة بالمصرف ورفع نتائج هذه الاستقصاءات لإدارة المصرف .

٤. الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أى غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم، وهذه الاتصالات تتيح فرصة التغذية المرتدة والتعرف على المشاكل بشكل مباشر .

### د. التوزيع :

تمر الخدمات التي تقدمها المصرف للعملاء من خلال العليين ، وعلى ذلك فالعاملين هم قناة التوزيع التي تصب فيها خدمات المصرف وتوجه نحو العميل بشكل متكامل لتقديم الخدمة المناسبة لهم .

وإذا كان العاملون يمثلون وكلاء التسويق للمصرف ، فان ذلك يفرض على المصرف تقديم بعض الخدمات والمساعدات لهؤلاء الوكلاء ، وإذا كان المنتج في مجال السلع الصناعية الملموسة يقدم لوكلائه بعض الخدمات بالإضافة إلى العمولات التي يحصلون عليها مقابل بيع جزء من منتجاتهم ويعتمد عليهم المنتج في التعرف على رغبات واحتياجات المستهلكين والمشتريين الصناعيين وانتقاداتهم وانطباعاتهم الخاصة بالسلع التي يقومون بتوزيعها، فانه من الأولي أن تقوم المصرف وهي تقدم للعملاء الخدمات بتقديم بعض الخدمات للعاملين مثل:

١. إيفاد بعض العاملين مثل المدراء في بعثات علمية وتدريبية داخل وخارج الوطن وذلك في حدود إمكانيات المصرف للاستزادة العلمية والعملية في مجال تخصصهم ، وذلك في شكل دورات تدريبية.
٢. إعداد ندوات علمية في التخصصات المختلفة يحاضر فيها أساتذة متخصصون.
٣. اطلاع العاملين على نتائج اللقاءات التي تعقدها المصرف مع العملاء - إن وجدت - أو اشتراكهم فيها. (ريان ١٩٩٥، Piercy & Morgan 1991)

## جودة الخدمة المصرفية:

### مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

ختلف الباحثون حول المقصود بالجودة ، فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خالي من العيوب Zero Defects أو إنتاج المنتج بطريق صحيحة من أول مرة. (Turpin 1995,p.85)

يرى (Smith 1993,p.22) أن الجودة هي التزام من قبل الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

كما يرى (Berry,et-al.,1991,p.335) أن الجودة هي درجة التوافق مع

المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة.

أما جودة الخدمة المصرفية فقد عرقتها الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد

المنظمات المصرفية والمعروفة باسمها المختصر (جاكو) The Joint Commission on Accreditation of Hospitals (JCAH) بأنها "درجة الالتزام بالمعايير المعاصرة

المعترف بها على وجه العموم للممارسة الجيدة والنتائج المتوقعة لخدمة محدودة أو إجراء تشخيص أو مشكلة طبية". (سعيد ١٩٩٤)  
وكذلك عرفها (Pasternak and Berry 1993, p.88) بأنها "كل ما يتعلق بشؤون المستهلك والالتزام بجودة المنتج المقدم لهم عن طريق البحث المستمر واختيار أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم ورغباتهم".

### قياس جودة الخدمة المصرفية:

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك أسلوبين لقياس جودة الخدمة ينسب أولهما إلى (Berry, et.-al., 1985) وهو الذي يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد العشر الممثلة لمظاهر جودة الخدمة وهي:

- الفورية Access أو سهولة الوصول إلى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب وبغير انتظار طويل .
  - الاتصالات Communication أو دقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها العميل .
  - المقدرة Competence أي امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.
  - الثقة Credibility حيث ينظر العاملون في المنظمة إلى العميل بوصفه جديراً بالثقة.
  - الاعتمادية Reliability حيث تقدم الخدمة للعميل بدقة يمكنه الاعتماد عليها.
  - الاستجابة Responsiveness حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لطلبات العميل ومشكلاته .
  - التجسيد Tangibles ويركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التي تستخدم في تأديتها
  - الأمان Security بمعنى أن تكون الخدمة خالية من المخاطرة والمغامرة والشك
  - فهم ومعرفة العميل Knowing / Understanding أن يبذل العاملون جهداً لتفهم احتياجات العميل وان يمنحوه اهتماماً شخصياً .
  - المجاملة Courtesy بمعنى التعامل مع العميل بصدقة واحترام وتقدير .
- وفي دراسة لاحقة تمكن (Berry, et.-al., 1988) من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط هي النواحي المادية الملموسة في الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف. كما احتوت هذه الأبعاد على اثنتين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد .
- ومن الملاحظ أن هذه الأبعاد الخمسة هي من وجهة نظر الباحثين أبعاداً عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة بغض النظر عن نوعية الخدمة وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة أو مقياس Servqual. وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات .
- (Smith, 1995)

كما يرى (Taylor,1992,1994) أن هذا المقياس يتميز عن المقياس السابق بالبساطة وسهولة الاستخدام وكذلك بزيادة درجة مصداقيته .  
إلا أن هذه الأسلوب لم يسلم من الانتقادات وان تركز معظمها حول منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته . وما زال الجدل مستمرا حول فعالية كل من هذين المقياسين لجودة الخدمة . وانقسم الباحثون إلى فريقين ما بين مؤيد ومعارض لكل مقياس منهما.(Teas1994, Boulding1993)  
وإذا انتقلنا إلى مجال الخدمة المصرفية ، فان جودة الخدمة المصرفية تقاس بمدى توافر الأبعاد الخمسة التي توصل إليها Berry ,et.al., في الخدمة المصرفية التي تقدمها المصرف، وهذه الأبعاد هي :

#### أ. الجوانب الملموسة، وتشمل المتغيرات الآتية :

- جاذبية المباني والتسهيلات المادية .
- التصميم والتنظيم الداخلي للمباني .
- حداثة المعدات والأجهزة الطبية .
- مظهر المدراء والعاملين .

#### ب. الاعتمادية، وتشمل المتغيرات الآتية :

- الوفاء بتقديم الخدمة المصرفية في المواعيد المحددة .
- الدقة وعدم الأخطاء في الفحص أو التشخيص أو العلاج .
- توافر التخصصات المختلفة .
- الثقة في المدراء والأخصائيين .
- الحرص على حل مشكلات العميل .
- الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة .

#### ج. الاستجابة، وتشمل المتغيرات الآتية :

- السرعة في تقديم الخدمة المصرفية المطلوبة .
- الاستجابة الفورية لاحتياجات العميل مهما كانت درجة الانشغال .
- الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع العميل .
- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى .
- إخبار العميل بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها .

#### د. الأمان، ويشمل المتغيرات الآتية :

- الشعور بالأمان في التعامل .
- المعرفة والمهارة المتخصصة للأطباء .
- الأدب وحسن الخلق لدى العاملين .
- استمرارية متابعة حالة العميل .

- سرية المعلومات الخاصة بالعميل .
- دعم وتأييد الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة .

### ٥. التعاطف، ويشمل المتغيرات الآتية :

- تفهم احتياجات العميل
- وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين .
- ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة .
- العناية الشخصية بكل مريض .
- تقدير ظروف العميل والتعاطف معه .
- الروح المرحة والصداقة في التعامل مع العميل . (إدريس ١٩٩٦)

### الدراسات السابقة :

توصل (Berry 1984) في دراسته إلى أن التسويق الداخلي هو تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء .

وكما يرى (Harrel & Fors 1992) إن التسويق الداخلي حتى الآن لم يتجاوز كونه شعاراً يتردد في المنظمة، دون أن يمتد ذلك إلى التطبيق العملي من حيث النظرة إلى العاملين باعتبارهم شكلاً من أشكال العملاء، كما إن التسويق الداخلي يعنى ببساطة ضرورة قيام الإدارة بالتسويق الفعال لمنتجاتها داخل المنظمة لمقابلة توقعات العملاء الداخليين أو ما يفوق توقعاتهم .

وتأكيداً لأهمية التسويق الداخلي يرى (Kelly 1990) إن نجاح أى إستراتيجية تسويقية في صناعة الخدمات المصرفية يتوقف على تحقيق رضا العملاء ، وحتى يمكن الوصول إلى ذلك فإنه يجب على البنوك أن تعمل على تنمية ونشر ثقافة التوجه بالعميل والتي تنطوي على مقابلة احتياجات ورغبات العملاء من خلال العلاقات الفردية بين العاملين بالبنك خاصة من هم في الخط الامامي والعملاء .

ويرى (Wong & Perry 1991) انه اذا كانت معاملة الإدارة للعاملين في منظمة الخدمة جافة، فلا يمكن أن نتوقع من هؤلاء العاملين معاملة تتسم بالود والملاطفة مع العملاء، كما للعملاء غالباً ما ينسبون جودة الخدمة المقدمة إليهم إلى أداء العاملين في المنظمة .

هذا ما تمكن من إثباته كل من (Leanard & Spencer 1991) في دراستهما الميدانية للبنوك التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث توصلوا إلى أن المعاملة الودية والملاطفة مع العملاء من جانب العاملين ، بالإضافة إلى مستوى أدائهم للخدمة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات العملاء نحو ما إذا كان البنك يقدم خدمة جيدة أم لا .

وقد توصل كل من (Richardson & Robinson 1986) إلى أن احد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم الخدمة المصرفية هو تحسن مستوى جودة الخدمة المدركة من جانب العميل النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي سواء على المستوى الاستراتيجي أو المستوى التكتيكي، كما يرى هذان الباحثان إن ممارسة التسويق الداخلي

على المستوى الاستراتيجي تستهدف خلق البيئة الداخلية التي تدعم الإحساس والوعي بالمستهلك لدى العاملين بالبنك، أما ممارسة التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي فإنها تهدف إلى زيادة رضاء العاملين من خلال تفهمهم لما يتوقع منهم القيام به وقبولهم لسياسات الإدارة وتأييدهم لها وفعالية الاتصال وتوفير المعلومات وتدريبهم وتحفيزهم . وهكذا فإن توافر المتطلبات الأساسية اللازمة ل تطبيق التسويق الداخلي بالبنك يمكن أن يؤدي إلى ترويج مفهوم التوجه بالمستهلك خاصة من العاملين في الخط الامامي الذين يتعاملون بدرجة اكبر مع العملاء، ومن ثم تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة.

كما أكد (ريان ١٩٩٥) في دراسة لعينة من المدراء ببعض المصارف بالوجه القبلي على وجود اختلافات بين المدراء فيما يتعلق بدرجة إدراكهم لطبيعة علاقة الطبيب بالمصرف طبقا لمجموعة عوامل منها النوع، القسم الذي يعمل به، مدى امتلاكه لعيادة خاصة من عدمه، العمل بمستشفى خاص أو بأحد الأقسام الخاصة بالمصرف الذي يعمل به الطبيب من عدمه .

وكشفت دراسة (إدريس ١٩٩٦) على انه توجد علاقة قوية بين ممارسة التسويق الداخلي في البنوك الكويتية وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

باستعراض الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود دراسة تناولت اثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المقدمة، وهذا ما دفع الباحثة للقيام بدراستها هذه .

توزيع العينة	المصرف
٦٨	• مصرف الرافدين فرع العباسية
٥٩	• مصرف الرافدين فرع مسلم بن عقيل .
٢٩	• مصرف الرافدين فرع الغري .
٢٣	• مصرف الرشيد الروضة .
	○ مصرف الخليج التجاري
٤٧	○ مصرف البصرة
٤٧	○ المصرف العراقي للتجارة
٢٨	○ مصرف بابل
٢٥	
٣٢٦	الإجمالي

جدول (١)

توزيع عينة العاملين على المصارف موضع البحث

## مقاييس الدراسة:

### مقياس التسويق الداخلي :

تم قياس التسويق الداخلي باستخدام المقياس الذي أعده (Gronroos 1990) والذي استخدمه (إدريس ١٩٩٦)، ويتكون التسويق الداخلي من سبعة سياسات وبرامج تشمل وضوح ادوار العمل لدى العاملين وتنمية وتدريب العاملين ،مكافأة العاملين ، العلاقات بين

العاملين، الاتصالات داخل المنظمة، الدافعية لدى العاملين ، والتفاعل بين العاملين والعملاء

وقد تم قياس وضوح ادوار العمل لدى العاملين من خلال ثلاثة بنود على مقياس ليكرت الخماسي، مثل أشعر أنني اعرف مهام وظيفتي جيدا . وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألف لبيانات البحث الحالي ٠.٧٨ .

وسياسة تنمية وتدريب العاملين تم قياسها من خلال ستة بنود على مقياس ليكرت الخماسي مثل تعتبر البرامج التدريبية المتاحه للعاملين بالمصرف كفاية . وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات البحث الحالي ٠.٨٢ .

وسياسة مكافأة العاملين تم قياسها من خلال سبعة بنود على مقياس ليكرت الخماسي مثل المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به . وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات البحث الحالي ٠.٧٩ .

و تم قياس عملية الاتصالات داخل المنظمة من خلال ستة بنود على مقياس ليكرت الخماسي، مثل إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر . وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألف لبيانات البحث الحالي ٠.٨٣ .

والعلاقات بين العاملين تم قياسها من خلال أربعة بنود على مقياس ليكرت الخماسي مثل أشعر إننا في المصرف نعمل بروح الفريق. وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات البحث الحالي ٠.٧٧ .

والدافعية لدى العاملين تم قياسها من خلال خمسة بنود على مقياس ليكرت الخماسي مثل أشعر بالسعادة أثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي. وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات البحث الحالي ٠.٨١ .

وأخيرا التفاعل بين العاملين تم قياسه من خلال أربعة بنود على مقياس ليكرت الخماسي مثل أرحب دائما بأي نقد أو شكوى من جاذب العملي . وبلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات البحث الحالي ٠.٧٧ .

### مقياس مستوى جودة الخدمة المصرفية :

تم قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية باستخدام مقياس (Taylor 1994) والذي يشمل خمسة أبعاد لجودة الخدمة وهي: الجوانب المادية الملموسة ، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف. وذلك من خلال سبعة وعشرون عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لهذه الأبعاد. وقد بلغ معامل الصدق كرونباخ ألفا لبيانات الدراسة الحالية ٠.٨٢ .

### متغيرات البحث:

يحتوى هذا البحث على نوعين من المتغيرات هما:

أ. المتغيرات المستقلة وهي:

١. وضوح ادوار العمل لدى العاملين.

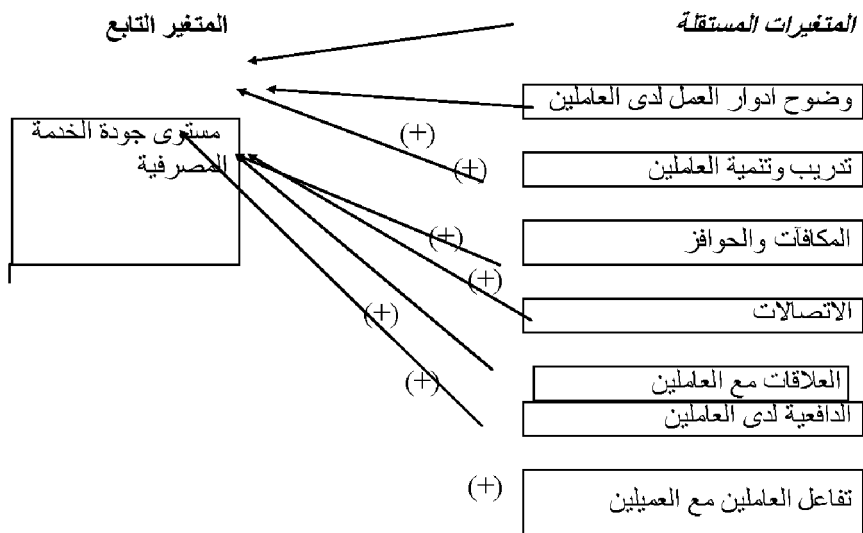
٢. تدريب وتنمية العاملين .

٣. المكافآت والحوافز.

٤. الاتصالات .
  ٥. العلاقات بين العاملين.
  ٦. الدافعية لدى العاملين.
  ٧. تفاعل العاملين مع العميلين .
- ب. المتغير التابع:

وهو مستوى جودة الخدمة المصوفية . والشكل التالي يوضح العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح:

والشكل التالي يوضح العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح.



شكل (١)  
العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح

### أساليب التحليل الإحصائي:

قام الباحثان بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS win. وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وذلك لاختبار فروض البحث وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

١. المتوسطات المرجحة للمتغيرات موضح البحث سواء المستقلة أو التابعة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
٣. معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.
٤. الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع،

إستراتيجية التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة ..... (٢٦)

وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

**حدود البحث:**

اقتصر البحث على اختبار ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي بسياساته المختلفة كمتغيرات مستقلة ومستوى جودة الخدمة المصرفية كمتغير تابع .

**التحليل الإحصائي:**

لاختبار فروض البحث قام الباحثان باستعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان بجدولي (٣)، (٤)، (٥).

المتغيرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط									
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨		
مستوى جودة الخدمة المصرفية	٣,١٧	٠,٢٢	١,٠٠									
وضوح ادوار العمل لدى العاملين	٣,٤٦	٠,٢٨	٠,٦١ *	١,٠٠								
تنمية وتدريب العاملين	٣,٢٤	٠,٢٨	**٠,٥٢	*٠,١٢	١,٠٠							
مكافأة العاملين	٢,٧٤	٠,٣٧	**٠,٦٧	*٠,١٠	**٠,١٥	١,٠٠						
العلاقات بين العاملين	٢,٨٢	٠,٣٥	**٠,٥٣	**٠,٢٠	*٠,١٥	**٠,٢٠	١,٠٠					
الاتصالات داخل المنظمة	٢,٢٣	٠,١٦	**٠,٥٦	**٠,١٧	*٠,١٠	*٠,١١	*٠,١٣	١,٠٠				
الدافعية لدى العاملين	٢,٩	٠,٢٠	**٠,٥٩	*٠,١٧	*٠,١٠	*٠,١٣	*٠,١٧	*٠,١٩	١,٠٠			
التفاعل بين العاملين والعملاء	٣,٢٩	٠,٣٩	*٠,٦٢	**٠,١٩	*٠,١٠	*٠,١٠	*٠,٢٢	*٠,١٥	**٠,١٠	١,٠٠		

\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١

جدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

## إستراتيجية التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة ..... (٢٧)

يوضح جدول (٣) أن مستوى جودة الخدمة المصرفية كان بدرجة متوسطة (٣.١٧) وذلك في كافة أبعاد الخدمة المصرفية والتي تشمل الجوانب المادية الملموسة ، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف .

ويوضح كذلك أن ادوار العمل لدى العاملين كان بدرجة متوسطة (٣.٤٦) ويدل على أن العاملين بالمصرف لديهم وضوح كامل لادوار العمل الخاصة بهم .

كما يوضح أن تنمية وتدريب العاملين (٣.٢٤) كان بدرجة متوسطة و هذا يدل على أن العاملين بالمصرف يتلقون برامج التدريب التي تنمى مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال الموكولة إليهم.

ويوضح كذلك أن العلاقات بين العاملين (٢.٨٢) كانت بدرجة متوسطة وهذا يؤدي إلى وجود بيئة عمل غير مواتية وغير مناسبة لأداء العمل بالمصرف.

كما يوضح أن مكافأة العاملين (٢.٧٤) كانت بدرجة منخفضة وهذا يؤدي إلى عدم رضاء العاملين عن أعمالهم، حيث أنهم يبذلون جهودا كبيرة في أداء أعمالهم ولا يحصلون على المقابل المادي والمعنوي المناسب لتلك الجهود .

كما يوضح أن الدافعية لدى العاملين (٢.٩) كانت بدرجة منخفضة وهذا نتيجة للعديد من العوامل السلبية في العمل ومنها انخفاض مكافأة العاملين وعدم فعالية الاتصالات بالمصرف.

كما يوضح أن التفاعل بين العاملين والعملاء (٢.٣٨) كانت بدرجة متوسطة منخفضة وهذا يرجع كما سبق القول إلى العديد من العوامل السلبية في العمل و التي تؤدي إلى عدم اهتمام العاملين بالعاملين وتلبية طلباتهم .

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	t	مستوى المعنوية
مستوى جودة الخدمة المصرفية	وضوح ادوار العمل لدى العاملين	٠.٣٩	٣.١٨	٠.٠١٥
	تنمية وتدريب العاملين	٠.٣٤	٣.٥	٠.٠٠٩
	مكافأة العاملين	٠.٤٣	٣.٩	٠.٠٠٨
	العلاقات بين العاملين	٠.٣٤	٣.٧	٠.٠٠٥
	الدافعية لدى العاملين	٠.٢٧	٥.٩	٠.٠٠٣
	الاتصالات داخل المنظمة	٠.٣٠	٤.٦	٠.٠٠٥
	التفاعل بين العاملين والعملاء .	٠.٤٥	٤.٣	٠.٠٠٤

جدول (٢)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

لكل متغير مستقل $R^2$	$R^2$	المتغيرات المستقلة
٢٠%	٢٠%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين
١٥%	٣٥%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين
١٠%	٤٥%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين
١٤%	٥٩%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين
١١%	٧٠%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الدافعية لدى العاملين
٦%	٧٦%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الدافعية لدى العاملين، الاتصالات داخل المنظمة
٨%	٨٤%	وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الدافعية لدى العاملين، الاتصالات داخل المنظمة، التفاعل بين العاملين والعملاء

جدول (٣)

نسب التباين التي تفسرها المتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير التابع

إختبار الفرضية الأولى:

ينص الفرضية الأولى في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين وضوح ادوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية، بمعنى أنه كلما زاد وضوح ادوار العمل لدى العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المصرفية. وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرضية، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣)، (٤)، (٥) على النحو التالي:

(١) أن معامل الانحدار  $B_1 = 0.39$  وذلك يعني ما يلي:

أ. تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين وضوح ادوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية، بمعنى أن زيادة وضوح ادوار العمل لدى العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية.

ب. وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_1$  (وهي ٠.٣٩) أن زيادة وضوح ادوار العمل لدى العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى جودة الخدمة المصرفية بقيمة ٠.٣٩ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط = ٠.٦١، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين وضوح ادوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠.٦١ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

(٣) أن قيمة اختبار (ت) = ٣.١٨ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين وضوح ادوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية.

(٤) يفسر وضوح ادوار العمل لدى العاملين ( $R^2$ ) ١٨% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

### إختبار الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية ، بمعنى أنه كلما زاد تنمية وتدريب العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المصرفية.

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرضية، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٣)، (٤)، (٥) على النحو التالي:

(١) أن معامل الانحدار  $B_2 = ٠.٣٤$  وذلك يعني ما يلي:

أ. تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية، بمعنى أن زيادة تنمية وتدريب العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية.

ب. وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_2$  (وهي ٠.٣٤) أن زيادة تنمية وتدريب العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى جودة الخدمة المصرفية بقيمة ٠.٣٤ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط = ٠.٥٢ ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠.٥٢ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

(٣) أن قيمة اختبار (ت) = ٣.٥ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية.

(٤) يفسر تنمية وتدريب العاملين ( $R^2$ ) ١٥% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

### إختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين مكافأة العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية بمعنى أنه كلما زاد مكافأة العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المصرفية.

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرضية، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجدول (٣)، (٤)، (٥) على النحو التالي:

(١) أن معامل الانحدار  $B_3 = ٠.٤٣$  وذلك يعني ما يلي:

أ. تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين مكافأة العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية، بمعنى أن زيادة مكافأة العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية.

ب. وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_3$  (وهي ٠.٤٣) أن زيادة مكافأة العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى جودة الخدمة المصرفية بقيمة ٠.٤٣ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط  $= ٠.٦٧$ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين مكافأة العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠.٦٧ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

(٣) أن قيمة اختبار (ت)  $= ٣.٩$  وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين مكافأة العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية.

(٤) يفسر مكافأة العاملين  $(R^2)$  ١٠% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

### إختبار الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة في هذا البحث على أن هناك ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العلاقات بين العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية ، بمعنى أنه كلما زاد ت العلاقات بين العاملين زاد مستوى جودة الخدمة المصرفية.

وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرضية، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجدول (٣)، (٤)، (٥) على النحو التالي:

(١) أن معامل الانحدار  $B_4 = ٠.٣٤$  وذلك يعني ما يلي:

أ. تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين العلاقات بين العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية ، بمعنى أن زيادة العلاقات بين العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية.

ب. وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_4$  (وهي ٠.٣٤) أن زيادة العلاقات بين العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى جودة الخدمة المصوفاة بقيمة ٠.٣٤ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط = ٠.٥٣، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين العلاقات بين العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠.٥٣ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

(٣) أن قيمة اختبار (ت) = ٣.٧ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين العلاقات بين العاملين ومستوى جودة الخدمة المصرفية.

(٤) يفسر العلاقات بين العاملين ( $R^2$ ) ١٤% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

ب. وتعني قيمة معامل الانحدار  $B_7$  (وهي ٠.٤٥) أن زيادة التفاعل بين العاملين والعملاء بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى جودة الخدمة المصرفية بقيمة ٠.٤٥ وحدة.

(٢) أن معامل الارتباط = ٠.٦٣، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين التفاعل بين العاملين والعملاء ومستوى جودة الخدمة المصرفية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٠.٦٣ وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥.

(٣) أن قيمة اختبار (ت) = ٤.٣ وهي معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين التفاعل بين العاملين والعملاء ومستوى جودة الخدمة المصرفية.

(٤) يفسر التفاعل بين العاملين والعملاء ( $R^2$ ) ٨% من المتغير التابع وهو مستوى جودة الخدمة المصرفية.

## نتائج وتوصيات البحث:

لقد توصل الباحثان إلى نتائج مهمة وأقتضى الأمر إلى طرح توصيات مقترحة بشأنها وهي:

## أولاً: نتائج البحث:

تتمثل نتائج البحث فيما يلي:

١. إن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف موضع البحث كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العميلين بشأنها (٣.١٧) على مقياس ليكرت الخماسي.

٢. هناك درجتي متوسطة من وضوح ادوار العمل لدى العاملين بالمصارف محل الدراسة والبحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات العاملين (٣.٤٦) على مقياس ليكرت الخماسي.
٣. هناك درجة متوسطة من تدريب وتنمية العاملين بالمصارف موضع البحث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات عينة البحث من العالين (٣.٣٤) على مقياس ليكرت الخماسي.
٤. هناك درجة منخفضة من العلاقات بين العاملين بالمصارف موضع البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات عينة البحث الخاصة بالعاملين (٢.٨٢) على مقياس ليكرت الخماسي.
٥. هناك درجة منخفضة من مكافأة العاملين بالمصارف محل الدراسة والبحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات عينة البحث من العالين (٢.٧٤) على مقياس ليكرت الخماسي .
٦. هناك درجة منخفضة من الاتصالات داخل المصارف محل الدراسة والبحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات عينة البحث من العالين (٢.٢٣) على مقياس ليكرت الخماسي .
٧. هناك درجة منخفضة من الدافعية لدى العاملين بالمصارف موضع البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (٢.٩) على مقياس ليكرت الخماسي .
٨. هناك درجة متوسطة من التفاعل بين العاملين والعملاء بالمصارف موضع البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء واتجاهات عينة البحث من العاملين (٣.٣٨) على مقياس ليكرت الخماسي .
٩. هناك ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بإبعاده السبع وهي (وضوح ادوار العمل لدى العاملين، تدريب وتنمية العاملين، العلاقات بين العاملين، مكافأة العاملين، الدافعية لدى العاملين للتفاعل بين العاملين والعملاء ) ومستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للمنتفعين .

## ثانيا: توصيات البحث:

- يتعرض الباحثان إلى مجموعة التوصيات التي يقترحها بشأن زيادة فعالية التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المصرفية للمصارف الحكومية، وذلك فيما يلي:
١. إن مقدمي الخدمة المصرفية من العاملين في مختلف التخصصات يمثلون السوق الأول المستهدف، الذي يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم. ومن ثم يجب على الإدارة بالمصارف أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم وممارسة الاسد تراتيجيات والسياسات والبرامج المختلفة الموجهة باحتياجات ورغبات عملائها الداخليين.

٢. تصميم وتوصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشمل الذي يسمح بشغلها بالإفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد .
٣. تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بالمصارف الحكومية بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم .
٤. تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سؤا المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداء متميزا في تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المناسب للمنتفعين.
٥. ضرورة توافر عملية الاتصال ذات الاتجاهين بين العاملين وإدارة المصرف ، بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة ويعكس مقترحات العاملين فيها.
٦. زيادة التفاعل بين العاملين والعميل أثناء تقديم الخدمة المصرفية لهم ، وإحساس العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به في ذلك .
٧. التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للمنتفعين بكافة أبعادها لضمان رضائهم عنها .
٨. إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم التسويق الداخلي والنتائج المترتبة عليه ومن تلك الدراسات: أثر تبنى مفهوم التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الخدمية الأخرى مثل السياحة والنقل والتعليم .

## ATBSTRAC

Internal Marketing Strategic and Their Effects on Banking Services Quality.

The objective of the research is to identify the effects of internal marketing on Banking Services Quality. choices on the banks .the research was conducted on all of 8 banks located in the Nagaf city and this represents the research population several statistical methods where used to test the research hypotheses which led to the following results:1 it level of Banking Services Quality was Madill,2 there is significant relation ship of effect between the internal marketing and Banking Services Quality.

### مصادر البحث ومراجعته

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

• الدوريات:

- (١) ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسي ، جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي : دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ١٩٩٥، ص ١-٥٥.
- (٢) ثابت عبد الرحمن إدريس، قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات ، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة المصرفية بدولة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الرابع ، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦، ص ١٥.
- (٣) -----، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضا العملاء : دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الأول، مارس ١٩٩٦، ص ٣١٧-٣٩٩.
- (٤) خالد سعد بن سعيدمدى فا عليّة برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٤، ص ١٣.
- (٥) عادل ريان محمد، تحليل إدراك المدراء - المصرف، للدخل تسويقي مقترح للمصارف المصرية ، مجلة كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول، ١٩٩٥، ص ١٢٩-١٩١ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A) Books:

- (1) Adrin Payne, The Essence of Services Marketing, (New York: Prentice Hall Co., 1993), P. 167.
- (2) Peter Smith, Total Quality Management International Concepts & Arab Applications, (Sex Conference on Training and Management ,Cairo, 1993), P. 22.
- (3) Ranjan ,K. Som, Practical Sampling Techniques (New York: Marcel Dekker, Inc., 1996), P.127.

B) Periodicals:

- (1) Anne,M. Smith, Measuring Service Quality : IS SERVQUAL New Redundant ? Journal of Marketing Management (Vol. 11, No.2, 1995), pp. 257-276.
- (2) Berry L.,et.-al., Perceived Service Quality as a Customer - Based Performance Measure : An Empirical Examination of Organizational Barriers Using Ab Extended Service Quality Model, Human Resource Management, (Vol. 30, No.3,Fall1991), pp. 335-364.
- (3) -----, Aconceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research ,Journal of Marketing, (Vol.49, NO. 3, Fall 1985), pp. 41-50.
- (4) -----, Communication and Control Processes in The Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, (Vol.52, NO.2, April 1988), pp. 35-48.
- (5) -----, Reasessment of Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality Implications for Future Research ,Journal of Marketing, (Vol.58, NO.1,January, 1994), pp. 111-124.
- (6) David Ballantyne, Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management, (Vol. 13, No. 5, 1997), PP. 343-366.
- (7) Derick ,P. Pasternake and Goseph,A. Berry, Health Care ' S Multiple Dimensions of Quality, Quality Progress, (Vol.27, No.5, December,1993), p.88.
- (8) Domininique, V. Turpin, Japanese Approaches to Customer Satisfaction Some Best Practices, Long Range Planning, (Vol.38, No.3, 1995), pp. 85-90.

- (9) Gilbert, D Harrel and Mathew F. ,Internal Marketing of a service, Industrial Marketing Management, (Vol. 21, No. 4, 1992), PP. 299-306
- (10) Gillian Hagg, et.-al., Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture, Journal of Marketing Management, (Vol. 14, No. 8, 1998), PP. 879-895.
- (11)Gronross C., Relationship Approach to Marketing and Organizational Behavior Interface, Journal of Business Research, (Vol.20, No. 3, 1990), pp. 3-11.
- (12)Jack Cooper and John J. Cronin ,Internal Marketing : A Competitive Strategy for The Long - Term Care Industry, Journal of Business Research, (Vol.48, No.1,2000), pp. 117-181.
- (13)Kelly, S., Customer Orientation of Bank Employees and Culture ,The International Journal of Bank Marketing, (Vol. 8, No. 3, 1990), pp. 25-29.
- (14)Kenneth, R. Teas Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : An Assessment of a Reassessment Journal of Marketing, (Vol.58, No.1, January 1994), PP. 132-139.
- (15) Leonard M. and Spencer ,A., The Importance of Image as A Competitive Strategy : An Exploratory Study in Commercial Banks ,The International Journal of Bank Marketing, (Vol.9, No. 3, 1991), pp. 25-29.
- (16)Nigel Piercy and Neil Morgan, Internal Marketing -The Missing Half of The Marketing Programme Long Range Planning, (Vol.24, No.2, 1991), pp. 84.
- (17)Richard ,B. and Robinson ,C. The Impact of Internal and External Marketing on Customer Service in Retail Bank, The International Journal of Bank Marketing, (Vol.4, No. 3, 1986), pp.3.
- (18) Richard J. Varey, A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No. 3, 1995), PP. 41-54.
- (19)Robert A. Fried A Crisis in Health Care Quality Progress, (Vol.25, No. 3, April 1992), PP.68
- (20)Sandra Vandermrewe Customer Drive Corporations Green Programme Long Range Planning, (Vol.23, No.6, 1990), pp. 10- 16.
- (21)Stephen W. Brown, The Internal / External Market Framework and Services marketing Journal of Marketing Management, (Vol.11, No. 3, 1995), PP. 25-39.
- (22)Steven ,A.Taylor and Gosph J Cronin ,Measuring Service Quality : A Reexamination Extension, ,Journal of Marketing, (Vol.56, NO.1,July, 1992), pp. 55-68.
- (23)\_\_\_\_\_, SeRVPERF Versus SERVQUAL, Reconciling Performance - Based and Perceptions Mins - Expectation Measurement of Service Quality Journal of Marketing, (Vol.5, NO.1,January, 1994), pp. 125-131.
- (24)Steven ,A. Taylor Distinguishing Service Quality From Patient Satisfaction in Developing Health Care Marketing Strategies, Hospital & Health Service Administration ,(Vol. 39,No.2,Summer 1994), pp.221-173.
- (25) Susan ,K. Foreman, Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No.3, 1995), PP. 755-768.
- (26)William Boulding ,et., -al., A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to behavior Intentions, Journal of Marketing Research, (Vol. XXX, No.2, Februry 1993), PP. 7-27.

- (27) William ,R. George, Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer - Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, (Vol. 20, No. 1, January 1990), PP. 63-70.
- (28) Wong S. and Perry C., Customer Service s Strategies in financial Retailing, The International Journal of Bank Marketing, (Vol.9, 1991), pp.11-16

الملاحق  
ملحق (١)  
قائمة استبيان العاملين

السيد الفاضل/

السيدة الفاضلة/  
تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة عن إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية، لذلك فإن لتعاونكم الفعال معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج. ا

إد كفاح صالح الاسدي م.د أزهار نعمة عبد الزهرة

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة باستراتيجيات وبرامج التسويق الداخلي بالمصرف. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (a) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p><b>أ- وضح الدور</b></p> <p>١- اشعر انني اعرف مهام وظيفتي جيدا .</p> <p>٢- كل فرد في المصرف يعرف بدقّة الدور المطلوب منه القيام به .</p> <p>٣- يعرف كل فرد بالمصرف نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه .</p> <p><b>ب - التدريب :</b></p> <p>١- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمصرف كافية</p> <p>٢- التدريب يغطي نقصا حقيقيا بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها .</p> <p>٣- البرامج التدريبية تتعلّق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حاليا .</p> <p>٤- تهتم إدارة المصرف بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العميلين .</p> <p>٥- يتم إعداد العاملين جيدا لأداء المهام المطلوبة منهم.</p> <p>٦- المصرف ترى أن تطوّر معرفته</p>

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة . <b>ج - نظم الأجور والحوافز :</b> ١- المرتب الذي حصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به . ٢- تعتبر المرتبات في المصرف عالية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى . ٣- يشعر الجميع بالمصرف إن هناك نظام مرضي للمكافآت . ٤- تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة ٥- قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي . ٦- يتم قياس ومكافأة أداء العاملين بالمصرف بما يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لهل . ٧- يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة المصرفية . <b>د- الاتصالات :</b>
					١- إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر. ٢- تتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها . ٣- يسود بالمصرف نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة . ٤- تم إدارة المصرف بالتركيز على الاتصالات بين العاملين بها . ٥- المصرف تعرف وتوصل للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء الخدمة . ٦- يتم توصيل رؤية المصرف جيداً للعاملين بها .
					<b>هـ- العلاقات الداخلية :</b> ١- يشعر كل فرد بالمصرف بأنه يتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائه . ٢- إذا شعرت أنني احتاج مساعدة في العمل من أحد الزملاء فإنه لا يتردد في معاونتي بسرعة ٣- إن العلاقات بين الزملاء بالمصرف تعتبر طيبة ومتعاونة . ٤- أشعر أننا في المصرف نعمل بروح الفريق .
					<b>و- الدافعية :</b> ١- أشعر أحياناً مع الإدارة في تحليل

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>المشكلات واتخاذ القرارات التي تساعد المصرف على تحقيق أهدافها .</p> <p>٢- أشعر بالسعادة أثناء العمل لأن الوظيفة التي أشغلها حالياً تتناسب مع موهباتي وخبراتي .</p> <p>٣- أشعر بأن مواعيد العمل بالمصرف مناسبة.</p> <p>٤- تمنح عادة إدارة المصرف حوافز تشجيعية للعاملين الذين يقومون بأداء متميز .</p> <p>٥- يحرص رئيسي المباشر على أن أعرف نتيجة مسألتى أدائية في وظيفتي بصورة مستمرة .</p> <p><b>ز- التفاعل بين العاملين والعميل :</b></p> <p>١- أرحب دائماً بأى نقد أو شكوى من جانب العميل .</p> <p>٢- أقوم بالرد على استفسارات العميل مهما كنت مشغولاً .</p> <p>٣- أحاول إعادة مناقشة العميل لأعرف جيداً احتياجاته ورغباته .</p> <p>٤- ليس من المهم أن ابتسم للمنتفع ولكن المهم إن أقدم له الخدمة المطلوبة بسرعة .</p> <p>٥- أشعر بأن لي العديد من الأصدقاء من بين العميلين المترددين على المصرف .</p> <p>٦- أحاول دائماً مساعدة العميلين في الحصول على الخدمة المطلوبة بأقل جهد وأسرع وقت.</p>

الاسم (إذا رغبت) :

المصرف :

الوظيفة :

### ملحق (٢)

#### قائمة استبيان العملاء

السيد الفاضل/

السيدة الفاضلة/

تحية طيبة وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة عن اثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية، لذلك فإن لتعاونكم الفعال معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

## إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة ..... (٣٩)

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وأنتي إذ أشكر لكم حسن تعاونكم معي لكم مني كل تحية وتقدير.

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالمصرف التي تتعامل معه . الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة ( a ) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<p><b>أ- الجوانب المادية الملموسة :</b></p> <p>١- المصدر رف ذات موقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة .</p> <p>٢- المصدر رف بعيدة عن الضوضاء والصخب</p> <p>٣- مظهر مبنى المصرف وديكوراتها جذابة جداً .</p> <p>٤- المصدر رف بها لوحات إرشادية تسهل الوصول للأقسام المختلفة .</p> <p>٥- الأقسام بالمصدر رف مرتبة ويسهل الوصول إليها .</p> <p>٦- أماكن الانتظار بالمصرف نظيفة .</p> <p>٧- أماكن الانتظار بالمصرف كافية .</p> <p>٨- المصدر رف بها دورات مياه نظيفة مما يحقق راحة العملاء .</p> <p>٩- الممرات والطرق بالمصرف واسعة ومريحة .</p> <p>١٠- المصدر رف مجهزة تماماً بأحدث الأجهزة .</p> <p><b>ب- الاعتمادية :</b></p> <p>١- عندما تلتزم المصدر رف بتقديم خدمة في وقت محدد فأنتي تلتزم بذلك .</p> <p>٢- عندما تواجهني مشكلة فإن المصدر رف تبدي اهتماماً خاصة لحلها .</p> <p>٣- تؤدي المصدر رف خدماتها المصدرفية بطريقة صحيحة من أول مرة .</p> <p>٤- أضع ثقتي الكاملة في المدراء والفنيين والعاملين بالمصرف .</p> <p><b>ج- الاستجابة :</b></p> <p>١- تقوم المصدر رف بأخطاري بموعد تقديم الخدمة بدقة .</p> <p>٢- الاسد تجابة الفورية لاحتياجات العميل مهما كانت درجة الانشغال .</p> <p>٣- تقوم المصدر رف بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العميلين .</p> <p>٤- العاملين بالمصرف لديهم الاستعداد الدائم للتعاون مع العميلين .</p>					

إستراتيجية التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة ..... (٤٠)

العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<p><b>د- الأمان :</b></p> <p>١- يشجع العميل بالأمان في التعامل مع المصرف .</p> <p>٢- الأدب وحسن الخلق لدى العاملين بالمصرف .</p> <p>٣- يتابع العاملون بالمصرف حالة العميل بصفة مستمرة</p> <p><b>هـ - التعاطف :</b></p> <p>١- تضع المصرف مصالح العميل في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين .</p> <p>٢- العناية الشخصية بكل منتفع .</p> <p>٣- ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة بدقة .</p> <p>٤- تقدر المصرف ظروف العميل وتعاطف معه.</p> <p>٥- الروح المرحة والصدقة في التعامل مع العميل</p>					

الاسم (إذا رغبت) :  
المصرف :