



أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة (دراسة ميدانية في مصرف شمال أفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحاري/ بفروع مدينة صرمان)

أ. عبد الكريم ساسي النسر
elnesera@yahoo.com

د. حورية الهادي مفتاح
hour.elfaagi@gmail.com

كلية أم الربيع للعلوم والتقنية صرمان / قسم العلوم الإدارية والمالية

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. دراسة ميدانية على فروع المصارف بمدينة صرمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية، وتوصلت الدراسة الي نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد التسويق الداخلي على تحسين وجودة الخدمات المصرفية المقدمة، وأظهرت النتائج أن نسبة 61 % من جودة الخدمات المصرفية المقدمة يرجع سببها الرئيسي الي ابعاد التسوق الداخلي حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك أظهرت نتائج الإجابات عن مجموع فقرات محاور الدراسة ككل ومن خلال تحليل معاملات الارتباطات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة مع أبعاد التسويق الداخلي.

الكلمات المفتاحية : - (أبعاد التسويق الداخلي - عناصر جودة الخدمة المصرفية)

Abstract:

This study aims to identify the role of internal marketing dimensions to improving the quality of banking services provided by bank branches in the city of Sorman. Whereas, to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach used a questionnaire form to collect data and information, analyze using (Spss) program. The important results, of the study is a positive relationship between the dimensions of internal marketing and the quality of the banking services provided, where the 61% of the quality of the provided banking services is mainly due to the dimensions of internal marketing according to the viewpoint of the study sample. In addition to the results of the answers for the total paragraphs of the study axes as a whole, and through the analysis of the correlation coefficients, there is a statistically significant correlation at a significant level (0.05) between the elements of the quality of banking service provided with the internal marketing dimensions.

Key words (internal marketing dimensions, quality of banking services)



أولاً: المقدمة

يتطلب التسويق الداخلي في المؤسسات المالية أن يكون التسويق ضمن مسؤولية جميع العاملين وليس محصوراً في قسم التسويق. والمتعارف عليه في المنظمات الصناعية أن وظيفة التسويق غالباً ما تقع مسؤوليتها على عاتق قسم التسويق وذلك لوجود عدد كبير من العاملين لا يوجد لهم علاقة مباشرة مع المستهلك، أما في المؤسسات المالية الخدمية ومنها المصارف فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق لذا يتطلب من مدراء المصارف أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين ويولوها الأهمية الخاصة لأن الزبون الذي يحصل على خدمة ليست في المستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية، فردود فعل الزبائن الحاليين يلعب دوراً مهماً في ردود فعل الزبائن المحتملين إيجاباً أو سلباً.

فالدور الذي يركز عليه التسويق الداخلي هو تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة ادراكهم للدور الذي يلعبه في تحقيق هذه الأهداف. إذ أن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لأداء العاملين في المصارف وتنمية قدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات المصرفية وتنمية علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي يسعى المصرف لتحقيقه الا وهو إرضاء الزبائن وتحقيق أعلى مستوى من الجودة في تقديم الخدمات المصرفية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

في ظل التقدم والنمو المتسارع في القطاع المالي أصبح لزاماً على المؤسسات المالية في ليبيا أن تعمل على تقديم خدمات مصرفية مميزة ترضي الزبائن وتساعد على جذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمة مصرفية جديدة ومتطورة تجعلها في درجة المصارف العالمية. وتعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الأساسية لأي مؤسسة، وأحد أدواتها لتحقيق أهدافها لدوره الحيوي في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة، وأن وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم الخدمات وحسب ولكنها أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وهذا ما يسمى بالتسويق الداخلي.

أن تبني المؤسسة فلسفة التسويق الداخلي يعتبر متطلباً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي. فالتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المؤسسات المالية، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن. ونظراً لوجود علاقة تربط المؤسسات المالية



الخدمية بعملائها وزبائنها وجب تطبيق مجموعة من الإجراءات التي تهتم بالموارد البشرية والرفع من أدائها ومهاراتها لدورها الكبير في التأثير على قرارات الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة (وهي عبارة عن تقديم الوعود لتحقيق ولاء الزبائن وتلبية حاجاتهم وتتوقف هذه العلاقة على مصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها). وبالرغم من أهمية التسويق الداخلي إلا أنه لم يحظى بالاهتمام المطلوب من المختصين.

مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية.

- ما مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المؤسسات المالية.

- ما مدى إدراك الإدارة لدور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المؤسسات المالية.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية

الفرضية الصفرية: أبعاد التسويق الداخلي لا تؤثر في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

الفرضية البديلة: أبعاد التسويق الداخلي تؤثر في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

لتحقيق الفرضية الرئيسية تم وضع مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- يساهم بعد الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية.

2- يساهم بعد البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية.

3- يساهم بعد الحوافز والمكافأة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية.

4- يساهم بعد الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية.

5- يساهم بعد التمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية.

متغيرات الدراسة: -

- المتغير المستقل: (أبعاد التسويق الداخلي: - وتتمثل في اختيار العاملين - البرامج التدريبية- التحفيز والمكافأة- الاتصال الداخلي- التمكين)

- المتغير التابع: (جودة الخدمة المصرفية: - الاعتمادية - الملموسية - الأمان - التعاطف - الاستجابة)

رابعاً: أهداف الدراسة

1- التعرف على أبعاد التسويق الداخلي وكيفية تأثيرها علي تحسين جودة الخدمة



- 2- معرفة واقع التسويق الداخلي وكذلك مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة المالية محل الدراسة.
- 3- التعرف علي مدى الأهمية التي تحضي بها أبعاد التسويق الداخلي لدى المؤسسة المالية محل الدراسة.
- 4- محاولة تقديم توصيات ومقترحات للاستفادة منها في المؤسسات المالية.

خامساً: أهمية الدراسة

- 1- تساهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة.
- 2- تتبع أهمية الدراسة من مدي إدراك الإدارة لدور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- 3- تسهم الدراسة في التعرف على واقع المؤسسة المالية ودور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة.
- 4- تكمن أهمية الدراسة في توضيح أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وضرورة الاهتمام بهم في المؤسسات المالية بشكل عام والمصرفية بشكل خاص.

سادساً: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المشكلة والذي يعتمد على تجميع البيانات والمعلومات لغرض تفسيرها ووصفها وذلك عن طريق التالي:

- 1- الدراسة النظرية: الاستفادة من كافة المصادر والمراجع العلمية كالكتب والدوريات والمقالات والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- 2- إعداد صحيفة استبيان تحتوي علي مجموعة من التساؤلات تم توزيعها علي العينة المستهدفة بالمؤسسات المالية قيد الدراسة.
- 3- طرق جمع البيانات: يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة التي تم تقييمها بطريقة تتناسب مع فرضيات وموضوع الدراسة، وقياس النتائج باستخدام البرنامج (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية.

سابعاً: مجتمع الدراسة

المؤسسات المالية المستهدفة من أجل الدراسة بفروع مدينة صرمان (مصرف شمال أفريقيا، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري).



1- وحدة المعاينة: (العاملين بالمؤسسات المالية المصرفية قيد الدراسة).

2- عينة الدراسة: (تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية من مجتمع الدراسة).

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: (أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة).

الحدود المكانية: بفروع مدينة صرمان (مصرف شمال أفريقيا، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري).

الحدود الزمنية: الدراسة خلال الفترة من (سنة 2018 الى سنة 2020).

تاسعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة صديق بلال ابراهيم (2015) التسويق الداخلي وأثره علي جودة الخدمة المصرفية للعاملين.

دراسة حالة بالمصارف السودانية هدفت هذه الدراسة الي معرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية بالمصارف العاملة بمدينة الخرطوم، وتوصلت الدراسة من خلال استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) إلى وجود علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، الا أن نسبة التغير تختلف من متغير الي آخر.

2- دراسة نوال عطوي (2019 /2018) تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

هدفت الدراسة الي تقديم مفاهيم متعلقة بالتسويق الداخلي وتوضيح محدداته، وكذلك ابراز أهم نماذج قياس الجودة ومعرفة أساليب تحسينها، وتوصلت الدراسة من خلال استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) إلى أن التسويق الداخلي يؤدي الي تحسين رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء، ومن القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي ضرورة إعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، وكذلك للاتصال الداخلي تأثير في تحسين من جودة الخدمة المصرفية.

عاشراً: مصطلحات الدراسة

- التسويق الداخلي: هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تقوم بها المنظمات من خلال اختيار وتوظيف أكفأ الأفراد والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم بالقيام بتدريبهم وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وولائهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات لعملائهم الخارجيين.



- **جودة الخدمة: تعرف** بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو بعبارة أخرى هي الفرق بين التوقعات للعملاء للخدمة وإدراكهم الفعلي لها.

الجانب النظري

أولاً/ مفهوم التسويق الداخلي:

هناك العديد من التعاريف للتسويق الداخلي بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين والدارسين في مجال التسويق لذا نذكر البعض منها.

وقد جاء تعريف التسويق الداخلي على أنه مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة وتتمثل في التدريب والمكافئة و بث المعلومات وتقييم العاملين، مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء الموظفين. (صادق. وآخرون، 2014، ص236)

ويعرف التسويق الداخلي: بأنه تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الافراد العاملين في المنظمة وبالتالي فانهم أفضل الافراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم سيقومون بأداء ادوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة. (الضمور، 2005، ص284)

ويعرف التسويق الداخلي أيضاً: هو ان يكون التسويق متصل داخليا ويعمل باتجاه العاملين في داخل مؤسسات الخدمة حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة. (الطائي. العلاق، 2009، ص243)

وقد عرف كوتلر التسويق الداخلي: بأنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين وعلي الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع العملاء.

مما سبق يمكننا القول أن التسويق الداخلي: عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها بحيث يعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة والهدف منه هو ايصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.

خطوات التسويق الداخلي:-

ان التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في القبول والتطبيق لخطط التسويق، وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الاساسية للتسويق الداخلي:



1- تحديد التسويق: حيث يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من ان المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذي يتطلب إشباع حاجاتهم، وان كل شخص مشارك يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتطلب كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الاقسام والأنشطة. ان تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع اعطاء أهمية لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

2- بحوث التسويق: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها لجميع المستويات الادارية في المؤسسة. وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية بحيث تكون كل منها متطابقة وانشطة بحوث التسويق الخارجي وتساهم بنفس الطريقة في اتجاه التسويق الداخلة وادارة الافراد مسؤولياتهم.

3- تجزئة السوق: تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من الدقة وملائمة فعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة. وإن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال الهيكل التنظيمي.

4- الاتصال التسويقي: هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويق الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب ان تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق اهداف الأفراد والمؤسسة.

5- التوجه للسوق: إن الهدف الكلي يجب ان يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ لقيم الشركة والسلوك الذي يعكس اهداف المؤسسة. (الضمور، 2005، ص 345_ 346)

النقاط الأساسية للتسويق الداخلي :-

1- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.

2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.

3- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.

4- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية.

5- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف.

6- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة.



7- التسويق الداخلي هو تطوري له دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسوق والعمليات.

8- يستخدم التسويق الداخلي في تيسير وتسهيل روح الإبداع.

9- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند مستويات العليا في الإدارة وكذلك

يلتزم به كافة العالمين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد. (العجامة، 2013، ص259)

أهداف التسويق الداخلي :-

أهداف التسويق الداخلي متضمنة أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل

على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية

والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي الي تحقيق الآتي:

1- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام واساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

2- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو أنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

3- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.

4- التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتادت المنظمة عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي ترغب في القيام بها حتى تحقق النجاح وتعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة بذلك تؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تقديم الخدمات.

5- يهدف التسويق الداخلي الي خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والأدراك بأهمية خدمة الزبائن والجهود الموجهة اتجاههم.

6- يهدف التسويق الداخلي الي تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن.

7- أن الجهود التسويقية داخل المنظمة هي مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتماً نجاح التسويق الداخلي. (الصحن، 2002، ص4)

أهمية التسويق الداخلي :-

1- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي الي تحقيق رضا العاملين.

2- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

3- يساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق العاملين ومهامهم.



- 4- يساهم في تطبيق الفلسفة التسويقية داخليا والتوجه لتطبيقها خارجيا (على العملاء).
- 5- يساهم في تطبيق استراتيجية المنظمة المحددة والشاملة، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف بعيدة المدى المتعلقة بالموظفين والعملاء على حد سواء.
- 6- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير وغيرها من أنشطة التسويق الداخلية والتي تؤدي في النهاية الي قيام الموظفين بالمهام علي أكمل وجه.
- 7- يساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين سواء علي نفس المستوى الإداري أو على مستويات مختلفة، الأمر الذي يؤدي بالعاملين الي شعورهم بروح المسؤولية اتجاه المهام والواجبات التي يقومون بها.
- 8- إعطاء الأفراد في المؤسسة الحق في اختيار أدوارهم والفرصة في التعليم والحصول على مكاسب النجاح. (الشوايكة، 2010، ص14-15)

أبعاد التسويق الداخلي :-

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على تركيز العامل كونه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي والتي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية واعتبارهم زبائن داخليين. (والأبعاد: هي مختلف الإجراءات التي تم تطبيقها على نحو جيد وإيجابي في توفر بيئة عمل مستقرة وأمنة للعاملين).

وقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين هذه الأبعاد من زوايا مختلفة على النحو التالي:

- 1- اختيار العاملين: يعد اختيار وتعيين العاملين واحد من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة. (سويدان، 2013، ص5)
- 2- برامج تدريبية للعاملين: تعرف بأنها العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار التي يقتضها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين. (بن عنتر، 2011، ص61)
- يعرف التدريب أيضاً: بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الأداء وزيادة إنتاجه. (رضاء، 2010، ص91)
- 3- الحوافز والمكافأة: تعرف الحوافز على أنها تلك التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة نتيجة لتميزه في أداء عمله عن الآخرين. كذلك تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو



بدل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق أهدافه من خلال عمله.

4- التمكين: يعنى نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين الى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة البيانات واتخاذ القرارات، وبالتالي نقل صلاحية اتخاذ القرار للعاملين بشكل نسبي ويصبح المسؤول عن جودة ما يقرر او ما يؤديه من أعمال.

والتمكن أيضاً: هو منح العاملين الذين هم على اتصال دائم مع الزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم. (جلاب، 2013، ص21-22)

5- الاتصال الداخلي: أن الاتصال موجه نحو الموظفين داخل المؤسسة وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الاعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد. (فلاح، 2010، ص62)

وكذلك يعرف بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة في مختلف الاتجاهات سواء كانت رسمية أو غير رسمية بهدف التأثير في السلوك والمواقف والاتجاهات.

ويمكن تعريف الاتصال الداخلي أيضاً: بأنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي الي التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وذلك ليصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه وتأثر فيها. (عباصره. وآخرون، 2015، ص162)

ثانياً/ مفهوم جودة الخدمة المصرفية

في عالم تتم فيه تحسين الخدمة المصرفية والمالية بصورة مستمرة ومتواصلة، فإن الجودة هي ثمن الوصول إلى السوق أي أن القرار الذي يتخذه رجل السوق هو تحديد مستوى جودة الخدمة التي يقدمها للسوق المستهدف.

ويمكن للمصرف أن يتصور مستوى أعلى من الخدمة التي يمكن تقديمها، وتعتبر الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المصارف بالنمو والبقاء والاستمرار وذلك من خلال المزيد من الزبائن المحتملين والمزيد من الربحية فضلاً عن دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.

وردت تعاريف عديدة لجودة الخدمة منها ما عرفته الجمعية الأمريكية للجودة ASQ (بأنها المجموع الكلي للخصائص التي تؤثر في قدرة سلعة أو خدمة معينة على تكييف حاجات ورغبات معينة).



وتعرف الجودة أيضاً: - (بأنها الجهود المبذولة لزيادة رضا الزبون والاهتمام الدائم بتحسين جودة الخدمة وتقليل تكاليف رضا الزبون)

وعرفها آخر: (بأنها خلو الخدمة من أي عيب أثناء تقديمها للزبون). (النمر. آل مراد، 2011، ص171-172)

خطوات تحسين جودة الخدمة المصرفية

هناك عدة خطوات يمكن اتباعها بغية تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وهي كمايلي:

1- يتطلب من المصارف التي يرغب في تطوير خدماتها ان تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وهذه المعايير لتحسين جودة الخدمة التي قد تتضمن تقليص حد تتطير الزبون، إذ جرى تقليل الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها او مدى حسن معاملة الزبون.

2- اشتراك المديرين الإداريين في جهود ومساعي تحسين جودة الخدمة المصرفية.

3- تولي المؤسسات والمنظمات المصرفية هذه الأيام جانب تحسين جودة الخدمة قدراً مهماً من خلال قيامها بتقديم دورات تدريبية تركز فيها على كيفية تقديم الخدمات، في حين ان المهارات في تقديم الخدمة الي الزبون تحتاج الي دورات مستمر لتطبيق مهارات خدمات الزبائن وتقسيم حالة ونوعية جودة الخدمة.

4- تقييم الأداء اذ يتوجب على الإدارة أن تقوم بمقارنة الأداء بمعايير الخدمة ومن تتم تصحيح النشاطات الحاجة الي هذا الإجراء.

5- حل المشاكل ومعالجتها، مثلاً قد يؤدي تخفيض المصروفات الي فقدان الموظفين المرتبطين مباشر بالزبائن، هذا يؤدي بدوره الي تدهور القدرة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

وعموماً تكمن أهمية الخطوات بأن تحسين جودة الخدمة المصرفي يتطلب من الإدارة في المصرف التركيز على الجانب الفني للموظفين من خلال إقامة دورات تدريبية لهم لرفع كفاءة العاملين في المصرف. وكذلك فإن عملية تحسين الجودة يتطلب من المصرف المعرفة الكاملة بسلوك الزبون والتعرف على حاجاته ورغباته و ثم تصميم خدمات تتلاءم مع رغبات الزبون.(النمر. آل مراد، 2011، ص175-176)

أهداف جود الخدمات المصرفية

1- يجب على المصرف ان يحقق ويحافظ على الخدمة المصرفية للتحقيق متطلبات العملاء بشكل مستمر .

2- يجب على المصرف ان يمنع ثقة الإدارة التسويقية تقدر بها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.



3- يجب على المصرف يتمتع الثقة العملائية تقديرية علي يحقق الجودة المطلوبة لتنتج (الخدمة المصرفية) والمحافظة عليها في حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك.

مستويات جودة الخدمات المصرفية

يمكن تمييز جودة الخدمة المصرفية التي تقدم الي زبائن المصرف الي خمسة مستويات وهي.

- 1- الجودة الفعلية التي تودي بها الخدمة.
- 2- الجودة المتوقعة من العملاء وتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.
- 3- الجودة المدركة من قبل المصرف وتري انها مناسبة.
- 4- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية لخدمة الزبون.
- 5- الجودة التي تزيد من اكتساب زبائن للمصرف وذلك من خلال الحملات الترويجية.

وبناء على ذلك فان جودة الخدمة تقاس على النحو التالي: -

- 1- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة الأداء لفعلي فان جودة الخدمة المقدمة تكون أقل من مرطبتها ونتيجة وجودهم قيمة هامة من جانب العملاء.
- 2- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية الجودة المدركة فان جودة الخدمة تكون مرطبتها ومنقولة في هذه الحالة.
- 3- إذا كانت الجودة المتوقعة اقل من الجودة المدركة فان جودة الخدمة تكون أكثر من مرطبتها ونتيجة الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

وقد يتضمن هذا النموذج أنواع الجودة وهي:

- 1- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوي جودة الخدمة المصرفية وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته والاتصال بالأخرين.
- 2- **الخدمة المدركة:** وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد الي حد كبير على مدى توقع العميل فمثلاً اذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق، وإذا كان توقع العميل الحصول عليها في زمن 15 دقيقة فان العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها منخفضة الجودة.



3- الخدمة الفعلية المقدمة للعميل: وتعني أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها المصرف وهي تتوقف على مهارات العاملين وحسب تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من مصرف لأخرى من نفس المصرف من عامل لأخر وقد تختلف ما لنسبة للمعامل الواحد حسب حالة ونفسية مدى إرهاقه في العمل والخدمة تقول ان قياس جودة الخدمة هي حجر الزاوية في مقاييس الاداء عن أي مزود خدمة (مقدمة الخدمة المصرفية). (خنفر. وآخرون، 2015، ص 161-163)

العناصر التي تحدد جودة الخدمة المصرفية

1- الاعتمادية: تشير الي قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة المصرفية والموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. فالعميل يتطلع لأن يقدم له المصرف خدمة دقيق من حيث الوقت وسرعة الإنجاز والسرية.

2- الوصول الى الخدمة: يعني ذلك مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يريد هما العميل بحيث يحصل على الخدمة المصرفية المطلوبة بدون انتظارها، وتكون عملية وصوله للمصرف عملية سهلة وميسرة.

3- الأمان: ويعني خلو المعاملات التي تتم بين العميل والمصرف من الخطورة والشك، مثال ذلك/ ما درجة الأمان المترتبة من قيام العميل أستخدم الصرف الآلي ATM.

4- المصداقية: يتضمن هذا البعض درجة مصداقية المصرف في التعامل مع العملاء والثقة والأمانة والسمعة، والالتزام بالمواعيد ومن الأمثلة على ذلك/ هل سيتعامل المصرف مع طلبات العميل بسرية تامة، وهل إذا ما أودع العميل أمواله لدى المصرف سيتم الحفاظ عليها ضد التلاعب أو السرقة أو التخريب نتيجة الإهمال.

5- درجة فهم المصرف للعميل: يشير هذا البعد الي حجم الجهد المبذول من أجل التعرف الي احتياجات العميل، وبالتالي توافق وموائمة الخدمة وفقاً لتلك المعرفة، ويتضمن هذا البعد ايضاً تفهم المصرف للمتطلبات الخاصة للعميل وتقدير مشاعره والاهتمام الشخصي به.

6- الاستجابة: تشير الي مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة من خلال استعداد ورغبة مدير المصرف، مثلاً لقاء عميل معين لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدة وتدخله في حل هذه المشكلة.



7- **الجدارة:** ترتبط الجدارة بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي ان يتمتع بها العاملون في المصرف، وتعكس قدرة العاملين على أداء الخدمة التي تستمد من توافر المعلومات والا لمام بظروف وطبيعة العمل، وفي الكثير من البلدان فإن العميل الذي يود التعامل مع مصرف معين لأول مرة، فانه غالباً ما يلجأ الي معايير مثل: الكفاءات العلمية والخبرة لتقييم جدارة المصرف وجودة خدماته.

8- **الاشياء الملموسة:** يتم تقييم جودة الخدمة المصرفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات والأجهزة والأفراد وسائل الاتصال التابعة للمصرف، فالمصرف الذي لا يمتلك صرافاً ألياً أو معدات لتدقيق وحساب النقد أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء، مثل (أجهزة التكيف أو الإضاءة الكافية أو المقاعد أو الطاولة.....الخ).

9- **الاتصال:** يشير هذا البعد مدى قدرة المصرف على امداد العملاء بالمعلومات وتعريف العميل بطبيعة الخدمة المصرفية المقدمة، والدور الذي ينبغي أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة. (الزامل وآخرون، 2012، ص133-135)

الجانب العملي

مجتمع الدراسة: بناء على مشكلة الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات المالية الخدمية بفروع المصارف مدينة صرمان والمصارف هم (مصرف شمال أفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحاري) **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وتمثلت في الموظفين العاملين بفروع المصارف قيد الدراسة بمدينة صرمان.

منهج الدراسة: استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لهذا النوع من الدراسات البحثية. **أسلوب جمع البيانات:** اتخذ الباحثان اسلوب البحث الميداني لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة حيث قاموا بإعداد وتصميم صحيفة استبيان تشمل جميع المعلومات التي تخدم أهداف البحث.

جدول رقم (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستثمارات القابلة للتحليل

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل %
78	73	3	96 %

من الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة عدد الاستثمارات القابلة للتحليل (96%) من عدد الاستثمارات المسترجعة وذلك يدل على وعي عينة الدراسة بفقرات محاور الاستمارة. وحيث تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس آراء المبحوثين من عينة الدراسة حول فقرات محاور الاستبيان وكما موضح بالجدول التالي:



جدول رقم (2) يوضح مقياس ليكرث الثلاثي لقياس آراء المبحوثين

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

وبناء على ذلك تكون درجة الموافقة كالتالي:

- غير موافق إذا كان متوسط الفقرة يساوي 1 فأقل.
- محايد إذا كان المتوسط أكبر من 1 وأقل أو يساوي 2.
- موافق إذا كان المتوسط أكبر من 2 وأقل أو يساوي 3.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولمكروف سمرنوف (Kolmogrove – Smirnov test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكانت النتائج كما موضح بالجدول (3)

جدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار كولمكروف

المحاور	المحتوى	عدد الفقرات	قيمة z	مستوى الدلالة الإحصائية
التسويق الداخلي	التدريب والتطوير	8	1.454	0.082
	المكافأة والحوافز	5	2.094	0.042
	الاختيار والتعيين	6	1.264	0.141
	الإيصال الداخلي	6	0.824	0.084
	التمكين	7	1.592	0.659
جودة الخدمة	جميع الفقرات	32	1.296	0.295
	الملموسة	5	1.305	0.482
	الاعتمادية	4	2.139	0.063
	الاستجابة	5	1.940	0.080
	الأمان	5	1.581	0.085
	التحسين المستمر	5	0.947	0.361
	جميع الفقرات	24	1.577	0.0937

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن مستوى المعنوية (sig) لجمع المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ما عدا بعد المكافأة والحوافز نظرا لوجود تباين جوهري في إجابات عينة الدراسة ولكن من النتائج اعلاه يمكن القول بأن بيانات محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

- صدق وثبات الاستبيان

صدق الأداة: وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين ومن لهم الخبرة في مجال البحث العلمي بهدف تقييمها، والدين قدموا بعض الملاحظات والتوصيات البسيطة حيث تم تعديلها بناء على ذلك.

صدق البنائي: وهو نوع من مقاييس صدق الأداة ويستخدم لتحديد مدى ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات استبيان البحث، وكما هو موضح بالجدول التالي.



جدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان

ر.م	المحاور	المحتوى التفصيلي	معامل الارتباط	Sig
1	التسويق الداخلي	التدريب والتطوير	0.534	**0.000
		المكافأة والحوافز	0.134	0.182
		الاختيار والتعيين	0.793	**0.000
		الاتصال الداخلي	0.765	**0.000
		التمكين	0.634	**0.000
2	جودة الخدمات المصرفية	الملموسة	0.802	**0.000
		الاعتمادية	0.633	**0.000
		الاستجابة	0.741	**0.000
		الأمان	0.845	**0.000
		التحسين المستمر	0.881	**0.000

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

يبين الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط لمحاور الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية لكل فقرة وكانت أقل من 0.05 وبالتالي تعتبر تحقق الهدف الذي وضعت لأجله. ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى تقارب نتائج الاستبيان إذا أعيد توزيعه عدة مرات متتالية. حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات وأعطى النتائج المبينة بالجدول (5) حيث أتضح أن فقرات الاستبيان تتمتع بمقياس ثبات يجعلها قابلة للتحليل والحصول على نتائج موثوقاً بها.

جدول رقم (5) يبين معاملات ألفا كرونباخ للثبات.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات N	المحتوى	محاور الدراسة
0.725	8	التدريب والتطوير	التسويق الداخلي
0.615	5	المكافأة والحوافز	
0.836	6	الاختيار والتعيين	
0.769	6	الاتصال الداخلي	
0.812	7	التمكين	
0.762	5	الملموسة	جودة الخدمات المصرفية
0.834	4	الاعتمادية	
0.787	5	الاستجابة	
0.815	5	الأمان	
0.783	5	التحسين المستمر	

المصدر: مخرجات برنامج spss

تدل معاملات الثبات على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة إذ بلغت معاملات ألفا كرونباخ للثبات كما موضح في الجدول رقم (5) بشكل عام على معاملات ثبات عالية لمحاور الاستبيان فان ذلك يدل على قوة ثبات فقرات الاستبيان وأن المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.



جدول رقم (6) يبين تحليل فقرات المحور الأول (أبعاد التسويق الداخلي) بمختلف محتوياته

الترتيب الفقرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر. م
البعد الاول تدريب والتطوير				
1	%60.6	1.94	يوفر المصرف الامكانيات الكافية من اجل التدريب.	1
3	%61.7	1.74	برامج التدريب والتطوير في المصرف تستخدم لغرض خلق التميز.	2
7	%59.4	1.57	يقوم المصرف باعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري لغرض تطوير مهارات العاملين.	3
5	%61	1.63	البرامج التدريبية تواكب التطور الحاصل في العالم.	4
8	%54.7	1.54	يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكساب الموظفين المهارات للتعامل مع العملاء.	5
6	%63.3	1.61	تبدل إدارة المصرف الجهود الكافية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	6
4	%59.2	1.64	ينظر المصرف الي تنمية مهارات الموارد البشرية العاملين لديه علي انه استثمار وليس تكاليف.	7
2	%57.4	1.84	يتم تقييم وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال المصرفية.	8
	%58.2	1.67	جميع الفقرات	
البعد الثاني المكافأة والحوافز				
4	%69.5	2.39	نظام الرواتب ومزايا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها.	9
3	%70.3	2.48	تبدل الإدارة جهود كافية لجعل المرتب يلبي رغباتك وحاجاتك المادية.	10
2	%71.8	2.51	المرتب الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به.	11
1	%73.4	2.53	نظام المكافأة والحوافز في المصرف يشجعك علي العمل بشكل افضل.	12
5	%67.2	2.37	تعمل إدارة المصرف علي مكافأة وتخفيز الموظفين علي ادائهم الجيد.	13
	%71	2.46	مجموع جميع الفقرات	
البعد الثالث الاختيار وتعيين				
3	%66	2.39	تشعر بان الوظيفة التي تشغلها حالياً تتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك.	14
4	%68	2.38	المهام التي تقوم بها تساهم في تنفيذ البرامج وتحقيق اهداف المصرف.	15
5	%64	2.36	يستخدم المصرف الاعلانات والمرسلات بشكل فعال من اجل توصيل المعلومات الضرورية.	16
2	%69.8	2.40	يقوم المصرف باختيار الموظفين ذوى الكفاءة المطلوب وفق معايير عالمية.	17
6	%64	2.36	تلبي لك الوظيفة حاجاتك ورغباتك وتشعر بالاستقرار الوظيفي ولا تنوي تغيير عملك.	18
1	%71.8	2.44	يقوم المصرف بترقية الموظفين بوظائف اعلي بناء علي تقديم خدمات افضل للعملاء.	19
	%68	2.38	مجموع جميع الفقرات	
البعد الرابع الاتصال الداخلي				
4	%72.6	2.56	توفير إدارة المصرف المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	20



3	%73	2.58	يمتلك المصرف وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة الطارئة بشكل سريع.	21
2	%77	2.62	الاتصالات الداخلية في المصرف تساعد الموظفين في انجاز الاعمال.	22
1	%77.8	2.66	يوجد نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات المطلوبة التي تحتاجها في وظيفتك.	23
3	%73	2.58	يوجد في المصرف نظام اتصالات فعال يوفر المعلومات المطلوب لأداء الأنشطة بشكل صحيح.	24
4	%72.6	2.56	يوجد اتصال مباشر بين الموظفين والادارة لحل المشاكل الطارئة بشكل فعال.	25
	%74.8	2.60	جميع الفقرات	
البعد الخامس التمكين				
1	%65	2.21	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.	26
6	%56.4	1.92	إدارة المصرف تدعم الأفكار التي يقدمها الموظفين لتحسين اداء أعمالهم.	27
5	%64.3	2	يتمتع الموظفون بعلاقات جيد مع رؤسائهم	28
3	%64.3	2.01	يوجد لدى إدارة المصرف اهتمام بتطوير العلاقات الانسانية في العمل.	29
2	%64.4	2.03	تتيح إدارة المصرف للموظفين ابداء الري في الحل المشكلات.	30
5	%64	2	يمكن للموظفين القيام بالمهام المنوطة بهم دون رقابة مستمر من طرف مدير المصرف.	31
4	%64.5	2.1	تدعم الإدارة فرص أبداع الموظفين في اعمالهم.	32
	%63.9	2.04	جميع الفقرات	

من الجدول السابق رقم (6) الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول محتويات المحور الأول أبعاد التسويق الداخلي حيث كانت:

أ- **البعد الاول تدريب والتطوير:** تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أقل من 60% حيث كان يساوي 58.2% وكانت قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.67 وهي أقل من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل على غير موافقة عينة الدراسة لفقرات البعد الاول وهو التدريب والتطوير حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة بالنسبة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على ان يوفر المصرف الامكانيات الكافية من أجل التدريب.

ب- **البعد الثاني المكافأة والحوافز:** تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي 71% وبمتوسط حسابي قدره 2.46 وهو أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل على موافقة عينة الدراسة حول البعد الثاني المكافأة والحوافز وكانت الفقرة التي تحصلت على أعلى نسبة موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على نظام المكافأة والحوافز في المصرف يشجعك على العمل بشكل أفضل.



ج- البعد الثالث الاختيار والتعيين: من فقرات المحتوى تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات كان يساوي 68% وهو أكبر من الوزن النسبي 60 % وبمتوسط حسابي قدره 2.38 مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت بدرجة موافق حول هذا المحتوى، والفقرة التي تحصلت على أكثر درجة موافقة هي الفقرة التي تنص على ان يقوم المصرف بترقية الموظفين بوظائف اعلي بناء على تقديم خدمات أفضل للعملاء.

د- البعد الرابع الاتصال الداخلي: تبين أن الوزن النسبي للفقرات ككل يساوي 74.8% وهو أكبر من الوزن النسبي 60 % وبمتوسط حسابي 2.60 مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت غالبيتها بدرجة موافق حول فقرات المحتوى، وكانت الفقرة التي تحصلت على أعلى نسبة موافقة هي الفقرة التي تنص على انه يوجد نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات المطلوبة التي تحتاجها في وظيفتك.

و- البعد الخامس التمكين: تبين أن الوزن النسبي للفقرات ككل يساوي 63.9% وهو أكبر من الوزن النسبي 60 % وبمتوسط حسابي 2.04 مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت غالبيتها بدرجة موافق حول فقرات المحتوى، وكانت الفقرة التي تحصلت على أعلى نسبة موافقة هي الفقرة التي تنص على ان توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.

تحليل فقرات الاستبيان: -

شملت الدراسة محورين وتم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one sample t –test) لكل محور من محاور الدراسة حيث تكون الفقرة تحظى بنسبة موافقه إيجابيه إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية التي تساوي 1.98 عند مستوي معنوية 0.05 أو الوزن النسبي للفقرات أكبر من 60 % فكانت النتائج كما موضحة الجدول التالي.

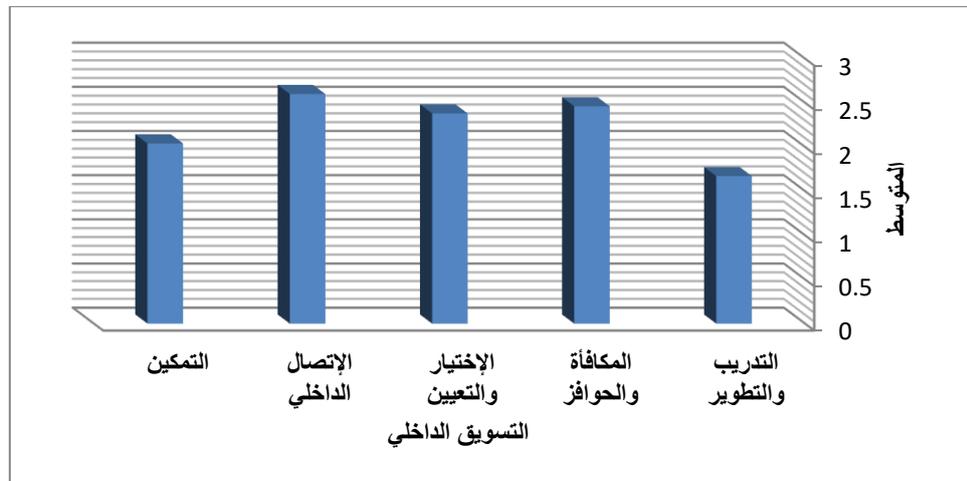
جدول رقم (7) يبين تحليل جميع محتويات المحور الاول (أبعاد التسويق الداخلي)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	ترتيب الفقرة	sig
1	التدريب والتطوير	1.67	58.23%	19.49	5	0.073
2	المكافأة والحوافز	2.46	71.43%	20.96	2	*0.000
3	الاختيار والتعيين	2.38	68.70%	19.94	3	*0.000
4	الاتصال الداخلي	2.60	74.82%	19.918	1	*0.000
5	التمكين	2.04	63.91%		4	
	جميع فقرات محاور أبعاد التسويق الداخلي	2.31	68.77%	20.43		*0.000



تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لجميع فروع المحور الأول حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور كان يساوي 2.31 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية بدرجة "موافق" حسب مقياس ليكرث الثلاثي المستخدم في الدراسة و نلاحظ عدم معنوية البعد الاول (التدريب والتطوير) حيث كان المتوسط اقل من المتوسط الفرضي مما يدل على درجة غير موافق حسب المقياس المستخدم وعموما بصفة عامة نلاحظ ان المتوسط الكلي كان 2.31 أي بدرجة موافق كذلك الوزن النسبي لجميع الأبعاد كان 68.77% أي أكبر من 60% مما يدل بشكل عام على درجة موافق من قبل الموظفين بالمصارف حول فقرات محور أبعاد التسوق الداخلي .

ونلاحظ أن بعد الاتصال الداخلي تحصل على اعلى درجة موافقه حيث كان في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 2.60 ويليه بعد المكافأة والحوافز بمتوسط بلغ 2.46 أما أقل درجة كانت لمحور التدريب والتطوير بمتوسط 1.67 بدرجة غير موافق حسب المقياس المستخدم.



شكل رقم (1) يوضح متوسطات ابعاد محور التسويق الداخلي

جدول رقم (8) يوضح تحليل المحور الثاني (جودة الخدمات المصرفية المقدمة)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	ر.م
الملموسة				
2	57.3%	1.56	يملك المصرف تجهيزات ومعدات حديثة ومتطورة تتناسب مع نوعية الخدمات المقدمة.	33
5	54%	1.43	مظهر مقدمي الخدمة في المصرف لائق وحسن.	34
3	55.74%	1.48	موقع المصرف ملائم ويسهل الوصول اليه.	35
1	58.9%	1.59	المظهر العام للمصرف ملائم وجذاب ومميز لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة.	36



4	%54.8	1.45	التصميم وديكورات الداخلية للمصرف مواكبة وجذابة.	37
	%55.61	1.47	مجموع جميع الفقرات	
الاعتمادية				
2	%77.8	2.66	المصرف ملتزم دائماً بتقديم الخدمة المصرفية للعملاء في مواعيد محددة .	38
1	%78.2	2.69	يستطيع العملاء مقابلة المسؤول بكل سهولة.	39
3	%73.4	2.61	يحرص المصرف علي تقديم الخدمة بشكل صحيح وعدم حدوث اخطاء من المرة الاولى.	40
3	%69.5	2.61	الخدمات التي يقدمها المصرف وفق معايير الجودة العالمية	41
	%73.22	2.64	مجموع جميع الفقرات	
الاستجابة				
4	%62.6	2.41	يقدم الموظفين بالمصرف الخدمات بشكل سريع.	42
3	%67.1	2.43	يقوم المصرف بالرد الفوري علي استفسارات وتساولات العملاء.	43
1	%68.8	2.46	يقدم المصرف الخدمة في المواعيد التي يتم تحديدها مسبقا.	44
4	%66.5	2.41	يقوم المصرف بالإعلان عن المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة.	45
2	%67.8	2.44	يقوم موظفين المصرف بتقديم المساعدات للعملاء بشكل مستمر.	46
5	%67.16	2.43	مجموع جميع الفقرات	
الامان				
3	%72.4	2.57	يتمتع موظفين المصرف بالمهارات الكافية لتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم بدون ارتكاب الاخطاء.	47
1	%73.1	2.59	من وجهة نظرك يوجد شعور لدي العملاء بالأمان والراحة في التعامل مع المصرف.	48
3	%72.4	2.57	موظفين المصرف يتعاملون بشكل جيد ولطيف مع العملاء.	49
4	%71	2.51	يمتلك موظفين المصرف الإجابة عن جميع تساولات العملاء.	50
2	%72.5	2.58	يتم معاملة العملاء علي درجة كبيرة من السرية.	51
	%72.51	2.58	مجموع جميع الفقرات	
التحسين المستمر				
3	%64	2.24	يضع المصرف مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماتها.	52
4	%63.8	2.22	يقوم المصرف بمتابعة تغيير وتطوير الخدمات المقدمة نحو الأفضل.	53
2	%64.2	2.26	يقوم الموظفين بالمصرف بدراسة ومعرفة وفهم احتياجات العملاء.	54
1	%64.6	2.28	المصرف لدية معاملة خاصة لكل عميل.	55
5	%63.1	2.20	يقوم المصرف بأجراء بحوث التسويق لتعرف علي وجهة نظر العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة.	56
	%64.4	2.24	مجموع جميع الفقرات	

وللإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحثان بحساب متوسط درجة الموافقة لعينة الدراسة كما موضح بالجدول

السابق الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول محتويات المحور الثاني (لعناصر جودة الخدمات المصرفية المقدمة) حيث كانت:

1- الموارد الملموسة: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أقل من 60% حيث كان يساوي 55.61% حيث كان قيمة المتوسط الحسابي كانت تساوي 1.47 وهي أقل من المتوسط الفرضي لإجابات عينة



الدراسة مما يدل على غير موافقة عينة الدراسة لفقرات الموارد الملموسة حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة بالنسبة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على يوفر المصرف الامكانيات الكافية من اجل التدريب حيث كانت في المرتبة رقم(1) من حيث الترتيب لدرجة الموافقة.

2- الاعتمادية: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي (73.22%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (2.64) وهي أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل موافقة عينة الدراسة لفقرات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على يستطيع العملاء مقابلة المسؤول بكل سهولة حيث كانت في المرتبة رقم(1) من حيث الترتيب لدرجة الموافقة.

3- الاستجابة: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي (67.16%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (2.43) وهي أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل موافقة عينة الدراسة لفقرات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على يقدم المصرف الخدمة في المواعيد التي يتم تحديدها مسبقا حيث كانت في المرتبة رقم(1) من حيث الترتيب لدرجة الموافقة.

4- الامان: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي (72.51%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (2.58) وهي أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل موافقة عينة الدراسة لفقرات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على من وجهة نظرك يوجد شعور لدي العملاء بالامان والراحة في التعامل مع المصرف حيث كانت في المرتبة رقم (1) من حيث الترتيب لدرجة الموافقة.

6- التحسين المستمر: تبين أن الوزن النسبي لجميع الفقرات أكبر من 60% حيث كان يساوي (64.4%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (2.24) وهي أكبر من المتوسط الفرضي لإجابات عينة الدراسة مما يدل موافقة عينة الدراسة لفقرات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كانت الفقرة الأكثر أهمية وموافقة لعينة الدراسة هي الفقرة التي تنص على المصرف لدية معاملة خاصة لكل عميل حيث كانت في المرتبة رقم (1) من حيث الترتيب لدرجة الموافقة.

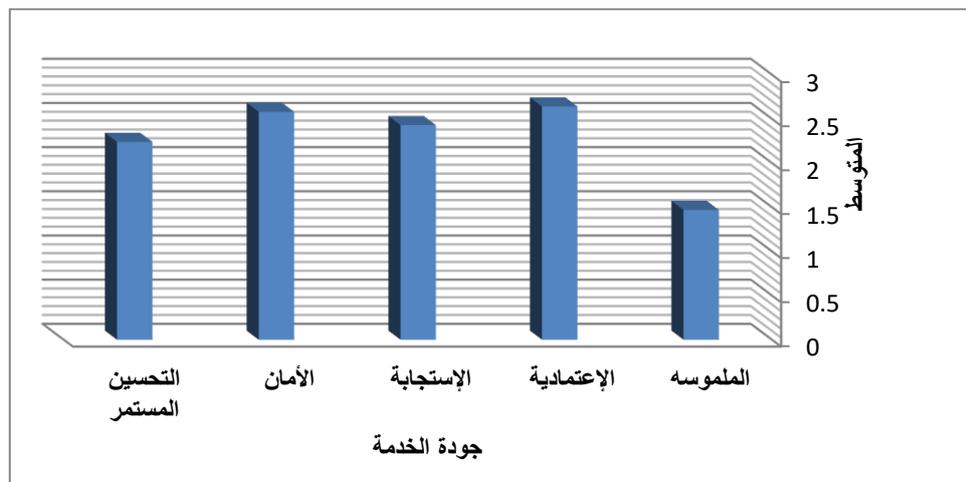


جدول رقم (9) يبين تحليل جميع محتويات المحور الثاني (جودة الخدمات المصرفية المقدمة)

ر. م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	ترتيب الفقرة	sig
1	الملموسة	1.47	%55.61	16.33	5	0.095
2	الاعتمادية	2.64	%73.22	21.81	1	*0.000
3	الاستجابة	2.43	%67.16	16.94	3	*0.000
4	الأمان	2.58	%72.51	18.80	2	*0.000
5	التحسين المستمر	2.24	%64.04	20.63	4	
	جميع فقرات محور جودة الخدمة	2.46	%65.19	18.43		*0.000

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لجميع فروع المحور الأول حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور كان يساوي 2.46 وهو اكبر من المتوسط الفرضي (2) مما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابيه بدرجة "موافق" حسب مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الدراسة و نلاحظ عدم معنوية البعد الاول (الملموسة) حيث كان المتوسط اقل من المتوسط الفرضي مما يدل على درجة غير موافق حسب المقياس المستخدم، وبالنظر الي بقية النتائج بصفة عامة نلاحظ ان المتوسط الكلي كان 2.46 أي بدرجة موافق كذلك الوزن النسبي لجميع الأبعاد كان 65.19% أي أكبر من 60% مما يدل بشكل عام على درجة موافق من قبل الموظفين بالمصارف حول فقرات محور جودة الخدمة .

ونلاحظ أن بعد الاعتمادية تحصل على أعلى درجة موافقه حيث كان في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط 2.64 و يليه بعد الأمان بمتوسط بلغ 2.58 أما أقل درجة كانت لمحور الملموسة بمتوسط 1.47 بدرجة غير موافق حسب المقياس المستخدم.



شكل (2) يوضح متوسطات ابعاد محور جودة الخدمة

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:



الفرضية الصفرية: أبعاد التسويق الداخلي لا تؤثر على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

الفرضية البديلة: أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

ولتحديد العلاقة بين أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة قام الباحثان بحساب معادلة الانحدار الخطي حيث: يمثل X المتغير المستقل (التسويق الداخلي)، يمثل Y المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية المقدمة)

أي يصبح شكل معادلة الانحدار علي النحو التالي :- $Y = 1.29 + 0.715 X$ (جودة الخدمات المصرفية)

الجدول (10) يبين وجود علاقة ارتباطية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0.714 وهي قيمة دالة عند 0.05 وبالنظر الى قيمة معامل التحديد نجد أن أكبر من 61 % من قدرة المؤسسة المالية (المصارف قيد الدراسة) تقدم جودة في الخدمات المصرفية يرجع سببها الرئيسي أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة المالية.

بالتالي من قيمة مستوي المعنوية (0.000) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وكانت النتائج كما يلي.

الجدول رقم (10) يبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة

الثابت α	المعامل B	T	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	Sig
1.29	0.715	18.014	0.714	0.619	0.000

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: - (يساهم بعد الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية). تم استخدام معامل الارتباط بين التدريب والتطوير وأبعاد جودة الخدمة عند مستوى معنوية 0.05 وكما مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين بعد التدريب والتطوير وأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة

البعد	Stat	الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التحسن المستمر
التدريب والتطوير	correlation	°0.514	°0.673	°0.735	*0.68	*0.76

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

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباطات معنوية لجميع عناصر جودة الخدمة مع التدريب والتطوير مما يدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين بعد التدريب والتطوير وعناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة.



- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: - (يساهم بعد البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية). تم استخدام معامل الارتباط بين المكافأة والحوافز وابعاد جودة الخدمة عند مستوى معنوية 0.05 وكما مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين بعد المكافأة والحوافز وابعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة

البعد	Stat	الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التحسن المستمر
المكافأة والحوافز	correlation	*0.71	*0.660	*0.593	*0.831	*0.702

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

يتضح من الجدول (12) أن معاملات الارتباطات معنوية لجميع عناصر جودة الخدمة مع المكافأة والحوافز مما يدل على وجود علاقة داله إحصائيا بين بعد المكافأة والحوافز وعناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: - (يساهم بعد الحوافز والمكافأة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية). تم استخدام معامل الارتباط بين الاختيار والتعيين وابعاد جودة الخدمة عند مستوى معنوية 0.05 وكما مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين بعد الاختيار والتعيين وابعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة

البعد	Stat	الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التحسن المستمر
الاختيار والتعيين	correlation	*0.605	*0.629	*0.711	*0.735	*0.676

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

يتضح من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباطات معنوية لجميع عناصر جودة الخدمة مع الاختيار والتعيين مما يدل على وجود علاقة داله إحصائيا بين بعد الاختيار والتعيين وعناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: - (يساهم بعد الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية) تم استخدام معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وابعاد جودة الخدمة عند مستوى معنوية 0.05 وكما مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين بعد الاتصال الداخلي وابعاد جودة الخدمة المقدمة

البعد	Stat	الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التحسن المستمر
الاتصال الداخلي	correlation	*0.688	*0.621	*0.609	*0.701	*0.817

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



يتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباطات معنوية لجميع عناصر جودة الخدمة المقدمة مع الاتصال الداخلي مما يدل على وجود علاقة داله إحصائيا بين بعد الاتصال الداخلي وعناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: - (يساهم بعد التمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمؤسسات المالية) حيث تم استخدام معامل الارتباط بين التمكين وعناصر جودة الخدمة المقدمة عند مستوى معنوية 0.05 وكما مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (15) يوضح معامل الارتباط بين بعد التمكين وابعاد جودة الخدمة المقدمة

البعد	Stat	الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التحسن المستمر
التمكين	correlation	*0.772	*0.649	*0.781	*0.793	*0.714

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

يتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباطات معنوية لجميع عناصر جودة الخدمة المقدمة مع التمكين مما يدل على وجود علاقة داله إحصائيا بين بعد التمكين وعناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

أظهرت نتائج الإجابات عن مجموع فقرات محاور الدراسة ككل ومن خلال تحليل معاملات الارتباطات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة مع أبعاد التسويق الداخلي.

النتائج

- 1- أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: (تم رفض الفرضية الصفرية (العدمية)) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
- 2- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: أن (أبعاد التسويق الداخلي كمتغير مستقل) وتتمثل في الاختيار والتعین- البرامج التدريبية- التحفيز والمكافاة- الاتصال الداخلي- التمكين) تساهم ولها دور كبير في تحسين (جودة الخدمات المصرفية المقدمة (كمتغير تابع) وتتمثل في الاعتمادية - الملموسة - الأمان - التعاطف - الاستجابة).
- 2- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد التسويق الداخلي على تحسين وجودة الخدمات المصرفية المقدمة.



- 3- أظهرت النتائج أن نسبة 61 % من جودة الخدمات المصرفية المقدمة يرجع سببها الرئيسي الي ابعاد التسوق الداخلي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- اظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاتصال الداخلي كمتغير مستقل كان أكثر أبعاد التسويق الداخلي التي تحصل على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.60.
- 4- اظهرت نتائج الدراسة أن عنصر الاعتمادية كمتغير تابع كان أكثر عناصر جودة الخدمات المصرفية المقدمة التي تحصل على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.64.
- 5- أظهرت نتائج الإجابات عن مجموع فقرات محاور الدراسة ككل ومن خلال تحليل معاملات الارتباطات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين عناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة مع أبعاد التسويق الداخلي.

التوصيات

- 1- الاهتمام والتركيز على أبعاد التسويق الداخلي بالكامل من خلال التركيز على الموظفين العاملين بالمصارف قيد الدراسة وضع استراتيجيات وسياسات وبرامج مختلفة لمواجهة احتياجاتهم.
- 2- ضرورة عمل دراسات لواقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي لمعرفة مواطن القصور والخلل والعمل على تلافيتها، وتركيز على جوانب القوة ودعمها.
- 3- على إدارات المصارف إعداد البرامج التدريبية بشكل دوري لتحسين وتطوير مهارات وقدرات الموظفين والعاملين بالمصارف قيد الدراسة ومواكبة التغيرات الجديدة.
- 4- لا يجوز لإدارات المصارف قيد الدراسة التركيز على بعد من أبعاد التسويق الداخلي وأغفال الأبعاد الأخرى لأنها بمثابة حلقات متصلة مع بعضها البعض.
- 5- التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لجميع عناصرها لضمان تقديم خدمات تسويقية ترضي عملاء زبائن المصارف قيد الدراسة وتحقيق أعلى مستوى من الجودة في تقديم الخدمات المصرفية.
- 6- دراسة المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالمؤسسات المالية الخدمية ووضع سياسات ناجحة مبنية على دراسات تمس فعلاً احتياجات الموظفين والعاملين التدريبية تحقق لهم وللمصارف قيد الدراسة منافع كبيرة ولا تكون سلبية وهذرا الموارد المالية.



أولاً / الكتب

- 1- أحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة تمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
- 2- احمد محمود الزامل، واخرون، تسويق الخدمات المصرفية، عمان، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2012.
- 3- إياد عبد الا له خنفر. خالد توفيق العساف، واخرون، التسويق المصرفي مدخل المعاصر، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2015م.
- 4- تيسير الفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013 م.
- 5- حميد الطائي، بشير العلاوي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري للنشر وتوزيع، عمان، 2009م.
- 6- درمان سليمان صادق. وآخرون، التسويق المستدام والتسويق العكسي، دار زمزم للنشر والتوزيع، سنة 2014م.
- 7- درمان سليمان صادق النمر، نجلة يونس محمد آل مراد، تسويق الخدمات المصرفية، بيروت، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر، طبعة 1 سنة 2011م.
- 8- عبدالرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار البزوي للنشر، عمان، 2011م.
- 9- علي فلاح الزعي، الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011م.
- 10- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002م.
- 11- معن محمود عباصره، مروان محمد بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015م.
- 12- نظام موسي سويدان، عبدالمجيد البراري، إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 13- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
- 14- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005م.
- 15- هاني حامد الضور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2005م.



رسائل الماجستير

- 1- رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010م.