

التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة

في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان

The Internal Marketing as a Catalyst to Banking Service Quality at Commercial Banks Working in Red Sea State - East Sudan

د. فرح يس فرح عبد الخير - منسق قسم إدارة الأعمال بجامعة الملك خالد والأستاذ المساعد بجامعة القضايف

farah_yasin1971@hotmail.com Or fabelkhair@kku.edu.sa

المستخلص

هدفت الدراسة للتحقق من التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بولاية البحر الأحمر بشرق السودان. أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بأساليب منهج التحليل الإحصائي، كما تم تصميم إستبانة لعينة عشوائية من (79) موظفاً في (7) مصرفاً تجارياً تم اختيارها عشوائياً من مدينة بورتسودان كحالة دراسية. من أهم نتائجها: تتطبق المصارف التجارية بتصنيف مستوى مرتفع، ايضاً تعطي تلك المصارف اهتماماً مرتفعاً للغاية لجودة الخدمة المصرفية. كما أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية. من المثير للاهتمام أن هناك تأثيراً معنوياً للتسويق الداخلي للعمل كمحفز جودة الخدمة المصرفية ناتج فقط من بُعد دعم القيادة الإدارية، الاتصالات والمعلومات، وأنظمة التحفيز والمكافآت. أخيراً، قدمت الدراسة عديد من التوصيات التي من شأنها معاونة صانعي القرار في تعزيز التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية بما يدفع أداءها الشامل للتميز.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي- جودة الخدمة المصرفية- المصارف التجارية.



Abstract

This study aimed to investigate the internal marketing as a catalyst to banking service quality at commercial banks working in Red Sea State – East Sudan. The study followed the analytical descriptive method supplemented by the statistical analytical method techniques, besides; designed a questionnaire covered a random sample of (79) clerks at the (7) commercial banks chosen randomly in Port–Sudan city as a case study. The most important findings of the study were: the commercial banks implement the internal marketing with a classification of a high level; also, such banks give a very high concern to the banking service quality. Besides, there is a moderate positive statistical correlation between internal marketing and banking service quality. Interestingly, there is a significant impact of internal marketing to work as a catalyst to banking service quality resulting just from the administrative leadership support, communication & information, and stimulus and reward systems. Finally, the study offered some recommendations to assist the decision makers in consolidating the internal marketing implementation to be as a catalyst to the banking service quality at Commercial Banks so that they push their total performance to the Excellency.

Key Words: Internal Marketing– Banking Service Quality– Commercial Banks.

المقدمة:

تغير العالم بسبب ثورات متلاحقة في العلوم والتكنولوجيا، والتي حتمت إعادة اختراع عديد من الأساليب الإدارية وتحديدًا التسويقية، وذلك لتواكب حدة المنافسة ومطلوبات التغييرات السريعة والمتواصلة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية التي تحيط بمنظمات الأعمال. فمثلما شكلت تلك الثورات تغييرات وأصحت تحديات واجبة المواجهة فإن واقع الحال يشير إلى أن التنافس الشديد أصبح السمة السائدة في سوق الأعمال، بالتالي لا يصلح في هذه الحالة إلا أن تستجمع منظمات الأعمال قواها التسويقية تطويراً وجودة وتميزاً لمنتجاتها لمواجهة ذلك التنافس. لذا تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية⁽¹⁾. إن على منظمات الأعمال ولتواجه ما تطلبه بيئتها أن تخلق ميزتها التنافسية عبر الجودة باعتبارها مطلباً أفقياً على مستويات المدخلات من الموارد؛ العمليات في الأنظمة والتصاميم والأساليب؛ والمخرجات في إنتاج وتقديم السلع والخدمات والأفكار التي تتجح في تجاوز ما ينتجه المنافسون. اتضح من الدراسات أن الجودة أقوى العوامل المهمة لتحقيق المزايا التنافسية التي تعتمد على سلسلة القيمة التي تحققها للعملاء، أي التحديد الدقيق لما يجب أن يضيفه المنتج المتميز من قيمة كي يقدم للعميل⁽²⁾، دون إغفال جوانب التميز كمطلوب رأسي يستحسن أن يكون في الموارد البشرية العاملة في المنظمات. عليه فإن الوصول للجودة لن يكن قصيراً إذا لم تترك المنظمات أن الاهتمام بمواردها البشرية يأتي في أسبقية الأولويات. إن كثير من الشركات التي انتهت دورة حياتها لم تفعل شيئاً خاطئاً، ولكنها لم تكن منظمات متعلمة تتعامل مع الموارد البشرية والجودة معاً بتقدير واحترام.

إن أهم أبعاد التسويق الحديث ما سمي بالتسويق الداخلي، التسويق المتكامل، والتسويق بالعلاقات⁽³⁾. فالتسويق الداخلي وأنظمة الجودة كلاهما يعتبران العاملين زبائن داخليين من حيث إبداء العناية، واعتبارهم موجودين في سلسلة الجودة الشاملة وفي أداء العمليات وتقديم الخدمات. تقوم فلسفة التسويق الداخلي على إرضاء العاملين ليكونوا قادرين على إنجاز خدمة مجودة ومميزة كمعبر لإرضاء العملاء. إن المنظمة التي فيها عملاء داخليون سعداء،

فأنها على الأرجح ستحصل على عملاء خارجيين سعداء وتصل لى أهدافها⁽⁴⁾. .التسويق الداخلي عنصر مكمل للجودة والتي تتحقق بالمرور عبر بوابة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة. فالتسويق الداخلي يعتبر مقدم الخدمة عميل داخلي، لذا فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة⁽⁵⁾. إن استخدام التسويق الداخلي الذي يدعو إلى تحفيز العاملين أفضل من التركيز على استراتيجيات الموارد البشرية التقليدية⁽⁶⁾. كما إن أثر التعامل السيئ مع العاملين سيظهر سلباً على الخدمة المقدمة للعميل⁽⁷⁾. فالتسويق الداخلي يظهر كطريقة لرفع مستويات الجودة في المؤسسة ودعم فاعلية الشركات⁽⁸⁾. ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد وأن يتعاملوا مع العملاء بشكل فعال ليقدموا مستوى راق من الخدمة⁽⁹⁾. إن تطبيق التسويق الداخلي في البنوك هو وسيلة لمعالجة العاملين وتحسين سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁰⁾. مما سبق، فإن المصارف التجارية أكثر حاجة لتهيئة البيئة الداخلية لمنسوبيها لتقديم خدمة مصرفية عالية الجودة في ولاية تُعد بوابة السودان للعالم الخارجي وهي ولاية البحر الأحمر وتحديدًا في حاضرتها بورتسودان.

مشكلة الدراسة:

لم تُعد الجودة ترفاً فكرياً، بل أضحت ضرورة من ضرورات الانتماء إلى عالم اليوم في التطور والتنافسية⁽¹¹⁾. كما لم تُترك المصارف متخلفة عن سباق الجودة، إذ أن في عالم اليوم ذو البيئة التنافسية العالية يتأسس نجاح المصارف على إرضاء حاجات ورغبات وتوقعات عملائها. وبسبب أهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية تكاد لا تجد مصرفاً واحداً لا يحاول تطوير الخدمة المصرفية التي يقدمها⁽¹²⁾. هكذا لا يمكن التفكير لاعتبار ثقافة الجودة متغيراً هامشياً في حياة الإداريين والمنظمات، بل واجباً يستوجب العمل على إنفاذه. ولا يمكن للمؤسسات الخدمية الوصول إلى تقديم خدمات ذات نوعية جيدة إلا من خلال الحصول على مقدمين خدمة مؤهلين⁽¹³⁾.

ولضمان أداء المصارف التجارية لنشاطاتها بطريقة مجودة وتحقيق أهدافها عليها أن تعمل على المواكبة وتحديث أساليبها التسويقية بتبني التسويق الداخلي، والذي يمثل القوة الدافعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجودة والكفاءة والفاعلية والولاء والربحية⁽¹⁴⁾. إن التسويق الداخلي كأسلوب متفرد يلعب دوراً مهماً في تطوير وتحسين الجودة⁽¹⁵⁾، إذ أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية⁽¹⁶⁾. إن أي متابع لواقع المصارف التجارية بالسودان يلاحظ إنها تعمل في ظروف صعبة تتعلق بالنقلات والتغيرات الدولية والمحلية الهائلة في صناعتها. لقد ظهرت في العقود الماضية مؤسسات مالية تقدم خدمات مصرفية متنوعة بأساليب شبه نمطية معتطور في تبني أساليب إدارية مختلفة وتم توظيف التكنولوجيا في أداء العمل المصرفي، فهناك تقارب كبير في مضمون عمل البنوك⁽¹⁷⁾. وعلى الرغم من أن هناك جهود يقوم بها بنك السودان المركزي لتقوية الملاحة المالية للمصارف، إلا أنه لا تزال المصارف التجارية تواجه ضعفاً في إعادة سيرتها الأولى في تعزيز إمكانات المناخ التنظيمي فيما يلي التسويق الداخلي بالمقارنة مع الآخرين، وهي الاهتمام بالكادر البشري من حيث التميز في الاستقطاب، والتدريب والتأهيل المستمرين وشروط العمل والتحفيز المميز. كما أن العملاء والمستفيدين يرون أن المصارف التجارية لم تصل بعد للمستوى المطلوب، حيث ما زالت تعاني عديد من المشكلات التي تقف عقبة أمام تقديم خدمات مُشبعة للحاجات وللرغبات والتوقعات. بل أن مشكلة القرن بالنسبة للمصارف، ما شهدته الساحة المصرفية السودانية مؤخراً في منعها منح عملائها حقوقهم النقدية في إطار السياسة الانكماشية التي نفذها البنك المركزي لتقليل حجم الكتلة النقدية السائلة، مما أفقد المصارف كثير من المصداقية والثقة والاعتمادية والضمان والأمان، والتعاطف وهو ما يقصد به جودة الخدمة المصرفية. إن ولاية البحر الأحمر بالسودان ذات خصوصية باعتبارها واجهة السودان للعالم الخارجي وعلى مصارفها التجارية أن تكون في الموعد لمقابلة وضعها الاقتصادي والتجاري والسياحي كولاية تحتضن موانئ السودان. عليه فأن قضية الدراسة تتلخص في حتمية أن تتجه مصارفها نحو إدانة الاهتمام بالتسويق الداخلي

لتصنع من عاملها منصات قادرة على احداث الاختراقات الحميدة في البيئة الخارجية لتقديم خدمات مصرفية جاذبة وذات جودة تلبى الطموحات. عليه فأن السؤال الرئيس للدراسة ما إمكانية عمل التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية العاملة بمدينة بورتسودان؟

أهمية الدراسة:

- 1- تنبع من أهميتها من أنها تتناول موضوعين في غاية الأهمية وهما التسويق الداخلي المعني بأن تولي المصارف التجارية العناية اللائقة واللازمة لأهم الموارد وهي المورد البشري لكونها المعنية بأداء الأنشطة والمهام المفضية لإنتاج وتقديم الخدمة المصرفية في تلك المصارف بدرجة عالية ومستوفية لمواصفات الجودة.
- 2- إن المصارف التجارية مؤسسات رائدة وركيزة مهمة في اقتصادات دولة السودان بدءاً بقبولها لودائع وطلبات الادخار والاستثمار المالي والتمويل الداخلي والخارجي، بما يحقق أهداف التنمية وسياسة الدولة، ودعم الاقتصاد.
- 3- تسهم الدراسة (حسب علم الباحثين) في سد ثغرة علمية مفقودة على المستوى النوعي والكمي في الأدبيات التسويقية السودانية وتوفر مرجعاً للدارسين في علاقة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، ولربما تفتح أفقاً لبحوث جديدة.

- 4- تحسب الدراسة أن مخرجاتها ربما تعاون المسؤولين بالمصارف التجارية من صناعة قرارات ذات قيمة وفائدة في تحسين جودتي الأجواء التنظيمية للموارد البشرية والخدمة المصرفية على حد سواء.

أهداف الدراسة:

- 1- معرفة مستويي التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية ببورتسودان.
- 2- ما علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية المبحوثة.
- 3- التحقق من قدرة التسويق الداخلي للعمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في تلك المصارف.

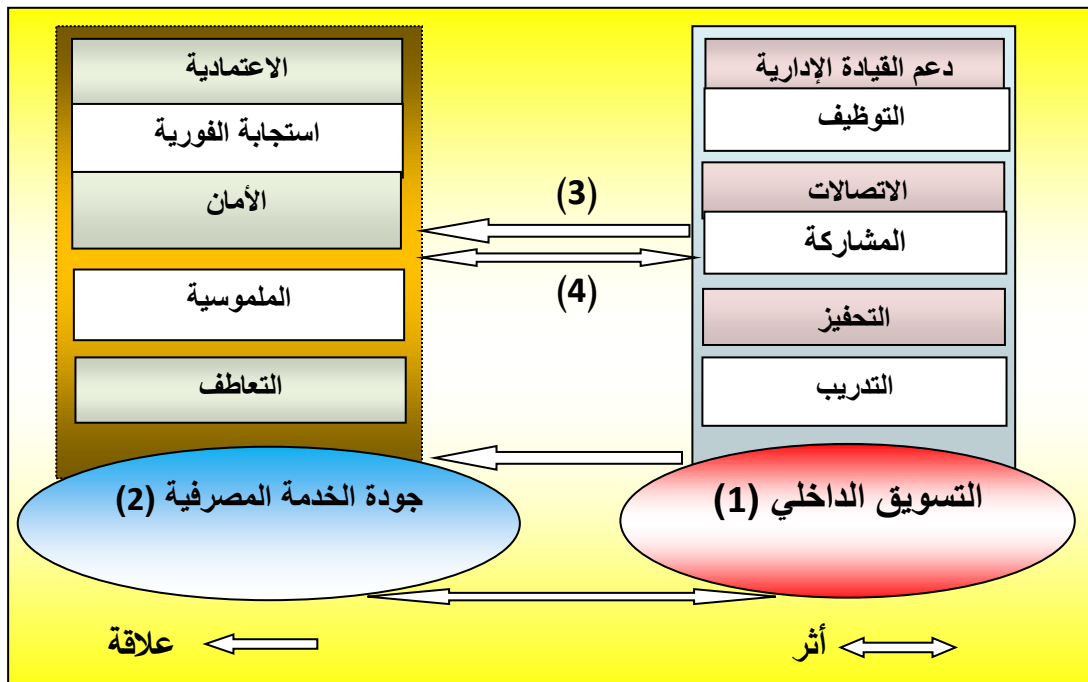
فرضيات الدراسة

- 1- تطبق المصارف التجارية العاملة بمدينة بورتسودان التسويق الداخلي.
- 2- هنالك اهتمام بجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بمدينة بورتسودان.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية.
- 4- للتسويق الداخلي القدرة على العمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية.

نموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية للمشكلة في إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج لتحقيق أهدافها وفرضياتها. يشير الشكل (1) لعلاقات الارتباط المعنوي بين متغيري الدراسة المستقلة والتابعة المبنية على أساس النظرية السينرجية وتعني أن التأثيرات المنتجة بواسطة الكل تختلف من تلك التي تنتجها الأجزاء بشكل مفرد⁽²²⁾.

الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: إعداد الباحث على ضوء أهداف وفرضيات البحث 2017م.

مجتمع وعينة الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مدعماً التحليل بالأساليب الإحصائية، وتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين في (7) مصارف كحالة دراسية بمدينة بورتسودان حاضرة ولاية البحر الأحمر، وقد تم اختيارها عشوائياً من فروع المصارف التجارية لـ (21) مصرفاً تجارياً حيث بلغ عدد جميع الموظفين فيها (223) فرداً. كانت مصارف دارسة الحالة هي: السوداني المصري، امدرمان الوطني، البركة السوداني، السوداني الفرنسي، العمال الوطني، الأهلي السوداني، والنيل الأزرق المشرق. جاء اختيار الموظفين لأهميتهم في أداء عديد من المهام الفنية والإدارية في المكاتب الأمامية والخلفية للمصارف وباعتبارهم من المشمولين في الجودة. إن من بين مستويات الجودة المصرفية الخمسة التي توصلت إليها الدراسات الاقتصادية هي الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية المحددة⁽¹⁸⁾. إن من غير العملي استقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحثين والقيام بذلك⁽¹⁹⁾. ولصعوبة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة البسيطة العشوائية والتي حددت وفقاً للقاعدة الإحصائية القائلة أن حجم العينة يجب أن يكون أكبر من حجم المتغيرات من أربعة إلى خمسة مرات على الأقل ليتم التوصل إلى تقديرات إحصائية يمكن قبولها⁽²⁰⁾. إن عدد المتغيرات الرئيسة والفرعية في الدراسة بلغ 13 متغيراً، لذا فإنه يمكن قبول (52 إلى 65) مفردة- ولتحسين عملية الموثوقية وبدلاً عن ذلك تم حصر شامل (100%) للموظفين بالمصارف المبحوثة والبالغ عددهم (79) موظفاً وزعت عليهم الاستبانة. تبلغ نسبة المبحوثين 35,4% من مجتمع الموظفين بمصارف المدينة (223) موظفاً. وتعتبر نسبة استجابة (30%) كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث⁽²¹⁾، لقد استرجعت جميع الاستبانات ليصبح حجم العينة بحدود (79) استبانة بنسبة 100% من اجمالي العينة المستهدفة.

أساليب الدراسة

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الإستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع بيانات المصادر الأولية ميدانياً، وتم إعدادها اعتماداً على أبعاد بعض الباحثين الذين تناولوها في دراساتهم إذ شملت ثلاثة أجزاء ضمت البيانات الشخصية، عناصر التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية. ولجمع البيانات من المصادر الثانوية استخدمت الدراسة الكتب والمراجع، الدوريات، الرسائل والأطروحات، وشبكة الإنترنت.

أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات استخدمت الدراسة عديد من الأساليب الإحصائية وهي: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، مقاييس الإحصاء الوصفي لغرض التعرف على خصائص العينة، وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسة طبقاً للتكرارات والنسب المئوية. أيضاً استخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. أخيراً، تحليل الانحدار بسبب ميزات هذا الأسلوب وقدرته على اظهار اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع، إضافة لكونه يظهر مستوى المعنوية للمتغيرات المدخلة في التحليل على المتغير التابع.

متغيرات الدراسة وأساليب القياس

جودة الخدمة المصرفية (متغير متابع): تم قياسه بتطوير استبانة غطت أبعاد الاعتمادية، الاستجابة الفورية، الملموسية، الأمان، والتعاطف، وذلك اعتماداً على مقياس Servperf باعتباره متوقفاً على مقياس Servqual، ليس فقط على نطاق الكفاءة ولكن أيضاً أكثر كفاءة في الحد من عدد العناصر التي سيتم قياسها بنسبة 50%.

التسويق الداخلي (متغير مستقل): تم قياسه بتطوير استبانة غطت أبعاد دعم القيادة الإدارية، التوظيف، الاتصالات والمعلومات، المشاركة، التحفيز، والتدريب.

شكلت الإستبانة الأداة الرئيسية للدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) (أوافق بشدة-أرفض بشدة). ولتحديد مستوى المتغيرين الرئيسيين تم ترميز إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي لتحديد طول خلايا المقياس (الدنيا والعليا). للحصول على طول الخلية الصحيح تم حساب المدى وفقاً للقانون $(ن-1 \div ن)$ أي $(0,80 = 5/4)$. بعدها أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. أصبح طول الخلايا المستخدمة للحكم على مستوى التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية: $(1,00 - 1,80)$ (منخفض جداً)، $(2,60 - 1,81)$ (منخفض)، $(3,40 - 2,61)$ (وسط)، $(3,41 - 4,20)$ (مرتفع)، $(4,21 - 5,00)$ (مرتفع جداً). ولتحديد علاقة الارتباط تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون حيث تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من $(0,30)$ ، ويمكن اعتبارها متوسطة إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط $(0,30 - 0,70)$ أما إذا كانت قيمة الارتباط (أكثر من $0,70$) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين⁽⁷⁷⁾. أيضاً أستخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، وقيمة المعامل المقبولة أكبر من 70% ومقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية⁽⁷⁸⁾.

حدود الدراسة:

الزمنية: تم تطبيقها في النصف الأول من العام 2017م.

المكانية: اقتصرت الدراسة داخل حدود المصارف التجارية المبحوثة في مدينة بورتسودان بالسودان.

الإطار النظري

التسويق الداخلي

أ. المفهوم والتعريف

يُعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي تُعنى بتهيئة مناخات بيئة العمل الجاذبة الآمنة للموارد البشرية لتحقيق أفضل أداء تسويقي للمنتجات المقدمة للعملاء في البيئة الخارجية. ايضاً يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا

لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين⁽²³⁾. كما أنه فلسفة لإنجاح العلاقة بين العاملين والمنظمة والحصول على رضائهم، لتحقيق نجاح التسويق الخارجي⁽²⁴⁾. لذا وجب على المنظمة الحفاظ على العملاء الداخليين للحفاظ على العملاء الخارجيين ويمكن تحقيق ذلك من تطبيق التسويق الداخلي، وينصب اهتمام التسويق الداخلي على اختيار أفضل العاملين (خصوصاً في المكاتب الأمامية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور) حيث الاتصال المباشر بالعملاء وتحقيق تفاعل ايجابي معهم⁽²⁵⁾. إذاً فالتسويق الداخلي يقصد به أن تركز المنظمة على العاملين بحسن اختيارهم والمحافظة عليهم ودعمهم إدارياً بتهيئة المناخ التنظيمي من اتصالات ومشاركة وتحفيز وتدريب لأجل تقديم خدماتهم بشكل يرضي عملاء المنظمة.

ب. أهمية التسويق الداخلي

تتبع أهمية التسويق الداخلي من أنه يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين، كما أنه يمثل التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي، ويساهم في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم، وتطبيق فلسفة التسويق داخلياً كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجياً (العملاء). إضافة إلى أن التسويق الداخلي يساهم في تطبيق استراتيجية محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى والمتعلقة بالعاملين⁽²⁵⁾. كما يُعد التسويق الداخلي تطبيق لفلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة⁽²⁶⁾.

ج. أبعاد التسويق الداخلي

اختلفت الكتابات حول تحديد الأبعاد المكونة للتسويق الداخلي غير أن أنها تتفق في عمومياتها حول الدعم التنظيمي والمؤسسي اللازم لتهيئة بيئة داخلية مناسبة للعاملين. لعل أهم أبعاد التسويق الداخلي ما يلي:

الدعم الإداري والقيادي: ويقصد به الإسناد والدعم التنظيمي اللازم من قبل القيادة الإدارية العليا تحديداً للرؤية وحشداً للموارد واستثارة للدوافع تأثيراً عبر القدوة والاتصال بالفعل والتمكين للعاملين ليعززوا قدراتهم وإمكاناتهم، إضافة لدعمهم فردياً وتنظيمياً ومؤسسياً. أن منظمات عديدة اتفقت على أن توفير تمكين العاملين في الصفوف الأولى وتوفير احتياجاتهم يسهم من تقديم احتياجات الزبائن وبناء علاقات قوية معهم، وبالتالي تحقيق رضا أكبر لديهم⁽²⁷⁾. فيجب أن تتوفر لدى الإدارة الرغبة الشديدة والصادقة في إعطاء الصلاحيات للعاملين والتي تؤهلهم لاتخاذ القرارات التي تساهم في حل مشاكل الزبائن⁽²⁸⁾.

التوظيف والاختيار: ويشمل عدة عناصر من أهمها الاختيار والتعيين، فلنقديم خدمة مجودة للعملاء فإن على المصارف تقديم دعمي تنظيمي ومؤسسي للعاملين؛ ويتطلب هذا أسلوباً إدارياً داعماً وسياسة توظيف واجراءات تدريب وتخطيط⁽²⁹⁾. ويُعد اختيار وتعيين العاملين واحدة من الأفكار الرئيسة التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التوافق بين الأفراد والوظائف المتوفرة⁽³⁰⁾. بالإضافة الى أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى⁽³¹⁾.

الاتصال الداخلي: وهو موجه نحو موظفي المؤسسة وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد⁽³²⁾. ويمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها⁽³³⁾. لذا تتطلب طبيعة العمل المصرفي توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم⁽³⁴⁾.

المشاركة في اتخاذ القرار: من أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه يتطلب من المؤسسة الاستفادة من مهارة ومعارف العاملين وإعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات تمهيداً

لتأهيلهم لشغل مواقع إدارية متقدمة مستقبلاً⁽³⁵⁾. فمنح العاملين فرصة المساهمة في صناعة القرارات التي تتعلق

بأعمالهم وأنشطة المنظمة يزيد التزامه بتنفيذها

أنظمة التحفيز والمكافآت: ويقصد به عملياً وجود نظام مالي يحدد طبيعة رواتب العاملين وحوافزهم بشكل علمي

وعملي مدروس يحقق عدالة مرضية للعاملين⁽³⁶⁾. فالتحفيز هو 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 مشروعه وتطلعاته لبلوغها خلال عمله⁽³⁷⁾. أما الحافز هو ذلك المثير الذي يحرك الفرد

نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء⁽³⁸⁾. ويحتاج العملاء الداخليون،

شأنهم في ذلك شأن الخارجيين، إلى إشباع احتياجاتهم، ويؤدي إشباع تلك الاحتياجات إلى تعزيز الحافز لدى

الموظفين على العمل والحفاظ عليهم⁽³⁹⁾.

التدريب: هو المسئول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء

عمله على أكمل وجه، وتزويده بالمعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات

جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي⁽⁴⁰⁾. ويهدف التدريب لجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في

وظائفهم وأعمالهم. كما يعتبر التدريب والتطوير الإداري والتنمية التنظيمية من أهم وظائف إدارات الأفراد في

المنظمات، وايضا يهدف التدريب والتطوير والتنمية إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية

والسلوكية لدى العاملين، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية وكذلك ضمان استمرار إيرادات المبيعات

وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل⁽⁴¹⁾.

جودة الخدمة المصرفية:

أ. المفهوم والتعريف

الجودة تعني قديماً الدقة والإتقان⁽⁴²⁾، ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه أو صلابته⁽⁴³⁾، أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرّف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى الإتقان وتحسن الأداء⁽⁴⁴⁾. أما الخدمة عُرِّفت على أنها عملية، أداء أكثر منها شيء⁽⁴⁵⁾. وعُرِّفت أيضاً بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة، وليس نتيجة لانقلها للمالك⁽⁴⁶⁾. كما أن الخدمات هي عمليات تتألف من مجموعة أنشطة، والتي تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون، الأفراد، السلع والموارد المادية الأخرى، الأنظمة و/أو الهياكل الأساسية ممثلة مورد الخدمة، والتي من الممكن أن تحوي زبائن آخرين، هدفها حل مشاكل العميل⁽⁴⁷⁾. ويقصد بجودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورجباتهم وتوقعاتهم⁽⁴⁸⁾. ونُظر لجودة الخدمة بأنها تشتمل على البعدين الإجرائي الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء⁽⁴⁹⁾. بشكل عام لا يختلف تعريف الخدمة المصرفية عن تعريف الخدمة إذ تُعد الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وقد يرتبط تقديم هذه الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط⁽⁵⁰⁾. إن الخدمة المصرفية هي كل نشاط قد يقدمه البنك للعميل، ويسعى من خلاله لإرضائه، سواء أكان ذلك بمقابل أو دون مقابل⁽⁵¹⁾. وتعني جودة الخدمة المصرفية خلو الخدمة المصرفية من أي عيب إثناء انجازها، نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون أو العميل المدركة عن الخدمة البنكية والأداء الفعلي لها⁽⁵²⁾؛ وتعني ايضاً الفرق بين توقعات العملاء للخدمة المستهدفة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها⁽⁵³⁾.

ب. أهمية جودة الخدمة المصرفية

تتبع أهمية جودة الخدمة المصرفية من واقع عديد من المزايا التي تظهر حين أدائها، ومن بين ذلك ترشيد المنافسة المصرفية⁽⁵⁴⁾. وتُعد الخدمة المصرفية أسلوباً تنافسياً فعّالاً تستعمله البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية حيث يتطلب التنافس عدة مقومات، أهمها استلهاج حاجات العملاء وتوقعاتهم باعتبارها أساس لتصميم الخدمة وكافة الوظائف والنظم داخل البنك⁽⁵⁵⁾. كما يمكن اكتساب القدرة التنافسية من خلال شقين، فالأول هو قدرة التميز عن المنافسين، والثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء من خلال جودة كل من التصميم للخدمة المصرفية وتقديمها. مما لاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، وهو الذي يؤدي في الأخير إلى تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب وضمن رضاه وولائه مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للبنك⁽⁵⁶⁾.

ج. أبعاد جودة الخدمة المصرفية

هناك عدد من الأبعاد التي تم استخدامها باستمرار في كتابات كثير من الباحثين في جودة الخدمة المصرفية والتي تتمثل في العناصر التالية:

الاعتمادية: وتعتبر عن قدرة المصرف على تقديم الخدمة في الوقت المناسب للعملاء وبدقة مرضية لهم تعكس وفاء البنك بالتزاماته تجاههم. ويعني ذلك مدى درجة اعتماد الفرد على مزود الخدمة من حيث الإنجاز والدقة، حيث تشير الإِعتِمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة للمستفيد بشكل دقيق يُعتمد عليه⁽⁵⁷⁾.

الاستجابة: وتعني القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحب. وتشير أيضا إلى استعداد أفراد الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة المستهلكين، وقدراتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها⁽⁵⁸⁾.

الملموسية: وتمثل الجوانب المادية والمتعلقة بالخدمة مثل المباني المدنية والتأثير للمصرف والتقنيات المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات ومظهر الموظفين والترتيب الداخلي ومواقع الانتظار وخدمات أخرى. غالباً ما يقوم المستفيد بتقييم جودة الخدمات في مظهر التسهيلات المادية مثل قاعة الانتظار، المعدات والأجهزة المستخدمة، والشكل الخارجي للمؤسسة، والأفراد ووسائل الاتصال⁽⁵⁹⁾.

الأمان: ويعني الاطمئنان من قبل العملاء بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي.

التعاطف: ويعني إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته⁽⁶⁰⁾. كما يعني قدرة رجال الخدمة على تزويد المستهلكين بالرعاية والعناية، وكذلك إعطاء اهتمام خاص لكل مستهلك وفقاً لاحتياجاته ورغباته⁽⁶¹⁾.

علاقة التسويق الداخلي وجودة الخدمة:

يظهر التسويق الداخلي كطريقة لرفع مستويات الجودة في المؤسسة ودعم فاعلية الشركات⁽⁶²⁾، وتتميز سلسلة التسويق الداخلي بالبساطة، فهي تقوم على أنه عندما يكون الموظفون راضين فإنهم سيكونون متحمسين، وبالتالي سيؤدي إلى جودة أعلى وانتاجية أعلى لينتج عن ذلك عملاء راضون وأرباح أعلى وهذا ما يسمى دورة العمل الفعالة⁽⁶³⁾. ويساعد التسويق الداخلي على ذلك لأنه يمثل الرابط بين العملية الداخلية للجودة والعميل الخارجي، وبالتركيز على إدارة العمليات الداخلية وعلى بناء وتنظيم العلاقات، يمثل التسويق الداخلي القوة الدافعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجودة والكفاءة والفاعلية والولاء والربحية⁽⁶⁴⁾. لقد أثبتت عديد من الدراسات على مدى ترابط العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

دراسة (عبد الحكيم، 2017م)⁽⁶⁵⁾: وتناولت التسويق الداخلي ودوره على جودة الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة للتنمية الريفية بالجزائر، تم توزيع عدد (30) استبانة للعاملين و(70) استبانة لعينة ميسرة من العملاء. أظهرت الدراسة توفر مستوى متوسط لتطبيق التسويق الداخلي ووجود علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية، وأنه لتحقيق جودة الخدمات المصرفية في الوكالة يقتضي بالضرورة بالتطبيق التسويق الداخلي.

دراسة (الزيادات، 2016م)⁽⁶⁶⁾: وهدفت إلى قياس وتحليل مدى إدراك إدارات المصارف الإسلامية الأردنية لأبعاد التسويق الداخلي وأثره في أداء تلك المصارف. تم تجميع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها (306) من العاملين. بينت النتائج أن المصارف الإسلامية تدرك مفهوم التسويق الداخلي، ووجود تأثير للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي للمصارف وأن الاتصال الداخلي هو الأقوى تأثيراً.

دراسة (جيرش، 2015م)⁽⁶⁷⁾: وتناولت دور التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية في ولاية المدية، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على مستويين. من أبرز نتائجها: وجود تأثير ايجابي لتطبيق التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هما بعدي وضوح أدوار العمل والاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك.

دراسة (مرسال وصدیق، 2015م)⁽⁶⁸⁾: وهدفت لمعرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة رئيسة لاختبار العينات غير الإحتمالية، حيث وزع (330) إستبانة للعاملين بالمصارف المستهدفة، بنسبة إسترداد (91%) وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، إلا أن نسبة التغير تختلف من متغير لآخر. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له تأثير كلياً على جودة الخدمة المصرفية.

دراسة (النعيمات، 2014م)⁽⁶⁹⁾: وهدفت إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الأداء في المصارف الأردنية في عمان وذلك باستخدام مقياس الأداء الفعلي. تكون مجتمعها من جميع العاملين والعملاء في تلك المصارف. تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على (433) من العاملين، كما تم توزيع أخرى على (441) من العملاء. أهم نتائجها أن مستوى الإدراك العام لجودة الخدمات المصرفية.

دراسة (Aburoub et al., 2011)⁽⁷⁰⁾: وهدفت للتحقق من علاقة التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا العملاء في البنوك التجارية الأردنية. استخدمت استبانتين لعينتين واحدة للعاملين والأخرى للعملاء. توصلت الدراسة إلى أن البنوك تتبنى التسويق الداخلي وأن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة.

دراسة (أبو الرب، 2009م)⁽⁷¹⁾: وهدفت لمعرفة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف التجارية الأردنية. أهم نتائجها: أن اتجاهات عينة الدراسة (العاملين) نحو أبعاد التسويق الداخلي كانت ايجابية.

دراسة (حداد وعلي، 2008م)⁽⁷²⁾: وهدفت لاختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية وتحديدًا في البنوك التجارية الأردنية. من نتائجها وجود درجة كبيرة من الالتزام بالتسويق الداخلي.

دراسة (عبد النبي، 2009م)⁽⁷³⁾: وهدفت لمعرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن في البنوك التجارية بادرار بالجزائر. تشكلت العينة من (14) منظمة يزيد عدد العاملين فيها على (100) عامل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما وزعت واستردت استبانة لعدد (370) عاملاً. أهم نتائجها أن المنظمات تقوم بتطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ إتخاذ القرار ولا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل كما أن مؤشرات الجودة تقيّمها ايجابي فيما عدا التعاطف والاستجابة. كما أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن.

دراسة (Opoku et al., 2009)⁽⁷⁴⁾: وتناولت قياس أثر التسويق الداخلي على تصورات جودة الخدمة في بنوك التجزئة في غانا. شملت عينة الدراسة (100) موظفاً و(200) عميلاً و(32) مديراً، وأكدت النتائج تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

دراسة (Doukakis & Kithchen, 2004)⁽⁷⁵⁾: وهدفت لبناء نظرية في التسويق الداخلي لدى البنوك في بريطانيا وتوضيح مدى تطبيقه فيها. أكدت النتائج على أن البنوك المدروسة لم تأخذ التسويق الداخلي بشكل جدي كأداة إدارية، وأن هناك حاجة ماسة للمنظمات للتعلم في دراسة وتطبيق التسويق الداخلي.

دراسة (Takeshita, 2003)⁽⁷⁶⁾: وهدفت إلى اختبار إمكانية تطبيق التسويق الداخلي ورضا الزبائن في المؤسسات اليابانية الخدمية. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم تلك المؤسسات بما فيها البنوك لم تتبنى مفاهيم التسويق الداخلي بشكل فعال.

تعقيباً على الدراسات السابقة فأنها اتخذت القطاع المصرفي ميداناً لها، كما أن المنهج الوصفي كان حاضراً فيها جميعاً لعينات مزدوجة من العاملين والعملاء معاً مثل دراسات (عبد الحكيم، 2017م)، (جيرش، 2015م)، (النعيمات، 2014م)، (Aburoub et al., 2011)، وزادت عليها دراسة (Opoku et al., 2009) المديرين في العينة. بينما اكتفت دراسات (مرسال وصدیق، 2015م)، (أبو الرب، 2009م)، و(عبد النبي، 2009م) بعينة العاملين. تنوعت الدراسات في استخدام المتغيرات المستقلة مع التابعة فدراسات (عبد الحكيم، 2017م)، (جيرش، 2015م)، (مرسال وصدیق، 2015م)، (أبو الرب، 2009م)، (عبد النبي، 2009م)، و(Opoku et al., 2009) تناولت التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية. بينما تناولت الدراسات الأخرى متغيرات أخرى مع هاذين المتغيرين مثل الأداء كما جاء في دراستي (الزيادات، 2016م) و(النعيمات، 2014م)؛ والرضا كدراستي (Aburoub et al., 2011)، (عبد النبي، 2009م)، و(Takeshita, 2003). تتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات في ميادين إجراء الدراسة

المصارف مع كل الدراسات، وفي استخدام المنهج الوصفي ومع معظمها في اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة، ومع بعضها في عينة الدراسة المتعلقة بالعاملين ومتغيري الدراسة المتعلقين بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية. غير أنها تختلف مع تلك الدراسات في الحدود الجغرافية والتي غطت فيها هذا الدراسة ولاية البحر الأحمر في حاضرتها بورتسودان ميناء السودان البحري الأول.

تحليل نتائج الدراسة

لمحة مختصرة عن تأسيس المصارف المبحوثة:

وفقاً للمسح الميداني فقد تم اختيار سبعة فروع لمصارف تجارية من بين 21 مصرفاً تجارياً في مدينة بورتسودان هي: السوداني المصري المؤسس في 2005م، البركة السوداني المؤسس في 1984م، السوداني الفرنسي المؤسس في 1979م، العمال الوطني المؤسس في 1987م، الأهلي السوداني المؤسس في 1983م، النيل الأزرق المشرق المؤسس في 1983م، وأمدومان الوطني المؤسس في 1993م. تقوم تلك المصارف بأداء جميع العمليات المصرفية من إيداع في الحسابات المختلفة من إيداع وإيداع وتوفير وحسابات جارية وسحب وتمويل ومنح قروض وفقاً للصيغ الإسلامية المعروفة. كما أنها تستهدف تحقيق الأرباح عبر معاملاتها المصرفية من خلال تعظيم حصتها السوقية ورفع حجم الودائع والاستثمارات.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة عن طريق صدق المحكمين بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الدراية والخبرة في تخصص إدارة الأعمال وفروعه المختلفة. ولأجل التحقق من ثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقيم متغيرات الدراسة المشروطة بحد أعلى من الحد المقبول وهو 60% أي مؤشر ثبات دال إحصائياً ($0,60 <$). بلغت قيمة ألفا للتسويق الداخلي 0,846 بينما بلغت لجودة الخدمة المصرفية 0,879 ولجميع فقرات الإستبانة 0,861 وهذا يعنى أن معامل الثبات الكلي عالي. كما تم تعزيز الصدق عن طريق الجذر التربيعي للقيمة

الكلية لألفا كرونباخ وهي تمثل ما يسمى بصدق المحك، وكانت القيمة المحصلة عن ذلك الإجراء هي 0,928. بذلك تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة بما يجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها.

عرض وتحليل متغيرات الدراسة

التحقق من أهداف الدراسة

أ. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تنص على أنه "تطبق المصارف التجارية العاملة بمدينة بورتسودان التسويق الداخلي".

يوضح الجدول (1) أن ترتيب مستويات تطبيق أبعاد التسويق الداخلي جاء وفقاً للترتيب التالي: الاتصالات والمعلومات بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,27 وانحراف معياري 0,641، يليه التوظيف بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري 0,185، والمشاركة بتصنيف مرتفع وبمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,684، ثم دعم القيادة الإدارية بتصنيف مرتفع وبمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,668، فالترتيب بتصنيف مرتفع وبمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 1,962، وأخيراً التحفيز بتصنيف مرتفع وبمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 1,08. إجمالاً، أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي تصنيفه العام مرتفع وذلك استناداً على مدى المقياس الافتراضي المعتمد للدراسة (3,41 إلى 4,20)، بحساب أن نتيجة الوسط الحسابي المرجح بلغت 4,06 وبانحراف معياري مرجح بلغ 0,566. يدل ذلك على أن المصارف التجارية تولي عناية كبيرة بتطبيق عناصر التسويق الداخلي وبمستويات عالية وتصدرت الاتصالات والمعلومات والتوظيف قائمة عناصر التسويق في التطبيق بينما تذيّلها التدريب والتحفيز. عليه، يتم قبول الفرضية الأولى بأنه: تطبق المصارف التجارية العاملة بمدينة بورتسودان التسويق الداخلي.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية (الحجم: 79)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
دعم القيادة الإدارية	4,05	0,668	4	مرتفع
التوظيف	4,20	0,185	2	مرتفع جداً
الاتصالات والمعلومات	4,27	0,641	1	مرتفع جداً
المشاركة	4,09	0,684	3	مرتفع
التحفيز	3,68	1,08	6	مرتفع
التدريب	3,92	1,962	5	مرتفع
التسويق الداخلي	4,06	0,566	واقع التصنيف	وسط

المصدر: إعداد الباحثين على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

- الفرضية الثانية: تنص على أنه "هنالك اهتمام بجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بمدينة بورتسودان".

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية (الحجم: 79)

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التصنيف
الاعتمادية	4,28	0,508	4	مرتفع
الاستجابة الفورية	4,21	0,666	5	مرتفع جداً
الملموسية	4,40	0,573	3	مرتفع جداً
الأمان	4,56	0,470	1	مرتفع
التعاطف	4,54	1,528	2	مرتفع
جودة الخدمة المصرفية	4,58	0,428	واقع التصنيف	وسط

المصدر: إعداد الباحث على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

يوضح الجدول (2) أن ترتيب مستويات تطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية جاء وفقاً للترتيب التالي: الأمان بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,56 وانحراف معياري 0,470، يليه التعاطف بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,54 وانحراف معياري 1,528، والملموسية بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0,573، ثم الاعتمادية بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0,508، فالاستجابة الفورية

بتصنيف مرتفع جداً وبمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,666. إجمالاً، أن مستوى الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية تصنيفه العام مرتفع جداً وذلك استناداً على مدى المقياس الافتراضي المعتمد للدراسة (3,41 إلى 4,20)، بحساب أن نتيجة الوسط الحسابي المرجح بلغت 4,58 وبانحراف معياري مرجح بلغ 0,428. يدل ذلك على أن المصارف التجارية تهتم بممارسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وبمستويات عالية للغاية تصدرها الأمان والتعاطف بينما تذيلت الممارسة الاعتمادية والاستجابة الفورية. عليه، يتم قبول الفرضية الثانية بأن: هنالك اهتمام بجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بمدينة بورتسودان.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية".

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لقيم التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية (الحجم: 79)

الترتيب والتصنيف	علاقة تسويق بمتغيرات جودة	التعاطف	الملموسية	الأمان	الاستجابة الفورية	الاعتمادية	جودة تسويق
(2)	**0,526	**0,334	**0,397	*0,246	**0,586	**0,390	قيادة إدارية
متوسطة	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	
(6)	**0,342	**0,325	*0,173	*0,182	*0,297	**0,310	التوظيف
متوسطة	0,000	0,000	0,033	0,025	0,000	0,000	
(1)	**0,582	**0,441	**0,452	*0,445	**0,486	**0,461	الاتصالات
متوسطة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
(4)	**0,385	*0,299	**0,326	*0,177	**0,391	*0,209	المشاركة
متوسطة	0,000	0,000	0,000	0,030	0,000	0,010	
(3)	**0,398	**0,221	**0,334	*0,124	**0,435	*0,268	التحفيز
متوسطة	0,000	0,006	0,000	0,128	0,000	0,001	
(5)	**0,365	**0,183	**0,412	0,087	**0,442	*0,194	التدريب
متوسطة	0,000	0,024	0,000	0,290	0,000	0,017	
<u>علاقة</u>	<u>**0,602</u>	<u>**0,400</u>	<u>**0,497</u>	<u>*0,294</u>	<u>**0,614</u>	<u>**0,412</u>	<u>علاقة جودة</u>
<u>ارتباط</u>	<u>0,000</u>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<u>بمتغيرات</u>
<u>متوسطة</u>							<u>تسويق</u>

المصدر: إعداد الباحث على ضوء تحليل بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.

** الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 * الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05.

يوضح الجدول (3) بأن الارتباط الكلي لأي متغير للتسويق الداخلي وبشكل مفرد مع جميع متغيرات جودة الخدمة المصرفية جاء ترتيبها كما يلي: علاقة ارتباط موجبة متوسطة للاتصالات والمعلومات بمعامل ارتباط 0,582

ومستوى دلالة الإحصائية 0,000، تليه علاقة ارتباط موجبة متوسطة لدعم القيادة الإدارية بمعامل ارتباط 0,526 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة للتحفيز بمعامل ارتباط 0,398 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، ثم علاقة ارتباط موجبة متوسطة للمشاركة بمعامل ارتباط 0,385 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، علاقة ارتباط موجبة متوسطة للتدريب بمعامل ارتباط 0,365 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، وأخيراً علاقة ارتباط موجبة متوسطة للتوظيف بمعامل ارتباط 0,342 ومستوى دلالة 0,000. هذا يدل على أن المصارف التجارية تولي عناية معتدلة لبناء علاقة متوسطة للتسويق الداخلي بمكوناته المختلفة مع جودة الخدمة المصرفية. بالنسبة للارتباط الكلي لأي متغير لجودة الخدمة المصرفية وبشكل مفرد مع جميع متغيرات التسويق الداخلي فقد جاء ترتيبها كما يلي: علاقة ارتباط موجبة متوسطة للاعتمادية بمعامل ارتباط 0,412 ومستوى دلالة الإحصائية 0,000، تليه علاقة ارتباط موجبة متوسطة للاستجابة الفورية بمعامل ارتباط 0,614 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، ثم علاقة ارتباط موجبة متوسطة للملموسية بمعامل ارتباط 0,497 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، فعلاقة ارتباط موجبة متوسطة للتعاطف بمعامل ارتباط 0,400 ومستوى دلالة إحصائية 0,000. وأخيراً علاقة ارتباط موجبة ضعيفة للأمان بمعامل ارتباط 0,294 ومستوى دلالة إحصائية 0,000، هذا يؤكد أن هناك علاقة تبادلية تؤكد على أن المصارف التجارية تولي عناية معتدلة لبناء علاقة متوسطة لجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مع التسويق الداخلي.

بشكل فردي فإن العلاقات الارتباطية لعناصر التسويق الداخلي مع أبعاد جودة الخدمة المصرفية ظهرت بين موجبة متوسطة وضعيفة تصدرتها علاقة دعم القيادة الإدارية وللاتصالات والمعلومات مع الاستجابة الفورية بمعامل ارتباط 0,586 و0,486 ومستويي دلالة إحصائية 0,000، لكل على التوالي، مع الاستجابة الفورية. وتذييلتها علاقات التدريب والمشاركة بمعامل ارتباط 0,087 و0,177 ومستويي دلالة إحصائية 0,000، لكل على التوالي،

مع الأمان. هذا يدل على أن دعم القيادة والاتصالات الإدارية تمتلك العلاقة الأفضل من بين عناصر التسويق الداخلي مع بُعد الاستجابة الفورية لجودة الخدمة المصرفية. بينما الأمان هو أضعف الحلقات من بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية في العلاقة مع عناصر التدريب والمشاركة للتسويق الداخلي. إجمالاً، فإن التسويق الداخلي بشكل كلي ترتبط ارتباطاً موجباً وبدلالة إحصائية معنوية مع جودة الخدمة المصرفية وتصنيف علاقة متوسطة (0,30) - (0,70) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي بينهما 0,602 وبلغت مستوى الدلالة الإحصائية 0,000. هذا يدل على أن جودة الخدمة المصرفية تزيد بشكل متوسط كلما زاد التسويق الداخلي. عليه، يتم قبول الفرضية الثالثة بأنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية".

- الفرضية الرابعة: "للتسويق الداخلي القدرة على العمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية".

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0,663)، أي أن قيم التسويق الداخلي مرتبطة ارتباطاً موجباً متوسطاً بجودة الخدمة المصرفية. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0,439) يتضح أن قيم دعم القيادة الإدارية، الاتصالات والمعلومات، والتحفيز لها القدرة على التنبؤ بقيمة المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية). ولاختبار دلالة معامل التحديد (R^2) الكلية التي يستدل من خلالها على نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع- أُستخدم أيضاً تحليل تباين الانحدار (ANOVA) بالجدول (5) حيث اتضح أن قيمة (F) بلغت 18,775 وأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0,000) وهي أقل من (0,05)، أي أن المتغيرات المستقلة الداخلة في تحليل الانحدار وهي: دعم القيادة الإدارية، الاتصالات والمعلومات، والتحفيز تفسر بشكل كبير التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) ويمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

الجدول (4) نتائج الانحدار المتعدد بين متغيرات التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية (Beta Coefficient) (الحجم: 79)

متغيرات مستقلة	معامل الانحدار β (قيمة بيتا)	المحسوبة t مستوى دلالة	Sig. المعنوية
دعم القيادة الإدارية	0,223 (تأثير)	2,389	0,018
التوظيف	0,119 (لا تأثير)	1,694	0,092
الاتصالات والمعلومات	0,380 (تأثير)	4,706	0,000
المشاركة	0,026 (لا تأثير)	0,317	0,752
التحفيز	0,190 (تأثير)	2,140	0,034
التدريب	-0,785 (تأثير)	-0,758	0,450
المؤشرات الإحصائية			
	Constant(الثابت)	2,447	
	R (معامل الارتباط)	0,663	
	R ² (معامل التحديد)	0,439	
	Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري)	0,32739	

المصدر: إعداد الباحث، 2017م. Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0.01

لتحديد معاملات المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، ومعرفة أي منها التي لها الأثر الأكبر في المتغير التابع؛ وبالنظر لجدول (4) يتضح أن قيمة الاتصالات والمعلومات لها الأثر الأكبر حيث بلغت قيمة بيتا (0,380) بمستوى دلالة (0,000)، ثم دعم القيادة الإدارية بقيمة بيتا (0,223) بمستوى دلالة (0,018)، فالتحفيز بقيمة بيتا (0,190) بمستوى دلالة (0,034). عن طريق ذات الجدول (4) يمكن الوصول إلى خلاصة تحليل الانحدار المتدرج المتمثلة في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة المصرفية} = 2,477 + 0,223 \text{ دعم القيادة الإدارية} + 0,380 \text{ الاتصالات والمعلومات} + 0,190 \text{ أنظمة التحفيز والمكافآت}$$

هذا يدل على أن التسويق الداخلي بالمصارف التجارية المبحوثة له القدرة على العمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية من خلال التأثير الثلاثي لعناصره الاتصالات والمعلومات، دعم القيادة الإدارية، والتحفيز على جودة

الخدمة المصرفية. بناءً عليه يتم قبول الفرضية الرابعة بأنه: "للتسويق الداخلي القدرة على العمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية".

جدول (5) تحليل الانحدار (ANOVA) المتعدد وتباين الانحدار لاختبار الفرضية الثانية (قيم التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية) (الحجم: 79)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	نموذج التباين	المتغيرات المستقلة
0,000	18,775	2,012 0,107	6 72	12,074 15,435	الانحدار المتبقي	دعم القيادة الإدارية، الاتصالات والمعلومات، والتحفيز
			78	27,509		المجموع

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج بيانات إستبانة الدراسة الميدانية، 2017م.
نتائج الدراسة

1. تولي المصارف التجارية عناية كبيرة بتطبيق عناصر التسويق الداخلي وبمستويات عالية.
2. تباين تطبيق المصارف التجارية لعناصر التسويق الداخلي حيث تصدرته الاتصالات والمعلومات والتوظيف بتصنيف مرتفع جداً، ثم المشاركة، ودعم القيادة الإدارية، والتدريب، فالتحفيز.
3. تهتم المصارف التجارية بممارسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وبمستويات عالية للغاية.
4. إن ممارسة المصارف التجارية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية جاءت مرتفعة جداً تصدرتها الأمان، يليه التعاطف، ثم الملموسية، والاعتمادية، فالاستجابة الفورية.
5. تولي المصارف التجارية عناية معتدلة لبناء علاقة متوسطة للتسويق الداخلي بمكوناته المختلفة مع جودة الخدمة المصرفية.
6. هناك علاقة تبادلية تؤكد على أن المصارف التجارية تولي عناية معتدلة لبناء علاقة متوسطة لجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مع التسويق الداخلي.

7. أن دعم القيادة والاتصالات الإدارية تمتلك العلاقة الأفضل من بين عناصر التسويق الداخلي مع بُعد الاستجابة الفورية لجودة الخدمة المصرفية. بينما الأمان هو أضعف الحلقات من بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية في العلاقة مع عناصر التدريب والمشاركة للتسويق الداخلي.
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ومتوسطة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية بمعنى أن أنجودة الخدمة المصرفية تزيد بشكل متوسط كلما زاد التسويق الداخلي.
9. أن التسويق الداخلي بالمصارف التجارية له القدرة على العمل كمخفف لجودة الخدمة المصرفية من خلال التأثير الثلاثي لعناصره الاتصالات والمعلومات، دعم القيادة الإدارية، والتحفيز على جودة الخدمة المصرفية.

مناقشة نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية تولي عناية كبيرة بتطبيق عناصر التسويق الداخلي وبمستويات عالية. يعزى ذلك ربما إلى أن المصارف التجارية من المؤسسات المالية التي تهتم كثيراً بالعاملين فيها وذلك بتمييزها في الدعم التنظيمي لاعتبارات طبيعة العمل فيها والمتعلق بالتعامل مع المورد المالي. لقد تصدرت الاتصالات والمعلومات التطبيق كنتيجة للاهتمام الراسخ والمكثف بتطوير المصارف التجارية لتقنية الاتصالات والمعلومات فيها. كما أن الاهتمام بالتوظيف ناتج عن أن المصارف تهتم كثيراً بأمر توظيف واستقطاب الجدارات البشرية المصرفية. كما أن المصارف التجارية عرفت كمؤسسات فيها ثقافة موروثية راسخة تتيح باستمرار فرص التدريب والتنمية الإدارية لكوادرها بخلاف تمييزها عن بقية القطاعات بأنظمة الأجور والمكافآت- غير أن احتكار الدورات التدريبية للمديرين يقدر سلباً في برنامج التنمية البشرية. أما عن مشاركة العاملين؛ فالمصارف التجارية تتيح قدراً مناسباً من مساهمات العاملين في مجالات مختلفة مثل تقديم الرأي الفني في دراسات الجدوى وإقرار التمويل وإعداد موازنة المصرف. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (عبد الحكيم، 2017م)، (الزيادات، 2016م)، (Aburoub et al.,)

(2011)، (أبو الرب، 2009م)، و(حداد وعلي، 2008م) وإن تباينت مستويات الاهتمام، وتختلف مع دراستي

(Doukakis & Kithchen, 2004) و(Takeshita, 2003) في عدم التبني للتسويق أو أخذه بشكل جدي.

توصلت الدراسة إلى اهتمام المصارف التجارية بممارسة جودة الخدمة المصرفية بكافة أبعادها بمستويات عالية للغاية. يرجع ذلك ربما إلى أن المصارف التجارية تدرك أن كسب رضا وولاء العملاء يأتي من خلال الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية في ظل تنافس شديد تشهده الصناعة المصرفية. وتصدر الأمان ممارسة أبعاد جودة الخدمة كنتيجة لوقوع المصارف التجارية في مدينة تُعد الميناء البحري الأول للسودان في الاستيراد والتصدير مما يستدعي إرسال اشارات موجبة وتنفيذ الخدمات المصرفية بقدر من الطمأنينة للعملاء. هذا الأمر يمتد للتعاطف باعتبار أن كثير من المحكات في الأعمال خاصة المتعلقة بالاستيراد والتصدير تحتاج لإعمال المجاملة بسبب عامل الزمن. كما أنه جرت العادة في اهتمام المصارف التجارية الأبعاد الملموسة المتعلقة بخصوصية وجاذبية البناء المدني وموقعه كأمر مهم في إكمال اللوحة الخدمية للأعمال المصرفية. إن المصارف التجارية تهتم كثيراً بجعل الاعتمادية شعاراً رئيساً لمن يقومون بأداء الخدمة المصرفية للعملاء، كما أن الاعتمادية في المصارف التجارية تعزز من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء والتي جاءت كممارسة أخيرة في مستويات تقديم الخدمة والتي تتطلب في بعض الأحيان المرور بسلسلة للموافقة تمتد لرئاسة الفروع. تتفق هذه النتيجة مع دراستي (النعيمات، 2014م)، (عبد النبي، 2009م).

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ومتوسطة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، بمعنى أن جودة الخدمة المصرفية تزيد بشكل متوسط كلما زاد التسويق الداخلي. ربما تعزى النتيجة إلى أن جميع المصارف تعمل على الاهتمام بالعاملين في البيئة الداخلية ليكونوا قادرين على تحقيق أهدافها في البيئة الخارجية وبالتالي تحقيق جودة خدمة مصرفية مميزة. إن العلاقة منطقية بين المتغيرين حيث أثبتت الأدبيات أن هذه

العلاقة مدخل مهم لكثير من المخرجات الأدائية كزيادة الأرباح والودائع والسلوكية كالاتزام والولاء والانتماء والموقفية كالرضا. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (عبد الحكيم، 2017م)، (مرسال وصدیق، 2015م)، (Aburoub *et al.*, 2011)، و(عبد النبي، 2009م).

توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بالمصارف التجارية له القدرة على العمل كمخفف لجودة الخدمة المصرفية من خلال التأثير الثلاثي لعناصره الاتصالات والمعلومات، دعم القيادة الإدارية، والتحفيز على جودة الخدمة المصرفية، والتي تُعد عوامل حاسمة في تحقيق أهداف المصارف التجارية؛ فالاتصالات والمعلومات مكون أساسي للعمل المصرفي في ظل السعي للاعتماد شبه الكلي على تقنية مصرفية إلكترونية متطورة في تقديم الخدمة المصرفية. كما أن الدعم القيادي والإداري والتحفيز مرتكزان رئيسان في تحقيق جودة الخدمة وإعمال التهيئة المناسبة للعاملين في تقديم الخدمة المصرفية. تتفق هذه النتيجة مع دراسات (جبرش، 2015م)، (مرسال وصدیق، 2015م)، و(Opoku *et al.*, 2009).

توصيات الدراسة

1. التركيز على تحسين المناخ التنظيمي الداخلي للعاملين فيها من دعم تنظيمي يستمر لما بعد التقاعد.
2. تحسين أنظمة الأجور والمكافآت بشكل ديناميكي يتوافق مع معاش الناس ومعدلات التضخم المتنامية.
3. استحداث مبادرات تحفيزية لاستثارة الدافعية في نفوس العاملين.
4. تقديم دورات تدريبية تتعلق بتطوير القدرات المهنية مع عدم إغفال إقامة دورات ما بعد التقاعد للمعاشيين.
5. تطوير برامج الدور المصرفية لتنشيط العمل الاجتماعي والثقافي والترفيهي للمصرفيين وأسرههم وأسر العملاء.
6. الاهتمام بصيانة أبنية المصارف وإعادة تأيئها لاشعار العملاء بالأهمية وبأنهم ضيوف أعزاء على المصرف.
7. تدريب العاملين على أساليب المجاملة والتعاطف وفن التعامل مع الآخرين.
8. تشجيع المشاركات وتقديم المبادرات التطويرية للعمل والخدمة المصرفية.

9. إقامة منتدى المصرفيين بدور المصارف لعرض المشاكل وطرح القضايا المصرفية الساخنة والمعاصرة.
10. إقامة احتفال سنوي لتكريم العاملين والعملاء المميزين.
11. الاهتمام بتطوير الاتصالات الداخلية والعمل التقني بالمصارف وصولاً للصيرفة الإلكترونية الشاملة.

المصادر والمراجع

1. عبد الحليم، محمد فرج وبحر، يوسف عبد عطية. (2007م). مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد 15. العدد 1. ص 289.
2. العفيري، فؤاد أحمد محمد. (2010م). مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية. بحث مقدم للندوة 12 سبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود. السعودية. ص 23.
- 3- Kotler P.& Keller K. (2007). *A Framework for Marketing Management*, , p.230 .
4. 183. Lovelock , C. H., and Wright, K. Lauren. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. 2nd ed. Prentice Hill. p.456.
5. مرسال، بدري قسم عبد الفراج وإبراهيم، صديق بلل. (2015م). التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16، عدد 1، ص 325.
6. Rafiq , M & Ahmed , D.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept :Definition, Synthesis.and Exteuisian , *Journal at Serves Marketing*, 14(6), P.453.
- 7- Pitt N.& Bruwer J. (1999). A Framework for Research in Internal Marketing and the Study of Service Quality: Some Propositions, *Management Research News*, Vol. 22, No.7,
8. أحمد، برفيز ورفيق، محمد. (2002م). التسويق الداخلي. ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق. دارالفاروق. للاستثمارات الثقافية. (ش.م.م). الجيزة. ص ص 134-136.
9. حمود، خضير كاظم. (2007م). إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 214.
10. Doukakis L.& Kithchen. (2004). Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol, 33, No. 6, PP. 421-451
11. بلقاسم، زايري. (2008م). إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول، السعودية، ص 193.
12. أبو معمر، فارس محمود. (2005م). قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة، الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، ص 78.

13. عبد الحكيم، شنيقي. (2017م). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة وكالة بدر، بحث تكميلي ماجستير (منشور على الانترنت)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص2.
14. أحمد، برفيز ورفيق، محمد. (2002م). التسويق الداخلي، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دارالفاروق للاستثمارات الثقافية، (ش.م.م)، الجيزة،، ص134.
15. الأخضر، محمد محجوبي. (2010م). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية- حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان.
16. مرسل، بدري قسم عبد الفراج وإبراهيم، صديق بلل. (2015م). التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد16، عدد1، ص325.
17. حداد، شفيق وعلي، علي. (2008م). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية- دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م4، ع4.
18. أسبر، لمى فيصل. (1430هـ / 2009م). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة تشرين، ص62.
19. سيكاران، أوما، تعريب، إسماعيل علي بسيوني. (2006م). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص382.
20. Bartholomew, D.J. et M. Konott . (1999). *Latent Variable Models and Factor Analysis*, London, Edward A. Publisher.
21. Sekaran, Uma.(2000).*Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, Third Ed. New York: John, Wiley & Sons, Inc.
22. Peter A. Coming. (2000). The Synergism Hypothesis: On the Concept of Synergy and its Role in the Evolution of Complex Systems, *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 21(2), P.4.
23. شفيق، منى. (2005م). التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص38.
24. Pride, Willian .(2006). *Marketing Concepts and Strategies*, , P.41.
25. Gumesson, E. (2000). *Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organization*, Directions for Management, N. Y P. 24.
25. Rafiq , M & Ahmed , D.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept :Definition, Synthesis, and Extension, *Journal at Serves Marketing*, 14(6), P.453.
26. الضمور، حامد الضمور (2004م). تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، ص248.
27. Kaurav, Rahul P. & Prakash, Monika. (2011). *Internal Marketing*,.
28. الطائي، حميد عبدالنبي والعلاق ، بشير عباس. (2009م). تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص360.

29. أحمد، برفيز ورفيق، محمد. (2002م). *التسويق الداخلي*، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، (ش.م.م)، الجيزة، ص76.
30. موسى، سويدان نظام وعبدالمجيد، البراري. (2008م). *إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة*، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص53
31. Leonard, Berr. (1981). The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, V.3, No. 1, p35.
32. الزعي، على فلاح. (2010م). *الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي*، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، ص62.
33. عبد النبي، الطائي حميد. (2001م). *قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي*، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، ط1، عمان، الأردن، ص152.
34. عبد النبي، بالبال. (2009م). *دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بادرار*، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، ص30.
35. عبد النبي، بالبال. (2009م). *دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بادرار*، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، ص29.
36. جاري ديسلر. (2003م). *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة: عبد المتعال محمد، ص127.
37. عبدالرحمان، بن عنتر. (2010م). *إدارة الموارد البشرية*، دار البزوري، عمان، ص ص 61-62.
38. الكلالده، طاهر محمود. (2013م). *الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية*، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ص93.
39. أحمد، برفيز ورفيق، محمد. (2002م). *التسويق الداخلي*، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، (ش.م.م)، الجيزة، ص ص 132-133.
40. كامل، مصطفى. (1994م). *إدارة الموارد البشرية*، ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص303.
41. ديري، زاهد. (2011م). *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص251.
42. الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق. (2002م). *الجودة في المنظمات الحديثة*، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص15.
43. السامرائي، مهدي صالح. (2007م). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الأردن، ص7.
44. Heizer, J. & Render, B. (2011) . *Principles of Operations Management*, 8th edition, Upper Saddle River, London, N.J.: Prentice Hall, P.171.

45. Vargo, Stephen, L., and Morgan, Fred, W. (2005). Services in Society and Academic Thought, an Historical Analysis, *Journal of Macro Marketing*, Vol.25, No.1, P.47.
46. العجارمة، تيسير. (2005م). *التسويق المصرفي*، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ص20.
47. Grönroos, C.(2006). Adopting a Service Logic for Marketing, *Marketing Theory*, V.6, No.3, P.232.
48. العميرة، أحمد. (2010م). تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، *مجلة علوم انسانية*، السنة السابعة، العدد 45، ص9.
49. السلطاني، سعدية حايث كاظم. (2004م). *تشخيص العوامل المؤثرة في الجودة*، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص24.
49. الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق. (2002م). *الجودة في المنظمات الحديثة*، دارصفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص18.
50. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان. (2014م). *تسويق الخدمات*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص5.
51. طرطار، احمد وحليمي، سارة. (2010م). *جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك*، الملتقى الدولي محور تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص3.
52. العجارمة، تيسير. (2005م). *التسويق المصرفي*، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ص389.
53. الحداد، عوض بدير. (1999م). *تسويق الخدمات المصرفية*، البيان للطباعة والنشر، الطبعة1، مصر، ص337.
54. الراوي، خالد وهيب. (2003م). *ادارة العمليات المصرفية*، دار المناهج، الطبعة2، عمان، الأردن، ص181.
55. عبدالقادر، بريش. (2005م). *جودة الخدمة البنكية: مدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك*، *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، العدد 3، الشلف، ص259.
56. مصطفى، أحمد سيد. (2007م). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية*، *مجلة الآفاق الاقتصادية*، مركز البحوث، غرفة الصناعة والتجارة، العدد 97، دبي، الامارات، ص18.
57. الطائي، حميد عبدالنبي والعلاق، بشير عباس. (2009م). *تسويق الخدمات*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص246.
58. الحناوي، محمد صالح والسيد، إسماعيل. (1999م). *قضايا إدارية معاصرة*، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص58-60.
59. الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس. (2009م). *تسويق الخدمات*، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص246.

60. الوادي، محمود حسين، نزال، عبد الله إبراهيم، وسمحان، حسين محمد. (2010م). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص42.
61. Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L. (1988). Servqual, A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, V.64, No.1, P.23.
62. أحمد، برفيز ورفيق، محمد. (2002م). التسويق الداخلي، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، (ش.م.م)، الجيزة، ص ص134-136.
63. أبو عودة، عطا الله عزات. (2014م). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة بقطاع غزة، بحث تكميلي ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ص29.
64. أحمد، برفيز ورفيق، محمد. (2002م). التسويق الداخلي، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، (ش.م.م)، الجيزة، ص13.
65. عبد الحكيم، شنيقي. (2017م). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية- دراسة حالة وكالة بدر، بحث تكميلي ماجستير (منشور على الانترنت)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
66. الزيادات، محمد عواد. (2016م). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد43، العدد1.
67. جيرش، سليم. (2015م). اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية : دراسة حالة عينة البنوك الجزائرية في ولاية المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد11، الجزء الثاني، ص ص40-56.
68. مرسال، بدري قسم عبد الفراج وإبراهيم، صديق بلل. (2015م). التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد16، عدد1.
69. النعيمات، سليمان زايد على. (2014م). أثر أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الأداء- دراسة ميدانية على المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
70. Aburoub, A. & Hersh, A. & Aladwan, K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 3, No. 2. www.ccsenet.org/ijms.
71. أبو الرب، ع . (2000م). أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء- دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان.
72. حداد، شفيق وعلي، علي. (2008م). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية- دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد4.



73. عبد النبي، بالبالى. (2009م). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بادرار، رسالة ماجستير (منشورة على الانترنت)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

74. Opoku et al. (2009). The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality In Retail Banking: Aganian Case, *Journal of Financial Services Mkg*, 13(4),, 315 -325.

75. Doukakis L.& Kithchen P. (2004). Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol, 33, No. 6, PP. 421-451

76. Takeshita, Tsuyoshi . (2003). *Internal marketing and Employee Satisfaction: A missing link in Japanese Service Management*, Master's thesis, The Alfred P.Sloan School of management, Massachusetts Institute of Technology.

77. حسب الله، عبد الحفيظ علي، علي، عيسى سالم، وعبد الله، محمد علي. (2012م). أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، (1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

78. Allyn, M., Yun, S& ,Radosevich, D. (2006) .Is It the Company's or Mine? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge, *Seoul Journal of Business*, 12(1). p.45.