



مجلة المختار للعلوم الاقتصادية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار



المجلد الثامن	العدد السادس عشر	ديسمبر (حزيران) 2021
---------------	------------------	----------------------

أثر أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة

بالمصارف التجارية الليبية العاملة ببلدية البيضاء

د. صلاح حمد أمحمد محمد

كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار

slahmhm@yahoo.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة في المصارف التجارية الليبية العاملة ضمن الحدود الإدارية لبلدية البيضاء. تكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في المصارف محل الدراسة: (7) مصارف وهي (المصرف التجاري، مصرف الوحدة، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري، مصرف التجارة والتنمية، مصرف الأمان، مصرف شمال أفريقيا). وتكونت العينة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، وباستخدام عينة عشوائية بسيطة وبمساعدة أحد مواقع أخذ العينات، تم توزيع (50) استبانة على المستهدفين، وتم استرجاع (42) استبانة، تم استبعاد (6) استبيانات لعدم ملاءمتها للتحليل، أما عن عدد الاستبيانات المقبولة والصالحة للبحث والتحليل فقد بلغت (36) استبانة بمعدل استجابة 72% من إجمالي عدد الاستبيانات وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة العلمية. استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات المجمعة باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha = 0.05$) لمجالات التسويق الداخلي (اختيار الموظفين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين) على مستوى جودة الخدمة في البنوك التجارية الليبية، بالإضافة إلى ذلك أوضحت الدراسة عدم وجود فرق بين آراء عينة الدراسة حول أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة في المصارف قيد الدراسة. وبناءً على نتائج الدراسة، يوصى بأن تتبنى المصارف قيد الدراسة مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم استراتيجيات موجهة لاحتياجات ورغبات عملائها لما لها من تأثير على جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي، مستوى جودة الخدمة، المصارف التجارية.

المقدمة

يركز نهج التسويق من الناحية التقليدية على التبادلات بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه الموظفون في المؤسسة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد لفت الانتباه إلى شكل آخر من أشكال التبادل، والتي يمكن أن تتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للخصائص الخاصة التي تتفرد بها الخدمات، فإن الأساليب التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تكون محدودة الفعالية عند تطبيقها في مجال الخدمات مقارنة بالسلع المادية، حيث يمثل أداء العاملين في مجال الخدمات المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وهي إحدى الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذلك ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين العاملين داخل المنظمة، ويعرف بالتسويق الداخلي. تم تقديم هذا المفهوم في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي من قبل مديري الجودة اليابانيين واعتبروا الأنشطة التي يقوم بها الموظفون منتجات داخلية. وأن على المنظمة التركيز على مصالح واهتمامات الموظفين ومحاولة إرضائهم من خلال الأنشطة التي يؤديونها من أجل ضمان قوي عاملة فعالة وكفؤة وكذلك إرضاء العميل الخارجي.

على الرغم من الاهتمام المتزايد في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يحظ بنفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي يعني أن كل وحدة تنظيمية أو مجموعة داخل المنظمة تقوم بتسويق إمكانياتها وقدراتها إلى وحدات أخرى داخل نفس المنظمة. التسويق الداخلي يري أو يعتبر جميع الموظفين العاملين في المؤسسة عملاء داخليين يجب عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تساهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل من هم مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية. وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان تطبيقه الأساسي في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات كالمصارف وخدمات النقل العام والمستشفيات وما إلى ذلك.

مشكلة الدراسة

ليس خفياً على أحد أن منظمات الأعمال اليوم أصبحت تعمل في بيئة أكثر تنافسية من السابق، مما يملّي على كافة المنظمات ضرورة المبادرة لاستخدام كل ما هو متاح من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل، ومن هذا المفاهيم، مفهوم التسويق الداخلي.

والذي على الرغم من أهميته المنبثقة عن كونه يوجه الأنظار نحو العلاقة التبادلية بين المنظمة والموارد البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة وخاصة الخدمية منها، إلا أن هناك عدم فهم صحيح

وقصور في إدراك أهمية تطبيق برامج التسويق الداخلي على نتائج وأداء مستوى جودة الخدمة المقدمة بالمنظمات، وهذا ناتج بشكل رئيسي عن غموض العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والجوانب المختلفة لمستوى لجودة الخدمة.

وتأتي الدراسة الحالية لتعالج هذه المشكلة من خلال دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في مستوى جودة الخدمة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشكل عام في المصارف قيد الدراسة؟ وما هو واقع تطبيق كل بعد من ابعاد التسويق الداخلي في المصارف قيد الدراسة؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما هو مستوى جودة الخدمة في المصارف قيد الدراسة؟

التساؤل الرئيسي الثالث: هل هناك أثر لأبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) هل هناك أثر لاختيار العاملين كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة؟
- 2) هل هناك أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة؟
- 3) هل هناك أثر للتحفيز كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة؟
- 4) هل هناك أثر للاتصال الداخلي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة؟
- 5) هل هناك أثر للتمكين كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة؟

أهداف الدراسة

تكمّن أهداف الدراسة بالنقاط التالية:

1. معرفة مستوى تطبيق المصارف قيد الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي.
2. معرفة مستوى جودة الخدمة في المصارف قيد الدراسة.
3. اختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة بالمصارف قيد الدراسة.

فرضيات الدراسة

في ضوء الاهداف التي يسعى الباحث الوصول إليها، ومن أجل الإجابة على التساؤلات التي ابرزتها مشكلة الدراسة تم وضع فرضية رئيسية وهي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي فيمستوي جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

ويتفرع عن الفرضية خمس فرضيات فرعية:

الفرضيات الفرعية للدراسة:

H_{1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العامل فيمستوي جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H_{1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H_{1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخفيض في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H_{1-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H_{1-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين علمي وعملي كما يلي:

1. الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية للبحث كونه يتناول العلاقة بين متغيرين هامين على مستوى الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وهما مستوى جودة الخدمة المقدمة والذي يعتبر من ثمار الجهود لكافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والتسويق الداخلي الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي يجب دراسته والتركيز عليه كونه يمثل مفهوم حيوي يمس عمل منظمات الأعمال عموماً والمنظمات الخدمية خصوصاً.

كما تبرز أهمية الدراسة من ندرة الدراسات التي تصدت لهذه العلاقة في البيئة العربية، حيث تعد هذه الدراسة الأولى في ليبيا والتي تحاول معرفة مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المصارف التجارية الليبية، ومعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة.

فضلاً عن كون مثل هذه الدراسات تشكل إغناءً علمياً مضافاً للمكتبة العربية في مجال الموارد البشرية، لما يحتويه الجانب النظري من خلاصة لأفكار الكتاب والباحثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

2. الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال ما يلي:

- الوقوف على مدى تطبيق المصارف قيد الدراسة لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي .
 - توجيه النظر إلى أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في مستوى جودة الخدمة بالمصارف قيد الدراسة.
- كما إن الأهمية العملية للبحث، تنبع أيضاً من أهمية القطاع المصرفي التي تمت عليه الدراسة الميدانية حيث يعد من أهم القطاعات الاقتصادية في ليبيا، حيث يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تقييم مستوى جودة الخدمة بالاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل متغيرات الدراسة، تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى مراجعة المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة المباشرة بالدراسة.

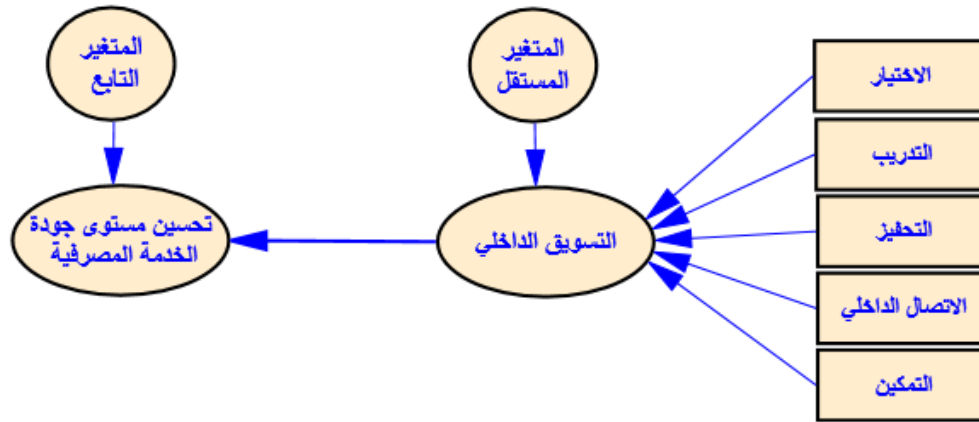
حدود الدراسة:

1. **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على موظفي المصارف التجارية الليبية العاملة داخل الحدود الإدارية لبلدية البيضاء وتحديد المديرين ومعاونيه ورؤساء الأقسام.
2. **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة بالمصارف التجارية الليبية.
3. **الحدود المكانية:** تتحدد في المصارف التجارية الليبية العاملة داخل الحدود الإدارية لبلدية البيضاء.

4. الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات هذه الدراسة خلال شهري 2 و 3 / 2021 وتم الشروع في تحليلها خلال شهر 4 / 2021 وأصبحت الورقة جاهزة في شكلها النهائي خلال 5 / 2021م.

متغيرات الدراسة، ونموذجها: تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: أبعاد التسويق الداخلي ويشمل الأبعاد التالية: (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين).
- المتغير التابع: مستوى جودة الخدمة المصرفية.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح

إعداد: الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة (Kang & James, 2004) and (Anosike, 2008)

الإطار النظري والدراسات السابقة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة، فقد تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: تضمن الجزء الأول منها الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، في حين تناول الجزء الثاني الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة المصرفية، أما الجزء الثالث فقد تنطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي:

يعتبر التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي تنهض بالعنصر البشري ويستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات مميزة مع عملائهم وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، كما يعد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لدفع المنظمات الخدمية إلى الأمام لتثبيت خطاها وتوجيهها نحو سلم النجاح. ويرى الباحث أن أهمية التسويق الداخلي تعود للدور الجوهرى الذي يقوم به العنصر البشري في المنظمات عامةً والمنظمات الخدمية خاصةً، حيث يعد التسويق الداخلي أداة استراتيجية تعمل على رفع أداء العامل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، وذلك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج التي تتكون منها هذه الأداة والتي تقوم بتحسين الرضا الوظيفي وتقليل الصراعات الداخلية بين العمال وتحسين مستوى العامل من خلال برامج التدريب والتحفيز. كما تساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال رفع درجة التكامل والتنسيق بين وظائف وأقسام المنظمة، ومما لا شك فيه أن كل ذلك سينعكس على أداء المنظمة ورضا العملاء الخارجيين.

تعريف التسويق الداخلي:

وفقاً لـ بيرقيزورفيق(2013)، يعد التسويق الداخلي "نشاطاً رئيسياً يهدف إلى تطوير معرفة العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء وإزالة الحواجز والمعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية". وعرفا التسويق الداخلي بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي. وبالمثل، يريالسنوروالصغير (2014)، بأن التسويق الداخلي يمثل فلسفة إدارية يُنظر بموجبها إلى موظفي المؤسسة على أنهم عملاء داخليون بالنسبة لها، ووظائفهم تعتبر منتجات داخلية، وهنا لا بد من إرضاء احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين، من أجل ضمان إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تم تعريف التسويق الداخلي على أنه تلك الجهود التي تهدف إلى تحديد احتياجات ورغبات الموظفين وتحقيق رضاهم عن الوظائف والأنشطة التي يؤدونها. ووفقاً لهذا التعريف يعتبر الموظفون عملاء داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة تقديم المنتجات الداخلية بشكل يلبي احتياجات ورغبات العميل الداخلي وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Susan, 1995).

يري (David, 1997) بانفكرة التسويق الداخلي تقوم على حقيقة أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات، هناك نوعان من العملاء: "العملاء الداخليين" وهم العاملون داخل المنظمة، حيث يعتبر كل فرد عميلاً بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين لديهم معاملات مختلفة، ومن ثم يكون كل فرد مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، ويشارك كل منهم في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. "والعملاء الخارجيين"، ولكي يتم

الوصول إلى العملاء الخارجيين، فانهيجب الاهتمام بالعملاء الداخليين، الذين هم الوسيلة للوصول إلى العملاء الخارجيين.

أهمية التسويق الداخلي وأهدافه وخصائصه:

وفقاً لـ النسور (2014)، فإن استراتيجية التسويق الداخلي تستمد أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين موظفي المؤسسة والعملاء، خاصة في مجال الخدمات، حيث تزامناً من عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويتحكم العنصر البشري في عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من الموظفون والعملاء في إنتاج نفس الخدمة.

كما يرى جنادي (2017)، بان إستراتيجية التسويق الداخلي تهدف إلى جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم على أداء وظائفهم بأفضل طريقة ممكنة، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلية للموظفين. بالإضافة الي ذلك فان إستراتيجية التسويق الداخلي تهدف أيضاً إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعمل الخارجي وإزالة العقبات الوظيفية التي تعيق الفعالية التنظيمية. ووفقاً لـ أبو بكر (2015)، وشعبان (2003)، فانالتسويق الداخلي يتميز بعدة خصائص منها:

أولاً: التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

حيث يتم تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين فيها. اذ لا تقتصر احتياجات العمال على الحاجات المادية فقط، بل هناك احتياجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة والتي يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال نهج التسويق الداخلي.

ثانياً: التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على دمج وتكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال ما

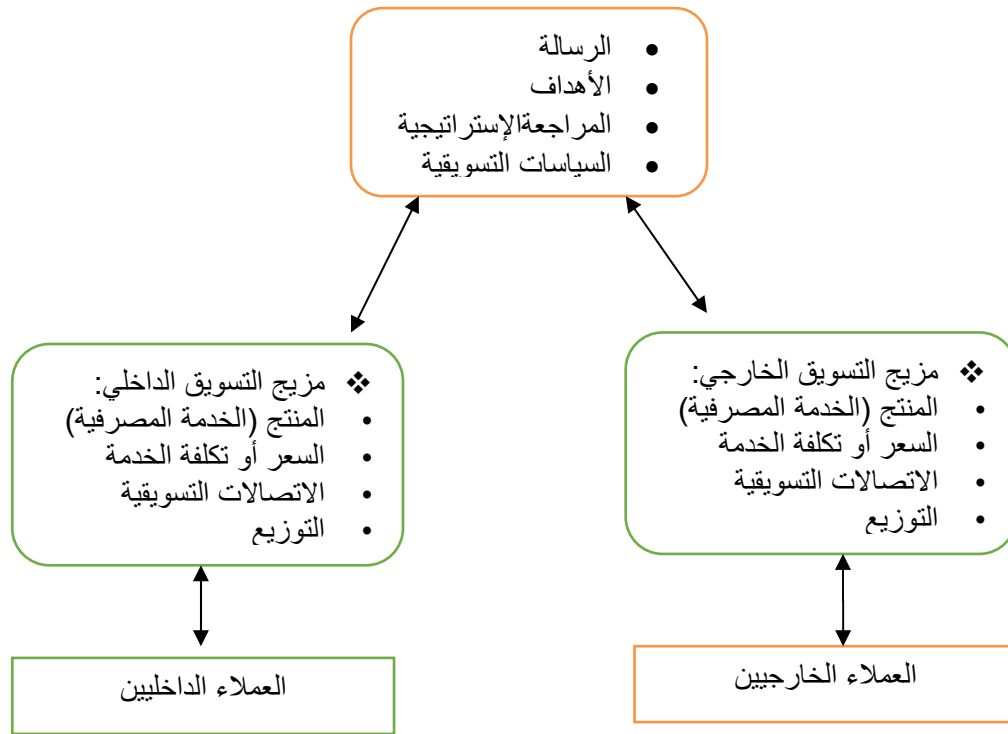
يلي:

- التأكيد على أن جميع الموظفين لديهم معرفة وخبرة كافية بالأنشطة التي يقومون بها، وأن تؤدي هذه الأنشطة إلى إشباع احتياجات العملاء الخارجيين.
- التأكيد على أن جميع الموظفين تم اعدادهم وتهيئتهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة واقتدار. وبالتالي فان تطبيق التسويق الداخلي يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:
- في أي مجال تتمتع المنظمة بميزة على المنظمات الأخرى؟

- من هم الأفراد الذين يؤدون الأنشطة داخل المنظمة؟
- كيف سيتم تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة؟
- هل تتمتع المنظمة بالقدرة على تمييز نفسها عن الآخرين؟

التسويق الداخلي بالمصرف:

يمكن للمصارف تبني مفهوم التسويق الداخلي لأنه يمكنها من الوصول بشكل أفضل إلى العملاء (الخارجيين) من خلال العملاء (الداخليين) وذلك من خلال تحسين بيئة العمل داخلها بالإضافة إلى تحسين علاقاتها بالعمالين بها. ويمكن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المصرف على النحو التالي:



الشكل رقم (2): التسويق الداخلي لخدمات المصرف

Source: Nigel and Neil (1991)

من الشكل (2) يلاحظ إن التسويق الداخلي يعد بمثابة مخرج لكل من الخطط التي يضعها المصرف لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء ومزيج التسويق الخارجي ويعد في نفس الوقت مدخلا لهما.

في ضوء هذا المفهوم، يتم عرض عناصر هذا المزيج الذي يتم تقديمه للعملاء في ضوء الخطط التي يضعها البنك لتقديم الخدمات المصرفية، وينتج عن ذلك الاتفاق على عناصر المزيج التسويقي المكونة للخدمة المقدمة للعملاء، ويتم تعديل هذه الخطط على ضوء ما تسفر عنه عملية تطبيق أو ممارسة هذه العناصر، علاوة على ذلك فإن عناصر مزيج التسويق الداخلي يتم مراجعتها لتتطابق مع عملية التخطيط في المصرف وتتسجم مع عناصر التسويق الخارجي (زيان، 1995). ويمكن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بالمصرف من خلال عناصر المزيج التسويقي على النحو التالي:

1. المنتج:

والمقصود هنا هو الخدمات المصرفية المقدمة، ويلاحظ أن الخدمات المصرفية لا تظهر المنتج النهائي لها إلا في نهايتها، أي بعد تقديم جميع الخدمات المصرفية، لأن المنتج النهائي للخدمات المصرفية هو حالة العميل بعد تقديم الخدمة المصرفية له، فحالة العميل هذه تمثل مخرجات الرعاية المصرفية، وبالتالي فإن الخدمات المختلفة التي يؤديها المدراء وهيئة الإدارة تعد بمثابة منتجات وسيطة لأنها مدرجة في تكوين المنتج النهائي، وهو حالة العميل عند مغادرتها للمصرف. وفقاً لـ Nigel & Neil (1991) وزيان (1995) يجب أن يشتمل تركيز المصرف فيما يتعلق بالمنتج على ما يلي:

- إن يتضمن المنتج المراتب تسويقه لجمهور العملاء مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الخطط التي يرغب المصرف في تنفيذها. هذه الجوانب غير الواضحة في الخدمات المصرفية مهمة للغاية، خاصة وأن الخدمات المصرفية تقدم عند الطلب، وهي مرتبطة بشخصية مقدمي الخدمة من العاملين في المؤسسة.
- عند قيام المصرف بتحديد الخدمات المصرفية المختلفة من حيث إضافة خدمات مصرفية جديدة أو حذف أو تطوير بعض الخدمات الموجودة فإنه يجب أن يفعل ذلك من خلال آراء موظفيه، وعقد اللقاءات والاجتماعات الضرورية لمناقشة ذلك، لاسيما وأن هذه الخدمات غالباً ما تتسم بالطابع الشخصي عند أدائها. ومما لا شك فيه أن اقتراحات الموظفين بخصوص الخدمات المقدمة تعد أمراً ضرورياً ومهماً في هذا الجانب.

2. السعر:

فيما يتعلق بالسعر، فإن الخدمات التي تقدمها المصارف الحكومية على سبيل المثال هي خدمات شبه مجانية (حيث يتم فرض رسوم رمزية على العملاء). ومن هنا فإن تحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة، بما في ذلك أسعار الخدمات الاستشارية يجب أن يتم من خلال الموظفين بها، حيث يتم أخذ آرائهم في هذا الصدد لما لهم من

معرفة ودراية وخبرة في تقييم الجهود المصاحبة لتقديم الخدمات المصرفية. ويعتقد البعض أن السعر يجب أن يتحدد على أساس مدي قدرة الأطراف المختلفة المهتمة بالتسويق الداخلي، وفي الخدمات المصرفية فإن الأطراف المختلفة تتمثل في المدراء والفريق الإداري والفني وغيرهم، مما يعني مشاركة جميع الأطراف في هذا الخصوص، وهذا يؤدي إلى الحصول على عدة تقديرات مختلفة لأسعار الخدمات حسب رؤية كل فريق وتصوره لما يجب أن يكون عليه سعر الخدمة المقدمة، وخاصة إن هذه الأطراف تعكس مستويات مختلفة من الدخول والاهتمامات، مما يعود بالفائدة على المصرف في الوصول إلى السعر المناسب لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها. كما يساعد ذلك على اندماج وتكامل الفريق الاستشاري مع باقي أعضاء فريق العمل في المصرف، خاصة الأفراد المنوط بهم إدارة الأقسام الإدارية والفنية بما يقلل من الشعور بوجود فريقين مختلفين في المصرف وهما المديرون من ناحية وبقية أفراد العمل بالمصرف من ناحية أخرى، وكل هذه الأمور تدعم وتقوي العلاقة بين الموظفين والمصرف.

3. الاتصالات:

تعد الاتصالات العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي، ويتم استخدام الاتصالات التسويقية في المصرف لأخبار وإقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم، خاصة من يمكن الاعتماد عليهم في الترويج للخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف للعملاء. ونتيجة هذه الاتصالات أن يكون الموظفين على دراية تامة بالخطط التي يتبناها المصرف لتقديم الخدمة المصرفية والمشكلات التي تعرقل تقديم الخدمات المصرفية بالمصرف وتأثيرها على عملهم. ومن أهم الطرق المستخدمة في عملية الاتصال بالمصرف ما يلي:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة المصرف ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية المناقشة الأمور المتعلقة بالعمل داخل المصرف.
- طباعة نشرات دورية في المصرف تحتوي على أخبار المصرف للموظفين مما يجعل الموظفين على دراية كاملة بما يحدث في المصرف.
- اجراء استقصاء للموظفين من وقت لآخر لمعرفة آراءهم ومشاكلهم من خلال قسم العلاقات العامة بالمصرف ورفع نتائج هذه الاستقصاءات الي إدارة المصرف.
- الاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات والإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم، وتوفير هذه الاتصالات فرصة للتغذية المرتدة وتحديد المشكلات بشكل مباشر.

4. التوزيع:

تمر الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء من خلال الموظفين، وبالتالي فإن الموظفين هم قناة التوزيع التي تصب فيها خدمات المصرف وتنتج نحو العميل بطريقة متكاملة لتقديم الخدمة المناسبة لهم.

وإذا كان الموظفون يمثلون وكلاء تسويق للمصرف، فإن ذلك يتطلب من المصرف تقديم بعض الخدمات والمساعدات لهؤلاء الوكلاء، وإذا كان المنتج في مجال السلع الصناعية الملموسة يقدم لوكلائه بعض الخدمات بالإضافة إلى حصولهم على عمولات مقابل بيع جزء من منتجاتهم ويعتمد عليهم المنتج في التعرف على رغبات واحتياجات المستهلكين والمشتريين الصناعيين وانتقاداتهم وانطباعاتهم الخاصة بالسلع التي يقومون بتوزيعها، فإنه من الأولى أن يقوم المصرف وهو يقدم للعملاء الخدمات بتقديم بعض الخدمات للعاملين مثل:

- إيفاد بعض العاملين مثل المديرين، إلى بعثات علمية وتدريبية داخل الدولة وخارجها، في حدود إمكانيات المصرف للتطوير العلمي والعملية في مجال تخصصهم، على شكل دورات تدريبية.
- إعداد نوات علمية في مختلف التخصصات يحاضر فيها أساتذة وخبراء متخصصون.
- إبلاغ الموظفين بنتائج اللقاءات والاجتماعات التي يعقدها المصرف مع العملاء إن وجدت أو مشاركتهم فيها.

ابعاد التسويق الداخلي:

من خلال ما ورد في الدراسات السابقة لوحظ أن هناك تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد تم تحديده لذلك، وبناءً على ذلك حاولت هذه الدراسة إبراز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الأبعاد التي تخدم أهداف هذه الدراسة. ولذلك فإن أبعاد التسويق الداخلي لهذه الدراسة تتمثل في (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين).

1. الاختيار:

وفقاً لـ بلباي (2010)، فإن عملية الاختيار تتضمن المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لوظيفة معينة من حيث درجة ملائمتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة من جهة أخرى بسبب الاختلافات في المهارات والاستعدادات بين الأفراد. وبناءً على ذلك يمكن القول بأن وظيفة الاختيار هي العملية التي يمكن من خلالها لإدارة البنك الفرز بين الأفراد المتقدمين لوظيفة معينة من

حيث درجة ملائمتهم لأداء تلك الوظيفة، أي ان الهدف من الاختيار هو تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة.

2. التدريب:

وبحسب رضا (2010)، فان التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات تتناول سلوك الفرد من وجهة نظر مهنية ووظيفية من اجل اكتساب المعرفة والخبرات التي يحتاجها، والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه. وبناء على ذلك يمكن القول بان التدريب هو عملية مستمرة من الإجراءات قادرة على إكساب الفرد والجماعات المعرفة والمهارات والأداء الذي يمكنهم من خلاله تحقيق الأهداف المتوقع إنجازها وتحسين الأداء بشكل مستمر بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتجدر الإشارة إلى أنه نظراً لأن استيعاب وإدراك الزبون للخدمات المقدمة يتأثر بشكل مباشر بأداء وسلوك مقدمها، لذا يجب على البنكان يخطط باستمرار للدورات التدريبية بهدف تحسين أداء الموظفين وتصحيح نقاط الضعف وسد فجوة النقص من الخبرة لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ورضا العملاء الخارجين وتحقيق أهداف البنك.

3. التحفيز:

وفقاً لـ التلا (2016)، فان التحفيز هو ممارسة إدارية لمدير المنظمة يهدف من خلالها الى التأثير على الموظفين عن طريق تحريك الدافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. وبناء على ذلك يمكن القول بان التحفيز هو عملية دفع الافراد الي تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد مقبول عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بمختلف الوسائل المادية والمعنوية المحفزة على تقديم أداء متميز وذلك لتحقيق أهداف المصرف. والجدير بالذكر أن المصارف الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمصرف ومساعدته على الربح والبقاء.

4. الاتصال الداخلي:

وفقاً لـ عباسرة وبني أحمد (2015)، فان الاتصال هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعه بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر لكي يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها. ويعد الاتصال الداخلي وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات (كورتل وحلوز، 2017).

ووفقاً للتلا (2016)، فإن الاتصال الداخلي هو تعاملات بين الأشخاص والجماعات في المنظمة على مستويات متعددة وفي أقسام مختلفة لكل الاختصاصات في المنظمة. وبناء على ذلك يمكن القول ان الاتصال الداخلي يشمل كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على الصعيد الداخلي للمنظمة وفي كل المستويات التنظيمية. وتجدر الإشارة إلى أن نظام الاتصال الداخلي الفعال يسمح للموظفين بمشاركة وتبادل المعلومات الضرورية من أجل التطبيق السليم لمختلف الأدوار، فهي تجعل الموظفين أكثر التزاماً في حياة البنك وهذا يعود إلى معرفتهم بالأهداف التي يود البنك تحقيقها، ولعمليات الاتصال أهمية بالغة من خلال تأثيرها على فعالية الاداء والعلاقات الإنسانية السائدة بالبنوك.

5. التمكين:

وفقاً لـ جدي (2014)، يعتبر مفهوم تمكين العاملين مفهوماً حديثاً نسبياً في مجال الفكر الإداري، ويعرف بأنه قيمة وعملية من خلاله يتم مشاركة ومنح العاملين مزيد من القوة والسلطة والمسؤولية وإعطاء العاملين الفرصة من أجل المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. ويمكن القول إن فكرة تمكين العاملين واشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة في نفس الموظف، واشعاره بالمسؤولية وانه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة وتطورها واستمرارها.

الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة المصرفية

نظراً للتشابه بين معظم الخدمات التي تقدمها المصارف، فإن جودة الخدمة المصرفية تعد ذات قيمة استراتيجية، وبالتالي فإن عمليه دراستها تساعد البنك على الاحتفاظ وإرضاء عملائه وموظفيه، بالإضافة إلى زيادة فرص بيع الخدمات المصرفية وجذبها لعملاء جدد، وتطوير العلاقات بين العميل والبنك، وتعزيز السمعة، وخفض التكاليف وزيادة أرباح الحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي على المستوى العالمي.

مفهوم الخدمة المصرفية:

وفقاً لـ كافي (2017)، تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة أنشطة يكون جوهرها غير ملموس يقدمها البنك للعميل من اجل تلبيبة احتياجاته ورغباته، وقد يرتبط إنتاجها أولاً يرتبط بمنتج مادي، ولا يترتب عنها أي نقل للملكية. بينما يري حساني (2011) أن الخدمة المصرفية تمثل مجموعة من العمليات ذات المحتوى النفعي الكافي ضمن مجموعة من الأنشطة الملموسة وغير الملموسة التي يمكن للعملاء ادراكها من خلال أهميتها النفعية، والتي تشكل مصدراً لتلبية واشباع احتياجاتهم المالية والاقتصادية.

خصائص الخدمة المصرفية:

وفقاً لـ كافي (2017) ومحمود (2012) فإن الخدمات المصرفية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

1. **اللاملموسية:** حيث تتميز الخدمة المصرفية باحتوائها على مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة. حيث إن الأجهزة والآلات والديكورات والأشياء الأخرى التي يحتويها البنك تشكل عناصر ملموسة، في حين إن العناصر غير الملموسة التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها يتم تمثيلها في تصورات وإدراكات العميل وتوقعاته.
2. **التلازمية (التكاملية):** حيث ترتبط الخدمة المصرفية بمنتجاتها أو مزودها وتتميز بالتكامل والتلازم في الإنتاج والتوزيع، مما يعني أنه لا يمكن فصل هاتين العمليتين، حيث يتم إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعها في نفس البنك أو أحد فروعها.
3. **نظام تسويقي ذو توجه شخصي:** حيث تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق المصرفي الشخصي إلى حد كبير، إذ تعتمد على التواصل الشخصي بين مقدم الخدمة والزيون، وأن التفاعل المباشر بين موظفي البنك والعملاء يمكن الإدارة من معرفة ردود أفعال العملاء وتحديد احتياجاتهم.
4. **الافتقار إلى هوية خاصة:** يعني أن الخدمات التي تقدمها البنوك تكاد تكون متطابقة أو متشابهة، وبالتالي سيسعى البنك إلى إنشاء هوية مميزة من خلال الاهتمام بموقعه وسمعته وكفاءة موظفيه وزيادة الجهود الإعلانية ... إلخ. لجذب المزيد من الزبائن.
5. **التشتت الجغرافي:** بمعنى أن البنك يمتلك فروعاً على نطاق واسع لتلبية احتياجات الزبائن على المستويات المحلية والوطنية والدينية.
6. **تقلبات الطلب:** إذ يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية التي تشهد تقلبات في الطلب على خدماته.
7. **التوازن بين النمو والمخاطر:** بمعنى ضرورة وجود توازن بين النمو والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التوسع، باعتبار أن البنك مؤسسة تعمل على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين الزبون.

8. المدى الواسع للخدمات المصرفية: حيث تعمل البنوك على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات التي تلبي الاحتياجات المتنوعة للزبائن المختلفين من مختلف المناطق.

مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

اختلف الباحثون حول المقصود بالجودة، فبينما ترى الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو إنتاج منتج خالي من العيوب أو إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة (Domininique, 1995). يرى الوادي (2010) أن الجودة هي المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك. ويمكن القول إن الجودة هي التزام من قبل الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يتطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في المؤسسة.

فيما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية، فقد تم تعريفها من قبل اللجنة الأمريكية المشتركة لاعتماد المنظمات المصرفية على أنها "درجة الالتزام والامتثال للمعايير المعاصرة المعترف بها عموماً للممارسات الجيدة والنتائج المتوقعة لخدمة محددة" (بن سعيد، 1994). وكذلك عرفها خنفر (2015)، بأنها مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن، وأن الجودة التي يدركها العملاء للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة من ناحية الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل من ناحية أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن أمن ضمن الأهداف الرئيسية التي يسعى البنك إلى تحقيقها هو تقديم الخدمات بالجودة التي يريدها العميل وهذا يحقق له مزايا إيجابية كزيادة الأرباح والنمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة. يمكن القول بأن جودة الخدمة المصرفية هي كل ما يتعلق بشئون المستهلك والالتزام بجودة المنتج المقدم له عن طريق البحث المستمر واختيار أفضل الطرق لإشباع حاجاته ورغباته.

أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

تشير دراسة (Berry et al., 1985) إلى أن قياس جودة الخدمة يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد العشرة التي تمثل جوانب جودة الخدمة وهي: الفورية، الاتصالات، المقدرة، الثقة، الاعتمادية، التجسيد، التحسين، المستمر، الأمان، رضا العملاء، المجاملة (مراد، 2007).

وفي دراسة اخري تمكن (Zeithamlet al., 1988) من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط هي النواحي المادية الملموسة في الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف. كما احتوت هذه الأبعاد على اثنتين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد (بوديةتوقندوز، 2016).

ومن الملاحظ أن هذه الإبعاد الخمسة من وجهة نظر (Smith, 1995) هيأبعاداً عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة بغض النظر عن نوعية الخدمة وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة أو مقياس Servqual وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات (بن أحسن، 2016).

ويرى (Steven, 1994) أن هذا المقياس يتميز عن المقياس السابق بالبساطة وسهولة الاستخدام وكذلك بزيادة درجة مصداقيته (إياد، 2015).

وفقاً لـ (Kenneth, 1994) فإن هذه الأسلوب لم يسلم من الانتقادات وان تركز معظمها حول منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته. وما زال الجدل مستمرا حول فعالية هذا المقياس لجودة الخدمة وانقسم الباحثون إلى فريقين ما بين مؤيد ومعارض.

من خلال التعاريف السابقة للجودة ولجودة الخدمة المصرفية وركائزها ودراسة المعايير التي يمكن على أساسها تقييم جودة الخدمة ارتأت هذه الدراسة ان تأخذ الابعاد التالية: الملموسية، الاعتمادية، الأمان، رضا العملاء، التحسين المستمر.

الملموسية: وتشمل المستلزمات المادية الداعمة لتقديم الخدمة "الأجهزة، المعدات، الافراد" (عباس والجناي، 2017).

الاعتمادية: وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك وتعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العميل، وتعني أيضاً درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة (عباس وأحمد، 2017).

الأمان: ويعني معرفة الموظفين ومجاملتهم وإعطاء الثقة والأمان للعميل، ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع منظمة الخدمة من الشك او المخاطرة.

رضا العملاء: بمعنى ان يكون العميل في مركز اهتمام المصرف عند تقديم الخدمات المصرفية ويعمل المصرف على جذبه للتعامل معه عن طريق تقديم الخدمات المصرفية بالجودة التي يرغبها ويستطيع الاستفادة منها

وتوفيرها له في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة والذي يؤدي إلى رضاه. فالرضا هو شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل، فإذا كان الأداء يطابق التوقعات يكون العميل راضياً وإذا تجاوز الأداء التوقعات فإن العميل يكون راضياً بشكل عالي أو سعيداً، أما إذا كان الأداء دون التوقعات يكون العميل حينها غير راضٍ (عباس وأحمد، 2017). ووفقاً لـ حلوز (2014) فإن رضا العملاء هو الحالة التي تتقابل فيها توقعات الزبون مع إدراكاته المرتبطة بالخدمة المقدمة إليه. لذلك فالرضا لدى الزبائن يعد من أهم المعايير التي تمكن المصرف من التأكد من جودة خدماته، أنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمصرف، لذلك يسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على تطوره ونموه وزيادة ربحيته وكذلك بقاءه في السوق.

التحسين المستمر:

التحسين المستمر للجودة هو تقديم الجديد والأفضل بشكل دائم، والجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرارية، ويمكن القول إن التحسين المستمر هو مجموعة من الجهود التي يقوم بها الموظفون في المنظمة باختلاف مستوياتهم التنظيمية، بهدف تحسين أداء العمليات المختلفة مما يؤدي إلى خفض التكلفة مع تحقيق رغبات الزبون والحفاظ على مستوى الجودة المطلوب (بوحرد، 2015). وفقاً لـ الصيرفي (2006)، لكي تتوثق هذه العمليات ثمارها، يجب أن تقوم على المبادئ التالية:

- 0 التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.
- 0 التحسين عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
- 0 التحسين يحتاج إلى جهود كافة العاملين بالمنظمة.
- 0 لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.

لذلك فإن التحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي وأحياناً الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر الجودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبشكل خاص في مجال الجودة (خيضر والشيخ، 2009).

كما يعرف التحسين المستمر بأنه بحث متواصل عن الأساليب التي من شأنها تحسين العمليات من خلال إدخال ابتكارات تدريبية مستمرة عن المنتج أو الخدمة (دلاب وصالح، 2016).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن التحسين المستمر هو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة والهدف منه الوصول إلى الكمال من خلال

تخفيض الموارد المستخدمة وكذلك تخفيض الأخطاء، وتحقيق التفوق على توقعات العملاء والتي ينتج عنه تحسين جودة الخدمات أو ارتفاع مستوى أداء العاملين ورضا العملاء.

علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين والعملاء في المؤسسات الخدمية، وفقاً لـ بلباي (2010)، فالوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم إنما يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (تسويق داخلي، تسويق خارجي، تسويق تفاعلي) ما بين المؤسسة والمتعاملين معها. كما أشار إلى أن أهمية التسويق الداخلي تتمثل من خلال توجيه إستراتيجياته نحو العاملين جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي نحو العملاء، حتى يتمكن الموظفون تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون، وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي.

وفقاً لحلوز (2014)، فإن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة (المصرف، الزبائن، الموظفين) ما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي والتسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة وبالتالي فإن العميل الخارجي يحصل على نوعين من الجودة وهما:

الجودة الفنية: والتي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي المصرف ما الذي يتم تقديمه للزبون؟ وهذا البعد يختص بالصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى الزبون والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

الجودة الوظيفية: والتي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح، كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة، والزبون، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي المصرف في التعامل مع الزبائن يعتبر الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه المصارف.

الصورة الذهنية للبنك: وهي الصورة التي تعكس انطباعات الزبائن حول المصرف، وأن الصورة الذهنية لدى الزبائن تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها المصرف والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول المصرف المتعامل معه.

الدراسات السابقة:

1. دراسة بن أحسن (2016)، "تكامُل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون بالمؤسسات الخدمية بالجزائر". هدفت هذه الدراسة الي التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي من خلال تقييم عينة من مقدمي الخدمات الأنشطة التسويق الداخلي في الوكالات والمكاتب محل الدراسة بالاعتماد على بعد التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، التحفيز وكذلك كيفية تأثير التكامل بين أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في المؤسسة، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بشكل كبير خصوصا في تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي والتحفيز. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الوكالات التجارية تولي أهمية لبرامج التدريب والاتصال الداخلي أما باقي الأبعاد فكان تقييمها متوسطاً، أما المكاتب البريدية فاهتمامها كان بالاتصال الداخلي وثقافة الخدمة بشكل إيجابي وباقي الأبعاد كان تقييمها متوسطاً، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات التسويق الداخلي على رضا مقدمي الخدمة ووجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون.
2. دراسة أبو بكر (2015)، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات أبو ظبي". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي بالأبعاد التالية: التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي على رضا العاملين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد وأساليب التسويق الداخلي على رضا العاملين بالبنوك الإسلامية، وأتضح أيضا أن جميع أبعاد التسويق الداخلي مطبقة في البنك محل الدراسة ماعدا مؤشر التمكين وأن مستويات رضا العاملين ما بين متوسطة وعالية. ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أن دراستنا أضافت بعد اختيار العاملين إلى الأبعاد التي درسها الباحث وأن المتغير التابع في دراستنا هو تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية بينما المتغير التابع في دراسة الباحث كانت رضا العاملين.
3. دراسة بلباي (2010)، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون". هدفت هذه الدراسة الي إبراز العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية وأثر جودة الخدمة على رضا الزبائن. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لاختبار الفرضيات والذي تمت الاستفادة منه نظرا لاحتوائه على عدد من أبعاد الدراسة للمتغيرين المستقل (التسويق الداخلي والمتغير التابع جودة الخدمات المصرفية). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بكل من التدريب ونشر المعلومات واهمال باقي الأبعاد مما يؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة.
4. دراسة الأسدي وابوغنيم (2010)، "استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات المصرفية، تمت الدراسة الميدانية على

مجموعة من المصارف العراقية، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، كما أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المصرفية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها: يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، وأن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال الاستراتيجيات الموجهة باحتياجات ورغبات العملاء الداخليين.

5. دراسة (Kelemen and Papasolomou) (2007)، "التسويق الداخلي: دراسة نوعية لتغيير الثقافة في القطاع المصرفي بالمملكة المتحدة". تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي باعتباره عنصراً مهماً في بناء الثقافة التنظيمية وتغييرها، كما ناقشت سبل تطبيق التسويق الداخلي في القطاع المصرفي والنتائج المترتبة على تطبيقه على مستوى الثقافة التنظيمية للمصارف البريطانية محل الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التسويق الداخلي لم يرق إلى المستوى المطلوب، كما أنه لم يساعد في بناء ثقافة تنظيمية موجودة حول التوجه نحو الزبون والتحلي بعقلية خدمة العملاء.
6. دراسة (Jerome) (2005)، "آثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة ضمن قطاع الرياضة الترفيهية الجماعية بجامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدراكات العاملين في قطاع الرياضة الترفيهية الطلابية لممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة.

الإطار العملي للدراسة:

يتناول هذا المبحث عرض الخطوات الأولى في تصميم الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث، حيث يتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة من ثم يتم شرح كيفية تصميم أداة القياس (الاستبيان) وسرد المقاييس الإحصائية التي اتبعها الباحث في الدراسة. ويتم في نهاية المبحث القيام بأول خطوات التحليل الإحصائي وهي اختبار صدق وثبات أداة القياس، وكذلك عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في المصارف التجارية اللببية العاملة داخل الحدود الإدارية لبلدية البيضاء، وعددها (7) مصارف وهي (المصرف التجاري، مصرف الوحدة، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري، مصرف التجارة والتنمية، مصرف الأمان، مصرف شمال إفريقيا). وتكونت أفراد العينة من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة مع الاستعانة بأحد مواقع اختيار العينات، وتم تصميم استمارة استبيان بالاعتماد على عدد من المقاييس العلمية الرصينة. وزعت على

عينة الدراسة (50) استبانة على المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وذلك بهدف قياس تأثير أبعاد التسويق الداخلي المصرفي علمستوي جودة الخدمة لدى المصارف محل الدراسة، وقد تم استرجاع (42) استبانة، تم استبعاد (6) استبانات منها وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل، أما عدد الاستبانات المقبولة والصالحة للتحليل فقد بلغ (36) استبانة بنسبة استجابة 72% من العدد الكلي للاستبانات، وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة العلمية.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استمارة الاستبيان من النوع المقفل كوسيلة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تمتصميتها بطريقة تمكن المشاركين من إعطاء البيانات المطلوبة منهم بسهولة ويسر، وتضمنت جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتضمن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: ويغطي متغير "التسويق الداخلي"، حيث يشتمل على (17) عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها Anosike (2008) مع اجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وتهدف الى التعرف على ممارسة التسويق الداخلي وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وقد تم تحديد خمس مجالات والتي تعد من أهم مراحل التسويق الداخلي وقدمت على النحو التالي:

- الاختيار: كأحد أبعاد التسويق الداخلي وتمثله العبارات المرقمة من (1-3).
- التدريب: كأحد أبعاد التسويق الداخلي وتمثله العبارات المرقمة من (4-7).
- التحفيز: كأحد أبعاد التسويق الداخلي وتمثله العبارات المرقمة من (8-11).
- الاتصال الداخلي: كأحد أبعاد التسويق الداخلي وتمثله العبارات المرقمة من (12-14).
- التمكين: كأحد أبعاد التسويق الداخلي وتمثله العبارات المرقمة من (15-17).

المحور الثاني: ويغطي متغير "مستوى جودة الخدمة المصرفية"، حيث يشتمل على (18) عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها Kang and James, (2004) مع اجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم مع أهداف

الدراسة، وتهدف الى التعرف على مستوي جودة الخدمة المقدمة وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وقد تم تحديد خمس مجالات والتي تعد من أهم أبعاد مستوي جودة الخدمة المصرفية وقدمت على النحو التالي:

- **الاعتمادية:** كأحد ابعاد مستوي جودة الخدمة وتمثله العبارات المرقمة من (1-4).
- **الملموسية:** كأحد أبعاد مستوي جودة الخدمة وتمثله العبارات المرقمة من (5-8).
- **الأمان:** كأحد أبعاد مستوي جودة الخدمة وتمثله العبارات المرقمة من (9-12).
- **رضا العملاء:** كأحد أبعاد مستوي جودة الخدمة وتمثله العبارات المرقمة من (13-15).
- **التحسين المستمر:** كأحد أبعاد مستوي جودة الخدمة وتمثله العبارات المرقمة من (16-18).

وقد تمتصياغة الجزء الثاني من الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لقياس درجة الموافقة لأبعاد التسويق الداخلي السابقة وجودة الخدمة، بالإضافة الى وضع وزن نسبي لدرجة الموافقة، حيث أخذ المقياس الشكل التالي، والمبين بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) ترميز الإجابات

الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

تجدر الإشارة هنا الى انه قد تم تحديد درجة الأهمية حسب قيم المتوسط المرجح وفقاً لـ (دمنهوري والراشد، 2018) كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة جداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة متوسطة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (4.20 إلى 5)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية جداً.

صدق وثبات وسيلة جمع البيانات:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات وموثوقية البيانات المتحصل عليها من المشاركين في الدراسة، فإذا كانت قيمة (ألفا) أكبر من (60%)، فذلك يعني أن بيانات الدراسة ذات ثبات وموثوقية عالية، أما إذا كانت قيمة (ألفا) أقل من (60%) فذلك يعني أن هناك عدم ثبات في بيانات الدراسة، وقد كانت نسبة اختبار ألفا كرونباخ لبيانات هذه الدراسة (74%، 85%، 71%، 64%، 78%، 77%، 87%، 90%) كما هو موضح بالجدول رقم (2)، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

كما تم إجراء اختبار الصدق للتأكد من أن أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تقيس ما أعدت من أجله وتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت قيمتها (86%، 92%، 84%، 80%، 88%، 87%، 93%، 95%) كما هو موضح بالجدول رقم (2) وتعتبر جميعها قيم مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان والاطمئنان لصدقه.

الجدول رقم (2) نتائج معاملات الثبات والصدق لبيانات الاستبيان

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق "جذر الثبات"
1	الاختيار	3	0.748	0.865
2	التدريب	4	0.850	0.922
3	التحفيز	4	0.718	0.847
4	الاتصال الداخلي	3	0.640	0.801

5	التمكين	3	0.785	0.886
6	التسويق الداخلي ككل	17	0.773	0.879
7	مستوي جودة الخدمة المصرفية ككل	18	0.877	0.936
8	الاجمالي	35	0.907	0.952

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تحليل بيانات الدراسة:

بعد انتم جميع استمارات الاستبيان، تمت فرغ بياناتها وتبويبها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Static Package for Social Sciences، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية، لتحديد خصائص مفردات عينة الدراسة (توصيف العينة).
- المتوسطات الحسابية، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حده.
- الانحراف المعياري، لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: لاختبار فرضيات الدراسة حيث تم تطبيق ما يلي:

- اختبار الثبات (Reliability Test) لحساب درجة الثبات للمقاييس المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وصحة فرضيات الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي:

تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالمشاركين في الدراسة والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (3) كالتالي:

الجدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة

م	الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	24	%66.7
		انثى	12	%33.3
		المجموع	36	%100
2	العمر	من 20 الي أقل من 30 سنة	10	%27.8
		من 30 الي أقل من 40 سنة	18	%50.0
		من 40 الي أقل من 50 سنة	08	%22.2
		من 50 فأكثر	0	0
		المجموع	36	%100
3	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	04	%11.1
		دبلوم عالي	05	%13.9

%61.1	22	بكالوريوس		
%13.9	05	ماجستير		
0	0	دكتوراه		
%100	36	المجموع		
%19.4	07	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
%22.2	08	من 5 الى أقل من 10 سنوات		
%58.3	21	من 10 سنوات فما فوق		
%100	36	المجموع		

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 66.7% أي أكثر من الإناث بنسبة 33.3%. وفيما يتعلق بتوزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، يتضح من الجدول أن 77% من أفراد العينة أعمارهم كانت أقل من 40 سنة، وهذا يشير إلى أن المصارف يغلب عليها الفئة الشابة، وهو مؤشر على كفاءة العينة، على اعتبار أن هذه الفئة هم صناع التغيير الإيجابي في المجتمع، ولما تمتع به من حماس وحيوية فكرياً وحركة، والأكثر طموحاً في المجتمع، والأكثر تقبلاً للتغيير.

ويتضح من الجدول توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث نجد أن 75% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأكثر، وهذه قد تكون دلالة على الخلفية العلمية للمستجيبين مما يمكنهم من فهم أسئلة الاستبانة والاجابة عليها بطريقة صحيحة، وهذا بدوره يعطي نتائج أقرب للواقع. وفيما يتعلق بتوزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة، يتضح من الجدول أن هناك ما نسبته 58.3% من أفراد العينة تبلغ مدة الخبرة العملية لهم 10 سنوات فأكثر، مما يبين مدى الخبرة العميقة لأفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية وثقة بالاعتماد على خبرتهم في مجال عملهم.

الإجابة عن السؤال الاول: ما هو واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشكل عام في المصارف قيد الدراسة؟ وما هو واقع تطبيق كل بعد من ابعاد التسويق الداخلي في المصارف قيد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال "التسويق الداخلي" والذي يشمل خمس مجالات للتسويق الداخلي وهي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين). وذلك من خلال سبعة عشر عبارة تترجم مظاهر مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالنسبة لهذه المجالات. كما تم حساب المجال الكلي، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات " أبعاد التسويق الداخلي "

المجال	ت.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
اختيار العاملين	1	أشعر بالاستقرار في المصرف ولا أنوي تغيير العمل.	3.03	1.134	3	متوسط
	2	يقوم المصرف باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة.	3.67	1.265	1	عالية
	3	تلبي وظيفتي حاجاتي ورغباتي.	3.36	1.099	2	متوسط
"المتوسط الكلي لمجال اختيار العاملين ككل".			3.35	0.953	-	متوسط
التدريب	4	يقوم المصرف بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين.	3.14	0.961	3	متوسط
	5	يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكساب الموظفين المهارات للتعامل مع العملاء.	3.19	0.822	1	عالي
	6	يركز التدريب في المصرف على الاحتياجات التدريبية.	3.19	0.786	2	متوسط
	7	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية لتلبية	3.08	0.841	4	متوسط

				الاحتياجات.		
متوسط	-	0.710	3.15	"المتوسط الكلي لمجال التدريب ككل".		
متوسط	3	1.406	3.28	تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة.	8	التحفيز
متوسط	2	1.128	3.39	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.	9	
عالي	1	1.156	3.58	يعاملني رؤسائي معاملة جيدة.	10	
متوسط	4	1.254	3.17	أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت.	11	
متوسط	-	0.913	3.35	"المتوسط الكلي لمجال التحفيز ككل".		
متوسط	1	1.265	3.33	توفر إدارة المصرف المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	12	الاتصال الداخلي
متوسط	3	1.214	3.11	يتواصل فريق العمل في المصرف من خلال تبادل المعلومات والخبرات بسهولة.	13	
متوسط	2	1.222	3.14	يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين.	14	
متوسط	-	0.941	3.19	"المتوسط الكلي لمجال الاتصال الداخلي ككل".		
عالية	2	0.806	3.75	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات.	15	التمكين
عالية	1	0.959	3.78	أقوم بتأدية مهامهم دون عراقيل إدارية.	16	
عالية	3	0.906	3.58	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة.	17	

المتوسط الكلي لمجال التمكين ككل	3.70	0.747	-	عالية
المتوسط الحسابي الكلي لمجالات التسويق الداخلي ككل	3.35	0.494	-	متوسط

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن مجال اختيار العاملين كمجال من مجالات التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء متوسطاً على أغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (2) بدرجة عالية، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.03 - 3.67)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "يقوم المصرف باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على "تلبي وظيفتي حاجاتي ورغباتي" بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "أشعر بالاستقرار في المصرف ولا أنوي تغيير العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "اختيار العاملين" ككل (3.35) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن موظفي المصارف عيّن الدراسة لديهم اتفاق على أساليب وطرق الاختيار ووضوح كامل لأدوار العمل الخاصة بهم.

كما يتضح من الجدول أن مجال التدريب كمجال من مجالات التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء متوسطاً على كل الفقرات، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.08 - 3.19)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكساب الموظفين المهارات للتعامل مع العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة الثانية التي تنص على "يركز التدريب في المصرف على الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الثالثة الفقرة التي تنص على "يقوم المصرف بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية لتلبية الاحتياجات" بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبدرجة متوسطة أيضاً، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التدريب" ككل (3.15) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن ثقافة التدريب لدى المصرف تركز على الاحتياجات التدريبية لكنها غير كافية، مما قد يعرّض العاملين بالمصرف يتلقون برامج التدريب التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم ولكن بنسب ضئيلة.

ويشير الجدول أن مجال التحفيز كمجال من مجالات التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء متوسطاً على أغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (3) بدرجة عالية، حيث أن المتوسطات

الحسابية تراوحت بين (3.58-3.17)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "يعاملني رؤسائي معاملة جيدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة عالية، تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على "المرتبة الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة التي تنص على "تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد عادت للفقرة التي تنص على "أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت" بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التحفيز" ككل (3.35) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناءً على نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، يمكن القول بأن هناك نظام مكافآت ينسجم نوعاً ما مع سلوك الموظفين، مع التأكيد على ضرورة موازنة الأعمال المتميزة مع نظام المكافآت.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن مجال الاتصال الداخلي كمجال من مجالات التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء متوسطاً على كل الفقرات، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.33-3.11)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "توفر إدارة المصرف المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة أيضاً، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يتواصل فريق العمل في المصرف من خلال تبادل المعلومات والخبرات بسهولة" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الاتصال الداخلي" ككل (3.19) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن مجال الاتصال الداخلي في المصرف يساهم بشكل متوسط في انجاز الأعمال التي من شأنها ترفع مستوى الأداء وبالتالي تحسين جودة الخدمات المصرفية.

كما يتضح من الجدول أن مجال التمكين كمجال من مجالات التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء مرتفعاً على كل الفقرات، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.78-3.58)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "أقوم بتأدية مهامهم دون عراقيل إدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على "تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبدرجة عالية أيضاً، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الاتصال الداخلي" ككل (3.70) وبدرجة عالية وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناءً على نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، يمكن القول بأن الإدارة تولي اهتمام متوسط بتمكين الموظفين وتفويضهم ببعض الصلاحيات وإشراكهم في القيادة.

وأخيراً يشير الجدول لبيان المتوسطات الحسابية لمجالات "التسويق الداخلي ككل" في المصارف قيد الدراسة تراوحت بين (3.70-3.15)، كان أعلاها للمجال الخامس "التمكين" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة عالية، يليه في المرتبة الثانية المجال الثالث "التحفيز" بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة يأتي المجال الأول "اختيار العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة يأتي المجال الرابع "الاتصال الداخلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني "التدريب" بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبدرجة متوسطة أيضاً، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "التسويق الداخلي ككل" (3.35) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن المصارف عينة الدراسة تعمل على تبنى متغير التسويق الداخلي على مستوى منخفض أو متوسط.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى جودة الخدمة في المصارف قيد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال " مستوى جودة الخدمة" والذي يشمل خمس مجالات لمستوى جودة الخدمة وهي (الاعتمادية، الملموسية، الأمان، رضا العملاء، والتحسين المستمر). وذلك من خلال ثمانية عشر عبارة تترجم مظاهر مستوى جودة الخدمة بالنسبة لهذه المجالات. كما تم حساب المجال ككل، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات " مستوى جودة الخدمة"

المجال	ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الاعتمادية	1	أقوم بتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة.	3.13	0.961	3	متوسط
	2	يستطيع عملاءنا مقابلة المسؤول بكل سهولة.	3.19	0.822	2	متوسط
	3	نؤدي خدماتنا بشكل صحيح من أول مرة.	3.61	0.934	1	عالي
	4	يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة.	3.00	0.756	4	متوسط
"المتوسط الحسابي لمجال الاعتمادية ككل"			3.24	0.618	-	متوسط
	5	يملك المصرف تجهيزات حديثة.	3.03	0.878	3	متوسط

6	أتمتع دائما بالمظهر الجيد.	3.25	0.874	1	متوسط	الملموسية
7	تتناسب التجهيزات المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة.	3.19	0.951	2	متوسط	
8	البيئة الداخلية ملائمة.	2.64	0.593	4	متوسط	
" المتوسط الحسابي لمجال الملموسية ككل "						
9	أحاول دائما زرع الثقة في عميلي.	3.14	0.899	4	متوسط	الأمان
10	أتحلى بالأدب والأخلاق الحميدة في تعاملاتي.	3.42	0.996	1	عالي	
11	أمتلك معرفة في تقديم الخدمات.	3.14	0.833	3	متوسط	
12	تتم معاملاتي على درجة كبيرة من السرية.	3.36	0.762	2	متوسط	
"المتوسط الحسابي لمجال الأمان ككل"						
13	عملاءنا راضون على وقت تقديم الخدمة.	3.33	0.862	2	متوسط	رضا العملاء
14	نسعى لتقديم خدمة بشكل شخصي للعميل.	3.31	0.856	3	متوسط	
15	أعمل دائما على تقديم الخدمة حسب متطلبات العميل.	3.39	0.871	1	متوسط	

"المتوسط الحسابي لمجال رضا العملاء ككل"						
متوسط	-	0.728	3.34			
التحسين المستمر	1	1.009	3.31	يقوم المصرف بدراسات للتعرف على جودة الخدمة من وجهة نظر العميل.	6	
	2	0.762	3.13	يقوم المصرف بتقليل الأخطاء الناتجة عن التعامل بشكل مستمر.	7	
	3	1.190	3.11	يقوم المصرف بالمتابعة لإحداث التغيير في الخدمات المقدمة نحو الأفضل.	8	
"المتوسط الحسابي لمجال التحسين المستمر ككل"						
متوسط	-	0.783	3.19			
"المتوسط الحسابي الكلي لمستوي جودة الخدمة ككل"						
متوسط	-	0.513	3.21			

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول (5) أن مستوي جودة الخدمة المصرفية كان بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.64-3.61) وذلك في كافة مجالات الخدمة المصرفية والتي تشمل الاعتمادية، الملموسية، الأمان، رضا العملاء والتحسين المستمر.

من خلال الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات مجال الاعتمادية أعلاه الفقرة التي تنص على "تؤدي خدماتنا بشكل صحيح من أول مرة" بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على "يستطيع عملاءنا مقابلة المسؤول بكل سهولة" بمتوسط حسابي (3.19) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "أقوم بتقديم الخدمات في أوقاتها المحددة" بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة" بمتوسط حسابي (3.00) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الاعتمادية ككل" (3.24) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان هنا كحرص من الموظفين على جودة الخدمات المقدمة من خلال تأديتها بشكل صحيح من أول مرة وفي أوقاتها المحددة.

كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات مجال الملموسية كان أعلاها للفقرة التي تنص على "أتمتع دائماً بالمظهر الجيد" بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "تناسب التجهيزات المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي (3.19) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "يمتلك المصرف تجهيزات حديثة" بمتوسط حسابي (3.03) وبدرجة

متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "البيئة الداخلية ملائمة" بمتوسط حسابي (2.64) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الملموسية ككل" (3.03) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان هناك اتفاق بين أغلبية الموظفين على ملائمة التجهيزات والمعدات للعمل مع إهمال نوعا ما لملائمة البيئة الداخلية.

يشير الجدول إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات مجال الأمان كان أعلاها للفقرة التي تنص على "أتحلى بالأدب والأخلاق الحميدة في تعاملاتي" بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على "تتم معاملاتي على درجة كبيرة من السرية" بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "أمتلك معرفة في تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي (3.14) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "أحاول دائما زرع الثقة في عميلي" بمتوسط حسابي (3.14) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الأمان ككل" (3.26) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان هناك توافق للسرية والأمان وزرع الثقة للعملاء من خلال امتلاك المعرفة والسرية في تقديم خدمات جيدة لطلابيها حسب احتياجاتهم ورغباتهم.

من خلال الجدول نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات مجال رضا العملاء كان أعلاها للفقرة التي تنص على "أعمل دائما على تقديم الخدمة حسب متطلبات العميل" بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "عملائنا راضون على وقت تقديم الخدمة" بمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "نسعى لتقديم خدمة بشكل شخصي للعميل" بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "رضا العملاء ككل" (3.34) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان هناك اهتمام من الموظفين بخدمة العملاء والحرص على تقديم أفضل الخدمات حسب طلباتهم وفي الوقت الذي يريدونه وكذلك اعتماد أسلوب تقديم الخدمة بشكل شخصي في التعامل مع العملاء والحرص على رضاهم.

يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات التحسين المستمر كان أعلاها للفقرة التي تنص على "يقوم المصرف بدراسات للتعرف على جودة الخدمة من وجهة نظر العميل" بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "يقوم المصرف بتقليل الأخطاء الناتجة عن التعامل بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يقوم المصرف بالمتابعة لإحداث التغيير في الخدمات المقدمة نحو الأفضل" بمتوسط حسابي (3.11) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التحسين المستمر" (3.19) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف تقيد الدراسة تقوم

بدراسات للتعرف على جودة الخدمة التي أصبحت الوسيلة الأساسية للمفاضلة بين مصرف وآخر وكسب ميزة تنافسية تجعل من المصرف متفوقاً على نظرائه، وذلك من خلال دراسة المعايير التي على أساسها يبني العملاء توقعاتهم للخدمات المقدمة وذلك من أجل كسب أكبر حصة من العملاء بمتابعة أحداث التغيير في الخدمات نحو الأفضل ووفق ما يطلبه العملاء. أخيراً وبناء على نتائج تحليل إجابات أفراد عينه الدراسة يمكن القول بأن المصارف قيد الدراسة تولوا اهتماماً متوسطاً بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي:

الإجابة على السؤال الثالث: هل هناك أثر لأبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة؟

للإجابة على هذا السؤال اعتمدت الدراسة على نموذج قياسي يوضح العلاقة بين المتغير التابع (مستوى جودة الخدمة) والمتغيرات المستقلة وهي أبعاد التسويق الداخلي: (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين). ويمكن صياغة النماذج القياسية بالصيغة الرياضية التالية:

$$QUA = \alpha + \beta_1(SE) + \beta_2(TR) + \beta_3(ST) + \beta_4(IC) + \beta_5(EM) + \varepsilon$$

QUA تمثل مستوى جودة الخدمة

SE تمثل اختيار العاملين

TR تمثل التدريب

ST تمثل التحفيز

IC تمثل الاتصال الداخلي

EM تمثل التمكين

أما (ε) فهو خطأ النموذج: من المفترض أن يتبع خطأ النموذج التوزيع الطبيعي لمتوسط حسابي يساوي صفر وانحراف معياري واحد صحيح.

وأما (α) فهو ثابت معادلة الانحدار المتعدد additive constant في النموذج، وتشير الرموز التالية: (β_1) ، (β_2) ، (β_3) ، (β_4) ، (β_5) إلى معاملات الانحدار regression coefficients الخاصة بكل متغير من المتغيرات المستقلة المفسرة، وتعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع، بدلالة أحد المتغيرات المستقلة فرض ثبات متوسطات المتغيرات المستقلة الأخرى.

اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث يتم ادخال وتقييم أثر كل واحد من المتغيرات المستقلة بشكل متتابع، فإذا أسهم هذا المتغير في النموذج يتم الاحتفاظ به.

وسيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

وينتزع عن الفرضية خمس فرضيات فرعية:

الفرضيات الفرعية للدراسة:

H1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

H1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

بناء على ما سبق من نتائج تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لتحديد الأثر التفاعلي والتبادلي للمتغيرات الأكثر تأثيراً على مستوى جودة الخدمة.

الجدول رقم (6) الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين QUA والمتغيرات الأكثر تأثيراً

R ²	R	F. test		T. test		Beta	β	الرمز	المتغيرات المستقلة
		Sig	F	Sig	T				
0.705	0.840 ^a	0.000	14.351	0.017	2.520	0.264	0.142	SE	اختيار العاملين
				0.031	2.264	0.251	0.137	TR	التدريب
				0.016	2.553	0.320	0.182	ST	التحفيز
				0.027	2.334	0.252	0.173	IC	الاتصال الداخلي
				0.014	2.610	0.322	0.233	EM	التمكين

دالة عند مستوى أقل من (0.05) المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (6) يتضح ما يلي:

- اتضح أن معاملات الانحدار بالنسبة للنموذج كانت معاملات موجبة بالنسبة لعلاقة مستوى جودة الخدمة باختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- ان قيمة Beta التي تمثل تأثير كل متغير مستقل على حدة، فكانت أبرز نسب التأثير لـ "التمكين" حيث بلغت قيمة Beta له (0.322)، يليه "التحفيز" (0.320)، ثم "اختيار العاملين" (0.264)، ثم "الاتصال الداخلي" (0.252) وأخيراً "التدريب" (0.251).
- أن المجال "التمكين" هو الأكثر تأثيراً على مستوى جودة الخدمة حيث بلغت قيمة (t) (2.610) وبدلالة إحصائية (0.014)، تليه "التحفيز" حيث بلغت قيمة (t) (2.553) وبدلالة إحصائية (0.016)، ثم "اختيار العاملين" حيث بلغت قيمة (t) (2.520) وبدلالة إحصائية (0.017) ثم "الاتصال الداخلي" حيث بلغت قيمة (t) (2.334) وبدلالة إحصائية (0.027)، وأخيراً "التدريب" حيث بلغت قيمة (t) (2.264) وبدلالة إحصائية (0.031).
- لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار F. test، وحيث أن قيمة اختبار F. test تساوي (14.351) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بكل من اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين على المتغير التابع.
- بشكل عام يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، قد بلغ (84%) وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود علاقة طردية وفي نفس الاتجاه بين متغيرات الدراسة.

- نجد أن المتغيرات المستقلة المقبولة بالنموذج تفسر ما نسبته 70.5% من التغير في المتغير التابع مستوى جودة الخدمة وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها أي ان تغير مجالات التسويق الداخلي في المصارف قيد الدراسة مجتمعه ب (70.5%) يؤدي الي الزيادة بنفس النسبة في مستوى جودة الخدمات المصرفية، ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الأول والخاص برفض فرضية العدم لكون مستوى الدلالة $(F) = 0.000$ وهو اقل من مستوى المعنوية عند (0.05)، اما باقي النسبة (29.5%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.
- يتم رفض الفرضية الرئيسية كلياً التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.
- يمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية:

$$233 \text{ EMQUA} = .315 + .142 \text{ SE} + .137 \text{ TR} + .182 \text{ ST} + .173 \text{ IC} +$$

قد يعزي أثر اختيار العاملين الي إدراك أفراد عينة الدراسة للدور الهام للمصارف في عملية الاختيار من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة من ناحية أخرى فمؤهلات الفرد وقدراته وخبراته تعد عوامل أساسية تؤثر على مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل، بمعنى أن اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة يؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية. وقد قد يعزي أثر التدريب إلى إدراك أفراد عينة الدراسة للدور الذي يقوم به فيمستوي جودة الخدمة المصرفية على اعتبار ان المصارف تقوم بعملية استثمار لمواردها البشرية من خلال تدريبهم والتركيز على احتياجاتهم التدريبية بهدف اكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتقديم خدمات ذات مستوى عالي بالمواصفات والخصائص التي يطلبها العميل، بمعنى أن زيادة تنمية وتدريب العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية. أما التحفيز فقد يعزي أثره إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لدور المصارف في الاهتمام بنظام المكافأة وتفعيله من اجل اشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين وخلق الدافعية لديهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بشكل صحيح ودقيق من اول مرة وكذلك دفعهم للتميز في الأداء إضافة الي وجود نظام عادل ومتناسب مع المجهودات المبذولة مما يجعل للتحفيز تأثير إيجابي على مستوى أداء الموظف وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية، بمعنى أن زيادة مكافأة العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية. وقد يعزي أثر الاتصال الداخلي إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لدور المصارف في توزيع المعلومات الكافية ونشرها وتفعيل ايصالها بشكل مستمر للموظفين الذين هم في حاجة اليها، لتنفيذ المهام ووجود وسائل اتصال لازمة للقيام بالأعمال المكلفين بها للرفع من مستويات الأداء والجودة في تقديم الخدمة المصرفية للعميل،

بمعنى أنه كلما زادت العلاقات والاتصال والتواصل بين الموظفين زاد مستوى جودة الخدمة المصرفية. أما التمكين فقد يعزى أثره إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لدور المصارف في الاهتمام بتمكين الموظفين بصورة تجعلهم أكثر ثقة وتقاني في تقديم الخدمة، من خلال تفويضهم صلاحيات لاتخاذ بعض القرارات اللازمة لتقديم خدمات سريعة لطالب الخدمة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشاكل التي قد تواجه سير العمل، بمعنى أن تمكين الموظف من المشاركة في صنع القرار وتشجيعه قديؤدي الى الرفع منمستوي جودة الخدمة المصرفية.

ومما سبق يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) على مستوى جودة الخدمة. وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) على مستوى جودة الخدمة.

النتائج والتوصيات:

توصل الباحث الى نتائج مهمة وأقتضى الأمر الى طرح توصيات مقترحة بشأنها وهي:

أولاً: نتائج الدراسة:

في ضوء الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على عينة من المصارف التجارية الليبية العاملة داخل الحدود الإدارية لبلدية البيضاء، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. نتائج التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

- ان نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (66.7%) ونسبة الإناث قد بلغت (33.3%) من عينة الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي، حيث هذا النوع من القطاعات الخدمية يلقي رواجاً لدى الإناث والذكور لأنه لا يحتاج على مجهود بدني.
- أن نسبة من أعمارهم أقل من 30 عام قد بلغت (27.8%) من عدد أفراد العينة، أما نسبة من كانت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 عام فهي (50%) من عينة الدراسة وهي النسبة العظمى، ويدل ذلك على اعتماد المصارف على الفئة الشابة الأكثر حيوية للعمل المصرفي، أما من تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 عام فكانت نسبتهم قليلة أيضاً وهي (22.2%)، في حين أن مفردات العينة الذين أعمارهم 50 عام فأكثر فكانت نسبتهم (0%).

- أن النسبة الأكبر من مفردات عينة الدراسة يحملون إجازات جامعية حيث بلغت نسبته (61.1 %) من عينة الدراسة، وتليهم من يحملون شهادة الماجستير ودبلوم دراسات عليا بنسبة (13.9 %)، وتدل هذه النسب على حرص المصارف على ان يتمتع موظفيها بمؤهلات علمية معينة حسب المنصب الوظيفي، أما نسبة من يحملون شهادة دبلوم متوسط فكانت (11.1 %) ونسبة من يحملون شهادة دكتوراه فكانت (0%).
- أن النسبة الأكبر من مفردات عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح من 10 سنوات فما فوق حيث بلغت نسبته (58.3%) من عينة الدراسة، وتدل هذه النسب على مدى الخبرة العميقة لإفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية وثقة بالاعتماد على خبرتهم في مجال عملهم، أما من يمتلكون خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فكانت نسبتهم (22.2 %)، تليهم من يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبه (19.4 %) من عينة الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بالإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

أبعاد التسويق الداخلي:

- يتوفر بعد اختيار العاملين كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف قيد الدراسة بدرجة أعلى من المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.35) على مقياس ليكرت الخماسي.
- يتوفر بعد التدريب كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف قيد الدراسة بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.15) على مقياس ليكرت الخماسي.
- يتوفر بعد التحفيز كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف قيد الدراسة بدرجة أعلى من المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.35) على مقياس ليكرت الخماسي.
- يتوفر بعد الاتصال الداخلي كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف قيد الدراسة بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.19) على مقياس ليكرت الخماسي.
- يتوفر بعد التمكين كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف قيد الدراسة بدرجة أعلى من المتوسطة بمستوي جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.70) على مقياس ليكرت الخماسي.

- يتم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المصارف قيد الدراسة بدرجة فوق المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.35) على مقياس ليكرت الخماسي.

أبعاد مستوي جودة الخدمة:

- إن الاعتمادية لدى المصارف قيد الدراسة كان مستواها فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنها (3.24) على مقياس ليكرت الخماسي.
- إن الملموسية لدى المصارف قيد الدراسة كان مستواها فوق المتوسط بقليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنها (3.03) على مقياس ليكرت الخماسي.
- إن الأمان لدى المصارف قيد الدراسة كان مستواه فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.26) على مقياس ليكرت الخماسي.
- إن رضا العملاء لدى المصارف قيد الدراسة كان مستواه فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنه (3.34) على مقياس ليكرت الخماسي.
- إن التحسين المستمر للمصارف قيد الدراسة كان مستواه فوق المتوسط بقليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنها (3.19) على مقياس ليكرت الخماسي.
- إن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المصارف قيد الدراسة كان فوق المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء عينة الدراسة بشأنها (3.21) على مقياس ليكرت الخماسي.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- أن بعد اختيار العامل كإحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.
- أن بعد التدريب كإحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.
- أن بعد التحفيز كإحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.
- أن بعد الاتصال الداخلي كإحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.
- أن بعد التمكين كإحد أبعاد التسويق الداخلي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في مستوى جودة الخدمة للمصارف قيد الدراسة.

- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده الخمس وهي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) ومستوى جودة الخدمة المقدمة للمنتفعين.
- نستخلص من هذه النتائج أن التسويق الداخلي بمجالاته الخمس وهي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) يؤثر في مستوي جودة الخدمة المصرفية المقدمة للمنتفعين في البنوك قيد الدراسة بناء على الترابط الموجود بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبدلالة إحصائية مقبولة توجي بوجود الترابط، كما أن المتغير المستقل يفسر التغير الحاصل في المتغير التابع بنسبة سبعون بالمئة، ويعتبر التسويق الداخلي من بين العوامل المؤثرة في مستوى جودة الخدمات المصرفية، مع التأكيد على وجود عوامل أخرى لها تأثيرها وهي ليست محل البحث في هذا العمل وإنما قد تظهر في دراسات أخرى.
- بناء على نتائج الدراسة يمكن القول إن المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة تطبق أبعاد التسويق الداخلي والتي تؤثر بدورها في مستوى جودة الخدمة المصرفية، حيث أن التسويق الداخلي يساهم في الرفع من قدرات ومهارات الموظفين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية للرفع من مستوى رضاهم وولائهم للمصرف، وهذا يؤدي لامحالة إلى تحسن مستوي جودة وتميز الخدمات المقدمة للعملاء التي تؤدي بدورها لتحقيق رضاهم وبالطبع إلى تحقيق الربحية ونمو المصرف، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Jerome, 2005) التي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين للتسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى دراسة (أبو بكر، 2015) التي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل إجراءات التسويق الداخلي والمتمثلة في: التمكين، البرامج التدريبية، الاتصال الداخلي، وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية. كذلك دراسة (بلباي، 2010) التي خلصت إلى وجود علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، حيث أن المصرف في هذه الدراسة يولي اهتمام كبير بنشر المعلومات التسويقية والتدريب التي تعتبر أبعاد العمل أما الاهتمام بالأبعاد الأخرى فكان دون المستوى المطلوب.
- ان تبني مفهوم التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين مستوي رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على الدراسة النظرية والعملية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للقيادات الإدارية والقائمين على العمل في المصارف بشأنها أن تؤدي إلى زيادة فعالية التسويق الداخلي ومستوي جودة الخدمة في المصرف، وهذه التوصيات تنقسم إلى قسمين:

توصيات متعلقة بالدراسة:

1. العمل على تطبيق السياسات والاستراتيجيات التسويقية في البيئة الداخلية والمواءمة قدر الإمكان فيما بينها وبين السياسات التسويقية الخارجية للمصارف.
2. التركيز أكثر على موضوع التسويق الداخلي من خلال تصميم وممارسة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المختلفة الموجهة باحتياجات ورغبات عملائها الداخليين، على اعتبار إن مقدمي الخدمة المصرفية من الموظفين في مختلف التخصصات يمثلون السوق الأول المستهدف، الذي يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
3. تبني مفهوم (العميل الداخلي) عند التعامل مع موظفي المصرف والعمل على تلبية مطالبهم تماماً كما تفعل مع العميل الخارجي.
4. تعريف المدراء والعاملين على مفهوم التسويق الداخلي أبعاده وأهمية تطبيقه.
5. تبني مفهوم (التسويق الداخلي) بشكل أكثر فاعلية من قبل إدارة المصارف بكافة مكوناته وأبعاده، وأن يكون الجهد مشتركاً بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق معاً.
6. نشر وترسيخ مفهوم "العميل الداخلي" و "المنتج الداخلي" في البيئة الداخلية للمصرف، كونها تمثل الأساس في مفهوم التسويق الداخلي.
7. إيجاد مناخ تنظيمي يدعم ثقافة خدمة العملاء الداخليين لبعضهم البعض والأقسام بعضها البعض، مما ينعكس إيجاباً على نجاح فكرة التسويق الداخلي.
8. وضع آليات لرفع مستوى التمكين الإداري في المصارف وذلك من خلال:
 - ❖ نشر ثقافة التمكين والتوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين، ومنحهم مزيد من الثقة وحرية التصرف بما يخدم مصلحة المصرف والعملاء.
 - ❖ دعم التمكين بحوافز مادية ومعنوية، وشبكة اتصالات داخلية فعالة توفر للموظف كافة المعلومات المطلوبة، لاتخاذ القرارات المناسبة والقيام بإعمالهم دون الرجوع للإدارة.
 - ❖ القيام بدورات وندوات تأهيلية وتنقيفية لمدراء الإدارات المختلفة في المصرف، لتوعيتهم بأهمية التمكين وإزالة الخوف من المضي نحو عملية التمكين.
9. العناية على نحو أكبر بالاتصال الداخلي لتسهيل حصول الموظفين على المعلومات الكافية والدقيقة من مصدرها، وتشجيع الاتصال بالاتجاهين، والاهتمام بتنظيم نشاطات ترفيهية لموظفي المصرف خارج بيئة العمل، مما يعزز عملية الاتصال بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى، بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة ويسهل من سير العمل ويعكس مقترحات العاملين فيها.
10. اتخاذ خطوات لتحسين فعالية نظام الحوافز في المصارف وذلك من خلال:
 - ❖ تعديل نظام الحوافز ليصبح أكثر شفافية وموضوعية وعدالة.

- ❖ ربط نظام الحوافز بدوافع الفرد وحاجاته، واستخدام أكبر قدر من الحوافز المتنوعة من لمقابلة دوافع وحاجات الموظفين المختلفة.
- ❖ يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الجودة والاداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.
- ❖ التركيز على الحوافز المعنوية مثل (الترقية والثناء الشفهي) كونها لا تقل اهمية عن الحوافز المادية في إثارة دوافع العاملين، كما أنها أقل تكلفة.
- ❖ إدخال بعض الحوافز الاجتماعية إلى قائمة الحوافز التي يقدمها المصرف، مثل (إقامة حفلات واجتماعات خاصة بالعاملين أو نادي اجتماعي خاص بالعاملين).
- 11. تصميم وتوصيف الوظائف لكافة الموظفين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح تشغيلها بالإفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد.
- 12. التركيز على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة لتنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظفين بالمصارف بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم، وانتهاج سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات تمس فعلاً احتياجات الموظفين التدريبية وتحقق لهم وللمصرف منافع كبيرة ولا تكون شكلية فقط وهدراً للموارد المالية.
- 13. العمل على اجراء تقييم مستمر وبشكل دوري لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء بكافة أبعادها لضمان رضاهم عنها.

توصيات بدراسات مستقبلية:

يرى الباحث أن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات من قبل الباحثين في عدة مواضيع ترتبط بهذه الدراسة ومن المواضيع التي يقترحها الباحث:

- أثر أبعاد التسويق الداخلي في المواطنة التنظيمية .
- دور اتجاهات المدراء في تطبيق برامج التسويق الداخلي .
- أثر أبعاد التسويق الداخلي في فعالية برامج التسويق الخارجي .
- أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق التسويق الداخلي.
- أثر تبني مفهوم التسويق الداخلي في مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الخدمية الأخرى مثل السياحة والنقل والتعليم.

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، أيمن عبد الله محمد. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبائن: دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات فرع مدينة العين. *مجلة العلوم الاقتصادية*، مجلد 1 (16).
- الأسدي، كفاح صالحو ابوغنيم، أزهار نعمة. (2010). استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية. *مجلة أدب الكوفة*، مجلد 1 (7). 11-54.
- بلباي، عبد النبي. (2010). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، (BDL, BNA, BADAR). رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بن أحسن، ناصر الدين. (2016). تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية. رسالة دكتوراه. جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، الجزائر.
- بن سعيد، خالد سعد. (1994). مدى فاعلية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 2 (1).
- بوحروود، فتحية. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الأولى.
- بودية، بشير وقندوز، طارق. (2016). أصول ومضامين تسويق الخدمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- بيرقيز، أحمدورفيق، محمد. (2013). التسويق الداخلي. الجيزة، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. الطبعة الأولى.
- التلا، عمران منذر. (2016). واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال.

جدي، شوقي. (2014). تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة. *مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر* عدد (14).

جنادي، كريم. (2017). *التسويق الداخلي*. مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

حساني، عبد الرزاق حسن. (2011). *التسويق المصرفي*. سوريا: منشورات جامعة دمشق.

حلوز، وفاء. (2014) *تدعيم جودة الخدمة المصرفية وتقييمها من خلال رضا العميل: دراسة حالة المصارف العمومية الجزائرية بولاية تلمسان*. أطروحة دكتوراه. جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خنفر، إياد عبد الإله. (2015). *التسويق المصرفي، مدخل معاصر*. عمان: دار وائل للنشر. الطبعة الأولى.

خبيضر، محمود كاظم والشيخ، منير روان. (2009). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

دلاب، يوسف وصالح، حميد علي. (2016). دور المقارنة المرجعية من تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر: دراسة حالة معهد الإدارة الرصافة، كلية الإسراء الجامعة، ختم المحاسبة. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد 6 (2).

دمنهوري، أمل محمد شيخ حسين والراشد، تغريد عبد العزيز سليمان. (2018). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية*، مجلد 38 (1). 163-198.

رضا، هاشم حمدي. (2010). *التدريب والتأهيل الإداري*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

زيان، عادل محمد. (1995). تحليل إدراك مدراء المصرف: مدخل تسويقي مقترح للمصارف المصرية. *مجلة كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد (1)*. 129-191.

- شعبان، حامد. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،* مجلد 8 (60).
- الصيرفي، محمد. (2006). *الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الايزو. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.*
- عباس، حسين وليد حسين والجنابي، أحمد عبد المحمود. (2017). *إدارة علاقات الزبون. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.*
- عباصرة، محمود معنوبياًحمد، مروان محمد. (2015). *القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.*
- كافي، مصطفى يوسف. (2017). *التسويق المصرفي. قسنطينة، الجزائر: الناشر ألفا للوثائق. الطبعة الأولى.*
- كورتيل، فريد وحلوز، فاطمة. (2017). أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر. *مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، سكيكدة، جوان.*
- محمود، أحمد. (2012). *تسويق الخدمات المصرفية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.*
- مراد، سامي احمد. (2007). *تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائس. مصر الجديدة: المكتب العربي للمعارف ميدان الحجاز. الطبعة الأولى.*
- النسور، إياد عبد الفتاح والصغير عبد الرحمن عبد الله. (2014). *قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.*
- النسور، إياد عبد الفتاح. (2014). *استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.*
- الوادي، محمود حسين. (2010). *إدارة الجودة الشاملة بين الخدمات المصرفية. عمان: دار الصفاء، للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anosike, U. (2008). *A phenomenological Exploration of the Domain & Structure of Internal Marketing*. Doctoral Thesis. University of Wolverhampton.

Berry, L.; Zeithaml, V.; Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50.

David, B. (1997). Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 343-366.

Domininique, V. (1995). Japanese Approaches to Customer Satisfaction Some Best Practices. *Long Range Planning*, 38 (3), 85-90.

Jerome, P. (2005). *The effects of internal marketing on service quality within collegiate recreational sport: A quantitative Approach*. Doctoral Thesis. University of Ohio State.

Kang, G. and James, J. (2004). Service quality dimensions: An examination of Gronroos's service quality model. *Journal of Managing Service Quality*, 14 (4), 266-277.

Kelemen, M. and Papasolomou, I. (2007). Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23 (7-8), 745-767.

Kenneth, R. (1994). Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, 58 (1), 132-139.

Nigel, P. and Neil, M. (1991). Internal Marketing -The Missing Half of The Marketing Programs. *Long Range Planning*, 24 (2), 84-92.

Smith, A. (1995). Measuring Service Quality: IS SERVQUAL New Redundant.? *Journal of Marketing Management*, 11(2), 257-276.

Steven, A. (1994). Distinguishing Service Quality from Patient Satisfaction in Developing Health Care Marketing Strategies. *Hospital & Health Service Administration*, 39 (2), 173-221.

Susan, K. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11 (3), 755-768.

Zeithaml, V.; Berry, L.; Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2), 35-48.

The Impact of Internal Marketing Dimensions on The Level of Service Quality in Libyan Commercial Banks Operating in The Municipality of Al-Beyda

Abstract

This study aimed to identify the impact of internal marketing dimensions on the level of service quality in Libyan commercial banks operating within the administrative boundaries of the municipality of Al Beyda. The study population and sample consisted of employees in the banks under study: (7) banks, namely (Commercial Bank, Al Wahda Bank, Jumhouria Bank, Sahara Bank, Trade and Development Bank, Al-Aman Bank, North African Bank). The sample consisted of managers, their assistants and heads of departments. For the study's goal, a questionnaire was designed and distributed to the study sample, and using a simple random sample with the help of one of the sampling sites, (50) questionnaires were distributed to the target audience, and (42) were retrieved from them, (6) questionnaires were excluded due to their unsuitability for analysis, As for the number of acceptable and valid questionnaires for research, it reached (36) with a response rate of 72% of the total number of questionnaires, which is a good percentage for the scientific study. The study used Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to process the collected data, using descriptive and inferential statistics to analyze the data. The study reached several results, the most important of which is; There is a statistically significant effect at a level of significance less than ($\alpha = 0.05$) for the areas of internal marketing (staff selection, training, motivation, internal communication and empowerment) on the level of service quality in Libyan commercial banks, in addition, the study showed no difference between the opinions of a sample The study on the impact of internal marketing on the level of service quality in the banks under investigation. Based on the study's findings, it is recommended that the banks under study adopt the concept of internal marketing by designing strategies directed to the needs and desires of their customers because of its impact on the quality of banking service.

Keyword: Internal marketing, internal marketing dimensions, service quality level, commercial banks.