

# العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية

## لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

م.م. رأفت عواد موسى التميمي  
جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

أ.د. عبد الرضا فرج بدر اوي الخماس  
جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم المالية والمصرفية

### المستخلص

سلط البحث الضوء على احد الانشطة الرئيسية والمهمة لادارة التسويق في المصارف التجارية والمتمثلة بالتسويق الداخلي وتحديد علاقته بجودة الخدمة الهادفة الى اشباع حاجات ورغبات الزبائن وصولاً الى سعادتهم ومن ثم تحقيق الاهداف العامة لهذه المصارف، واشتمل مجتمع الدراسة على مصرفين حكوميين وخمسة مصارف أهلية في البصرة وفيها جرى استطلاع رأي عينة مكونة من العاملين بعدد (١٨٤) والزبائن بعدد (١٥٨) زبوناً، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ترابط العلاقة ما بين أنشطة التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة وجودة الخدمة المصرفية بمؤشراتها، وان المصارف الاهلية تولي اهتماماً اكبر بنشاط التسويق الداخلي مقارنة بالمصارف الحكومية، وتقدم البحث بجملة من التوصيات من اهمها ضرورة الاهتمام الكافي برضا العاملين في المصارف الحكومية وتحفيزهم واتاحة الفرص لتدريبهم ومساعدتهم في معالجة مشكلات العمل التي تواجههم، وتهينة ظروف مناسبة لهم في العمل ، وبالتنسيق مع الوظائف الاخرى على ان يكون هذا بسياقات واجراءات مدونة لفلسفة التسويق الداخلي كمنهج في عملها.

### المصطلحات الرئيسية للبحث / التسويق الداخلي- والزبون الداخلي- وجودة الخدمة

اتخذ البحث مساره النظري والعملي على وفق المباحث الاتية :

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الاطار النظري للتسويق الداخلي

المبحث الثالث : الاطار النظري لجودة الخدمة

المبحث الرابع : الدراسة الاستطلاعية

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد ١٩

العدد ٧٢

الصفحات ٢١ - ٥٨



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### المبحث الأول / منهجية البحث

#### أولاً - مشكلة البحث

شخصت مشكلة البحث بالتفاوت في مستوى جودة الخدمات المقدمة من المصارف التجارية من خلال المعيشة اليومية لواقع عمل هذه المصارف، وهذا يؤثر سلباً في جذب زبائن جدد او الاحتفاظ بالزبائن الحاليين مما يفقد تلك المصارف المزايا التنافسية التي يفترض ان تتميز بها على المستوى المحلي، ويزداد الامر سوءاً بوجود مصارف او فروع لمصارف اجنبية في سوق التنافس، ولا سيما وان الحياة الاقتصادية في العراق هي باتجاه الانفتاح على العالم والتطور ومن ثم وجود فرص يمكن استغلالها اذا ما حسنت هذه المصارف من جودة خدماتها.

وقد صاغ الباحثان مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- ١- هل توجد علاقة بين التسويق الداخلي في المصارف عينة البحث وجودة خدماتها ؟
- ٢- هل من الممكن ان تحسن هذه المصارف من جودة خدماتها عبر اهتمامها بالتسويق الداخلي ؟
- ٣- اذا ما كانت هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في مصارف عينة البحث من هي اكثر الابعاد ترابطاً وتأثيراً على بعضها بعضاً ؟

#### ثانياً - اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث بتصديه لموضوع ذي علاقة بمنظمات اعمال لها دورها الفاعل في الاقتصاد العراقي من جهة ، وبرؤية تبدأ من الداخل للاهتمام برأس المال البشري الذي يعد عاملاً أساسياً في تحقيقها للميزة التنافسية الى جانب كونه اعلى قيمة في هذه المنظمات ، ومن جهة اخرى خدمة الزبائن الذين يمدون المنظمات بعوامل الاستمرار عبر اشباع حاجاتهم ورغباتهم والعمل على اسعادهم حتى انهم اصبحوا يحتلون اعلى موقع في الهيكل التنظيمي للتأكيد على مضمون مفاده ان كل الاهداف تتوجه لهم بتقديم افضل الخدمات ذات الجودة العالية على وفق المعايير التي ترقى لما يستحقه الزبائن من اهمية ، ومن ثم فان النتائج الايجابية تأتي من خلالهم مما يعني تفعيل دور هذه المصارف ومساعدتها لتقوية مسارها باتجاه النجاح ، وذلك لان نجاح وتفوق مثل هذه المنظمات يعد عاملاً محفزاً لنشاط بيئة الاعمال العراقية ، اذ اننا لا يمكن ان ننصو اية تنمية اقتصادية حقيقية بدون نشاط مصرفي متميز .

#### ثالثاً - اهداف البحث

- ١- تحديد فيما اذا كانت هناك علاقات ما بين ابعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية .
- ٢- الاسهام في الاهتمام بالتسويق الداخلي لمصارف عينة البحث .
- ٣- التأكيد على جودة الخدمة المصرفية .
- ٤- دعم مسيرة المصارف التجارية العراقية لتعزيز قدراتها التنافسية واسهامها الفاعل في التنمية الاقتصادية وخدمة الزبائن.



العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

رابعاً: نموذج البحث

خامساً - فرضيات البحث

انطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين وكما يأتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق الداخلي في المصارف  
عينة البحث كمتغير مستقل بابعاده الفرعية (الرضا الوظيفي، التحفيز، التدريب، الفهم والتمايز، التنسيق  
والتكامل بين الوظائف)، وجودة الخدمة المصرفية كمتغير معتمد بمؤشرات الفرعية  
(الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسات) .

الفرضية الرئيسية الثانية : تتباين علاقة الارتباط بين ابعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المصارف  
الاهلية عن المصارف الحكومية



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### سادساً - مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من المصارف التجارية الحكومية والاهلية في البصرة ومن خلالها جرى اختيار عدد منها متمثلة بكل من (مصرف الرافدين ، مصرف الرشيد ، مصرف الاستثمار العراقي ، المصرف التجاري العراقي، مصرف الشمال ، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل ) ، ومن هذه المصارف تم اختيار (١٠٢) مبحوثاً من الافراد العاملين في المصارف الحكومية وستتم الاشارة لهم بالموظفين او العاملين بنفس المعنى (٨٢) من الاهلية ، وبمستويات مختلفة كعينة للدراسة الاستطلاعية لقياس التسويق الداخلي بمتغيراته ، الى جانب عينة بلغت (٨٤) من زبائن المصارف الحكومية و(٧٤) من الاهلية لمعرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة فيها.

### سابعاً- اساليب جمع البيانات والمعلومات

استعان الباحثان باحدث المصادر العلمية في كتابة الاطار النظري للبحث ، وفيما يتعلق بالجانب الميداني جرى استخدام استمارتي استبانة خصصت الاول للعاملين والثانية للزبائن بالاعتماد على مقاييس محكمة ومختبرة مع الاخذ بنظر العناية بينة الاعمال العراقية ، وقد تم اعداد الاستمارتين بصيغة اولية وزعت على عدد من الاساتذة المعنيين بموضوع البحث والمتخصصين والممارسين في النشاط المصرفي ، وفي ضوء الملاحظات التي وردت عدلت الاستمارتين لتكونا بشكليهما النهائي وباحتوائهما على اسئلة اشتملت على ابعاد ومتغيرات كل من التسويق الداخلي وجودة الخدمة وبعدد (٢٦) في الاستمارة الاولى ، و(٢٣) في الاستمارة الثانية ، وقد صممت الاستمارتين على وفق مقياس (Likert) الخماسي لتحديد دقة الاجابات ، كما وظفت الاساليب الاحصائية لبرنامج (SPSS) والتي منها الارتباط ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وشدة الاجابة وغيرها.

### ثامناً: ثبات اداة البحث

تم استخدام اختبار (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات اداة القياس ، اذ بلغت قيمة ( $\alpha$ ) لاستبانة التسويق الداخلي (0.841) وقيمة ( $\alpha$ ) لمتغير جودة الخدمة (0.834) في المصارف الحكومية ، بينما كانت قيمة ( $\alpha$ ) في المصارف الاهلية (0.870) ولمتغير جودة الخدمة (0.984) ، ويلاحظ ان جميع فقرات قيم ألفا ( $\alpha$ ) اكبر من القيمة المقبولة (٠.٦٠) مما يعكس ثبات اداة القياس ، وهذا يمثل نسبة عالية ومقبولة لاغراض ثبات الاتساق الداخلي .

وان معاملات الارتباط بين المقياس وكل بعد هي علاقات قوية وطردية ، فأقل معامل ارتباط هو في مجال (التعاطف) ضمن متغير الجودة والبالغ (\*0.231) وهذه القيمة مقبولة في الدراسات العلمية الرصينة ومجمل قيم الارتباط موضحة في الجدول (١).

الجدول (١) قيم الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الابعاد	معاملات الارتباط	
		المصارف الحكومية	المصارف الاهلية
التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	0.540**	0.802**
	التحفيز	0.543**	0.713**
	التدريب	0.350**	0.864**
	الفهم والتمايز	0.505**	0.902**
	التنسيق والتكامل بين الوظائف	0.676**	0.606**
جودة الخدمة	الموثوقية	0.579**	0.978**
	الاستجابة	0.245*	0.988**
	الضمان	0.667**	0.933**
	التعاطف	0.231*	0.981**
	الملموسات	0.481**	0.969**

وقد اظهر الجدول المذكور انفاً وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد المتغير المستقل من جهة ، وابعاد المتغير المعتمد من جهة اخرى ، وهذا يؤكد الترابط والتماسك في المقياس.



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### المبحث الثاني / التسويق الداخلي

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

برز مفهوم التسويق الداخلي "Internal Marketing" خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين لوصف تطبيق التسويق داخلياً في الكثير من المنظمات ، وقد درس هذا المفهوم وتمت مناقشته بشكل واسع في ادبيات تسويق الخدمات باعتباره يهدف الى تطوير الموظف كزبون ، وكذلك التحول في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة كضرورة حتمية (Papasolomou & Koutouros, 2011 : 2).

أذ يشير مفهوم التسويق الداخلي الى مجالين اساسيين : (Christopher et al, 2000 : 29) :

١- ان الافراد والادارات هم زبائن ، ومن ثم فمن الضروري ان تدرك المنظمة وتحدد ما يمكن القيام به لتحسين مستويات الجودة وخدمة الزبون (الموظف) .

٢- جميع الموظفين ينبغي ان يعملوا بطريقة تتوافق مع رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجياتها ، اذ ان الفكرة الرئيسية وراء التسويق الداخلي تكمن في ضمان ان جميع العاملين يقدمون الافضل في تمثيل المنظمة ، ويتعاملون بنجاح في جميع التفاعلات مع الزبون النهائي ، والجدول (٢) يستعرض المفهوم من وجهة نظر عدد من الباحثين.

جدول (٢) مفهوم التسويق الداخلي في منظور عدد من الباحثين والكتاب

ت	الباحثون	السنة والصفحة	المضمون
١	Kale	2006 : 3	عملية اجتذاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والكفويين من خلال توفير المنتجات (الوظائف) ترضي احتياجاتهم
٢	Mahnert & Torrs	2007 : 55	انتهاج وتطبيق المنظمة للوظائف والادوات (الاساليب) الهادفة نحو تشكيل وادامة لقوة العمل الكفوة والفاعلة الموجهة نحو الزبون
٣	Sincic & Vokic	2007 : 5	فلسفة الادارة التي توفر للمديرين فهم وتقدير ادوار العاملين في المنظمة ، وما تتطلبه النظرة الشاملة لوظائفهم
٤	Farad et al	2008 : 1480	تعامل المنظمة مع الموظفين والزبائن بالمستوى نفسه من الأهمية من خلال البرامج الفاعلة لانجاز اهدافها التنظيمية
٥	Wieseke et al	2009 : 123	الاهتمام بتوفير المنتجات الداخلية (الوظائف) التي تلبي احتياجات السوق الداخلي الاساسي (الموظف) وبما يحقق اهداف المنظمة
٦	Farouk et al	2010 : 1196	تطبيق المنظمة لفلسفة ومبادئ التسويق في تعاملها وعلاقتها مع موظفيها .
٧	Iliopoulos & Priporas	2011 : 1	جميع اجراءات المنظمة الهادفة الى تدريب وتطوير وتحفيز موظفيها ، وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون
٨	Vasconcelos	2011 : 36	العملية التي تنطوي على اقامة وادامة وتطوير العلاقة بين الموظفين ، واداراتهم ، والمنظمة ، من اجل توليد قيمة اعلى للزبائن

## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### ثانياً: فلسفة التسويق الداخلي ونتائج تطبيقه

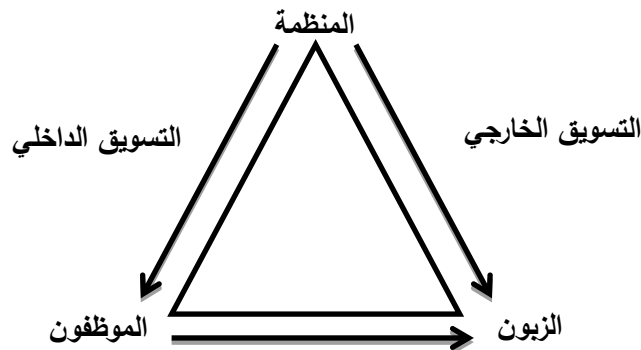
يمثل التسويق الداخلي في الاصل منهجاً يسعى لخدمة الادارة الذي يترتب على تطبيق مفهوم التسويق التقليدي والمزيج المرتبط به، اذ يدعم ويحفز هذا المنهج كل الافراد في المنظمة ، ويعمل على دراسة دوارهم ونتاجها، وتبني درجة عالية من الوعي في التوجه لخدمة الزبون، ويركز على تحقيق رضا الزبون والانتاجية التنظيمية من خلال التحسين المستمر في اداء الموظفين وبينتهم، وهو ايضاً اداة لتضييق الفجوة بين الادارات المختلفة في المنظمات وتطوير المزيد من علاقات التعاون. (Farouk et al, 2010 : 1197) ، فالهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو تطوير الاستجابة للزبون الداخلي (الموظف) والخارجي وازالة الحواجز الوظيفية لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Farzad et al , 2008 : 1480)

ووفقاً للتسويق الداخلي فان الموظفين يشكلون السوق الاول للمنظمة ، اذ ينظر هذا المفهوم لهم على انهم زبائن داخليين ، والى الوظائف كمنتجات داخلية ، اذ ينبغي ان ترضي (تلبى) هذه الوظائف احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين ، وعليه فان التسويق الداخلي يسعى للحصول على الزبائن (الموظفين) الواعين ذوي الدافعية على جميع المستويات (Gillemo & Rijksen, 2000 : 38) (Davis , 2005 : 1) ، فالمنظمة لا بد ان ترضي موظفيها في البداية من خلال تلبية احتياجاتهم ، وبذلك تكون اكثر قدرة على ارضاء الزبائن ، وهو امر مهم جداً خاصة بالنسبة لمنظمات الخدمة (Mishra , 2010 : 187) ، فالموظف في تسويق الخدمات يؤدي دوراً جوهرياً في اجتذاب وبناء وادامة العلاقات مع الزبائن (Abzari & Ghujali , 2011 : 96) .

وهناك عامل اخر يلعب دوراً هاماً في نجاح الاعمال لبناء صورة العلامة التجارية المناسبة لمنظمات الخدمة التي غالباً ما تتجلى بالعلاقات الوثيقة بين المنظمة وزبائنها من خلال موظفيها (Park et al , 2009 : 134) ، فالعلامة التجارية ليست المنتج او الخدمة التي تباعها او تقدمها المنظمة، ولكنها تمثل كل عمل تقوم به وعلى وجه التحديد سلوكيات موظفيها ، ولذلك يطلق على التسويق الداخلي ايضاً بالعلامة التجارية الداخلية او العلامة التجارية للموظف التي تحظى بنفس القدر من الاهمية لبناء العلامة التجارية الخارجية او ادارة العلامة التجارية للزبائن (Kaspper et al, 2006 : 163).

وفي هذا الصدد ، اشار كل من (Kotler & Armstrong) الى وجود ثلاثة انواع من التسويق في منظمات الخدمة، الاول يتمثل بالتسويق الخارجي الذي يتعلق بكل شيء حول "4Ps" وهي المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع، والثاني التسويق الداخلي والذي يعبر عن ما تقوم به المنظمة لتطوير وتنقيف وتحفيز موظفيها، والثالث التسويق التفاعلي الذي له علاقة بالبيئة، والانظمة والاجراءات التي يستخدمها الموظفين في التفاعل مع الزبائن وارضاء احتياجاتهم (Rydberg & Lyttinen, 2005 : 1)، لذلك ينبغي ان يتكامل التسويق الداخلي مع نظريات واستراتيجيات ومبادئ ادارة الموارد البشرية من خلال جملة من الممارسات ومنها الاتي : (Abzari et al, 2011 : 148).

- ١- وضع الموظفين في المقام الاول.
- ٢- توفير اقصى قدر ممكن من الرضا للموظفين في العمل.
- ٣- تطوير الوظائف كمنتجات موجهة للزبائن الداخليين في منظور اوسع ، والشكل (٢) يوضح انواع التسويق في منظمات الخدمة



الشكل (٣) انواع التسويق التفاعلي في منظمات الخدمة

Source : (Armstrong & Kotler , 2009 : 254)



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

- وفقاً لما يراه ( Hill and O'Sullivan ) فإن التسويق الداخلي يؤثر على المنظمة في ثلاث مستويات هي : (7 : Seppala, 2009)
- ١- مستوى السياسات : فرسالة وقيم المنظمة يجب ان تصل الى العاملين ، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التسويق الداخلي .
  - ٢- المستوى الاستراتيجي : التسويق الداخلي يساعد المنظمة في نشر الافكار والاساليب حول الكيفية التي يمكن بها مزاولة وانجاز اعمالها
  - ٣- المستوى التكتيكي : يسهم التسويق الداخلي يوماً بعد يوم في تسهيل عمليات عدة ومنها التوظيف ، والتدريب ، والنقل.
- كما يعمل التسويق الداخلي باتجاه توليد الاجراءات والتفاعلات والتعديلات التي تعزز رضا الزبون من خلال خلق البيئة التي تدعم جودة السلوك من جانب موظفي المنظمة ، وبذلك يعد التسويق الداخلي مصدراً اساسياً للميزة التنافسية (Farouk et al, 2010 : 1197). والمنظمات الناجحة هي تلك التي تطور التسويق الداخلي والخارجي بالتساوي ، اذ انه ليس من المنطقي ان ننوع خدمات مثالية من المنظمة، وموظفيها ليسوا على استعداد لتقديم مثل تلك الخدمات (Ilipoulos & Priporas, 2011 : 1)، فالتطبيق الناجح لمبادئ التسويق الداخلي في السوق الداخلي للعمل شرط اساسي لفعالية التسويق الخارجي (Lombard , 2010 : 371).
- وبالإضافة الى ما تقدم ، فإن التسويق الداخلي يمكن ان يسهم في الكثير من الايجابيات لمنظمات الاعمال كما اشارت اليه عدد من نتائج الدراسات ومنها الاتي :
- ١- تقوية العلاقات والتفاعل بين الموظفين والوظائف ، وبذلك ستصبح العمليات اكثر كفاءة وفعالية (Bannon , 2005 : 3).
  - ٢- ادارة وتحسين الرضا الوظيفي وولاء الموظف (Martensen&Gronholdt,2006:92)، فالتسويق الداخلي له تأثير ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية (Abzari&Ghujali,2011:100)
  - ٣- تعزيز واغناء الاداء الصحيح لادارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، وتسهيل حركة المنظمة باتجاه السلوكيات القائمة على المعرفة (Karimi et al, 2011 : 708-709).
  - ٤- تشكيل الكفاءات الاساسية للمنظمة ، وخلق الميزة التنافسية من خلال الزبائن الاكثر رضا وولاءً ، والتي بدورها تؤدي الى زيادة الحصة السوقية او الارباح مقارنة بالمنافسين (Lings & Greenley , 2005 : 11 )
  - ٥- دعم الجهود الترويجية للمنظمة ، لأنها الوسيلة الافضل التي تساعد على خلق الترابط العاطفي القوي بين الموظفين وما تقوم ببيعها من سلع وخدمات (Mitchell, 2002 : 5) ، وبذلك يوفر التسويق الداخلي الادوات التي تساعد المنظمات الكبرى على الوصول للسوق المستهدف (Hammond , 2003 : 34).
  - ٦- تعزيز المعرفة عن العملاء الداخليين والخارجيين ورفع العقبات التشغيلية التي قد تكون في طريقة تقديم الخدمات القائمة على القيم والفعالية التنظيمية (Yaghoubi et al, 2011 : 80).
- ثالثاً : ابعاد التسويق الداخلي
- من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع التسويق الداخلي، يمكن ان نحدد توجهات لابعاده او كما يعبر عنها بالمزيج التسويقي الداخلي وهي موضحة في الجدول (٣)





## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### الجدول (٣) وجهات نظر بعض الباحثين حول ابعاد التسويق الداخلي

التوجه	الباحثون	الابعاد
الاول	(Farzad , 2007 : 11) (Olorunleke & Akinyele, 2011 : 77)	الرضا الوظيفي ، التحفيز ، التدريب ، الفهم والتمايز ، التنسيق والتكامل بين الوظائف
الثاني	(Anosike , 2008 : 220- 235 )	الاتصالات الداخلية ، تدريب الموظفين ، دعم الادارة العليا ، الالتزام ، التنسيق بين الوظائف ، التمكين ، تحفيز ومكافأة الموظفين ، فهم المنظمة للعاملين
الثالث	(Farouk et al, 2010 : 1200)	الوضوح في ادوار العمل ، التطوير والتدريب ، تحفيز ومكافأة الموظفين ، العلاقات والتفاعل بين الموظفين ، الاتصالات الداخلية .

وسيعتمد الباحثان في هذا البحث على التوجه الاول في قياس مستوى التسويق الداخلي لكونه اكثر شمولية ويجمع بين التوجه الثاني والثالث .  
ويمكن توضيح هذه الابعاد كالآتي :

#### ١- الرضا الوظيفي :

يقصد بالرضا الوظيفي "مجموعة المواقف التي يبديها الموظف تجاه العمل" (Robbins & Coulter, 2009 : 301) ، و هو ما يريده معظم الموظفين من وظائفهم ، بل وحتى اكثر من الامن الوظيفي او اعلى الاجور ، فارتفاع هذا الرضا يعكس السمة المميزة للمنظمة ذات الادارة الجيدة، وانخفاضه غالباً ما يكون سبباً في بطء العمل ، والتغيب ، وارتفاع معدل دوران العمل ، والشكوى ، والاداء المنخفض ، وتدني جودة المنتج ، والتخريب والسرقة من الموظف ، ومشاكل تأديبية ، ومجموعة متنوعة من المشاكل التنظيمية الاخرى (Lussier , 2002 : 85) .

وبالمقابل فان خلق الرضا الوظيفي يسهم في الثقة والالتزام التنظيمي والاداء العالي ( Vasconcelos 2011 : 37 ) ، وبالنتيجة ينعكس على تحقيق رضا الزبون من خلال ابداء الموظف الراضي ذو المزاج الجيد للسلوك الامثل عند التعامل مع الزبون ، والموظفون الراضون هم اقل عرضة لترك وظائفهم ، وان موظفي الخدمة الطويلة لديهم اكثر الخبرات والمهارات الافضل في التعامل مع الزبائن ( McShance & Glinow , 2005 : 125 ) ، اذ ينطوي رضا الموظف على جوانب عدة من اهمها الاتية: (Luthans, 2005 : 212)  
أ- عمل الفرد : يقصد به الاهتمام الذي يمكن ان تثيره الوظيفة للفرد ، والفرص للتعلم ، وتحمل المسؤولية

ب- الراتب والاجور : ويعبر عن حجم الاموال التي يتلقاها الفرد مقابل عمله ، والذي ينبغي ان يكون معادلاً لمستوى الجهد المبذول .

ت- الترقية : وتشير الى فرص التقدم في المنظمة

ث- الاشراف : ويعني قدرات المشرف على تقديم المساعدة و الدعم السلوكي

ج- زملاء العمل : ويمثل الدرجة الدعم والمساندة التي يقدمها زملاء العمل

#### ٢- التحفيز

التحفيز هو عملية توفير المنظمة الفرصة لافرادها لتلبية احتياجاتهم من خلال اداء السلوك المنتج ، وهو احد الانشطة الاربعة الاساسية التي يودها المدراء في التأثير على توجيه سلوك افراد المنظمة باتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية ( Certo & Certo, 2006 : 389 ) ، فاداء الموظف هو نتاج قدرته للقيام بهذه المهمة وتطبيق الحافز الإيجابي ، اي ان الاداء = القدرة \* التحفيز (Megginson et al, 2006 : 278).





## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

- وتنقسم الحوافز الى قسمين : (Dias & Shah , 2009 : 222)
- أ- الحوافز والمكافأة غير المادية: تتمثل بـ(الرضا الشخصي، الاعتراف، الانجاز، العلاقات الشخصية).
  - ب- الحوافز والمكافأة المادية : وتشمل (التعويض ، العلاوة ، الترقية ، المال).
- وتسهم نظم التحفيز والمكافآت في : (Kinicki & Williams, 2008 : 385)
- أ- اجتذاب الافراد الموهبين للانضمام والعمل في المنظمة.
  - ب- معالجة المشاكل المتعلقة بالتغيب والتأخر عن العمل.
  - ت- الاداء الافضل والانتاجية العالية للمنظمة.
  - ث- خلق المواطنة التنظيمية الصالحة.
- ومن اجل تصميم نظم التحفيز والمكافأة الفعالة ، ينبغي ان تتسم هذه النظم بالاتي :
- ( Griffin, 2002 : 510 )
- أ- تلبية احتياجات الافراد الاساسية.
  - ب- العدالة في توزيع المكافأة داخل المنظمة.
  - ت- ان تكافى الافراد بشكل افضل من مثيلاتها التي تقدمها المنظمات الاخرى.
  - ث- الوعي والادراك بان الافراد مختلفين في شخصياتهم وميولهم ودوافعهم ، وبالتالي اختيار مسارات مختلفة لتلبية هذه الاحتياجات.

### ٣- التدريب

يشير التدريب الى تعليم افراد المنظمة كيفية اداء وظائفهم الحالية ومساعدتهم على اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للاداء الفاعل ( Jones & George, 2008 : 489 ) ، فالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية تؤثر ايضاً على المهارات التي تحتاجها المنظمة ، اذ يمكن للتغيرات في هذه المجالات جعل المهارات الحالية متخلفة عن المواكبة للتطورات في البيئة خلال وقت قصير ، كما ان التغيرات التنظيمية والتوسعات المخطط لها تجعل من الضروري تحديث مهارات الموظفين او اكتساب مهارات جديدة (Rue & Byars, 2005 :256)

وان التدريب يرفع من معنوية والتزام العاملين وهو يساهم في خلق تصورات مشتركة حول رؤية المنظمة واهدافها ويعطي الاستثمار في تدريب الموظفين تصورات واضحة الى ان الادارة تهتم بهم وعلى استعداد للاستثمار في نموهم ، والتدريب بمثابة المحفز في الحد من قلق الموظف وتشجيعه على قبول الادوار والتوقعات الجديدة ( Kale, 2006, 6-7 )، وينقسم التدريب الى نوعين: (Robbins & Coulter, 2009 : 232).

- أ- التدريب العام : ويشتمل على مهارات الاتصال ، وتطبيق نظم الكمبيوتر ، وخدمة الزبائن ، والتطوير التنفيذي ، ومهارات الادارة والتطوير ، والمبيعات ، ومهارات الاشراف ، والمهارات التكنولوجية والمعرفة.
- ب- التدريب الخاص: ويتضمن مهارات العمل، والابتكار، تعليم الزبون، التنوع والوعي الثقافي، ادارة التغيير، والقيادة ، ومعرفة المنتج ، ومهارات الخطابة والعرض، والسلامة، والاخلاق، وبناء فريق العمل وغيرها.

### ٤- الفهم والتمايز

من المعروف ان التسويق يسعى الى تطوير العلاقات طويلة الاجل بين المنظمة والزبائن ومحاولة الاحتفاظ بهم ، وان بناء وادامة هذه العلاقات الخارجية ووفقاً للتسويق الداخلي يرتبط داخلياً بطبيعة التعامل مع العاملين (Davis , 2005 : 14)، اذ يعبر هذا البعد على ضرورة تسليط المنظمة الضوء على احتياجات الافراد العاملين ومحاولة فهمها، سواء اكان ذلك من خلال اجراء المقابلات الشخصية معهم او عن طريق جمع المعلومات الاستخباراتية بشأن المشاكل والتحديات التي تواجههم او تواجه اداراتهم داخل المنظمة ، وهذا ما يساعد في خلق الوعي بالقضايا التي تواجه المنظمة (Anosike , 2008 : 235-236)، فمن خلال اكتساب المنظمة الفهم الافضل للافراد العاملين فيها بالمقارنة مع المنظمات الاخرى ، ستكون اكثر مهارة في التعامل معهم، وعلى استعداد افضل لتوقع ومعالجة المشاكل قبل وقوعها (Lussier , 2002 : 16).



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### ٥- التنسيق والتكامل بين الوظائف

ارتبط مصطلح التنسيق بين الوظائف في الاصل بالتوجه السوقي الذي اكد بان تسويق المنتجات والخدمات ليست مسؤولية ادارة التسويق فقط ، بل يتطلب تنسيق الجهود بين مختلف الادارات لخلق القيمة الاعلى للزبائن ، الا ان هذا المصطلح اجتذب اهتمام الباحثين في موضوع التسويق الداخلي باعتباره بعداً هاماً من ابعاده (Peng & George , 2011 1-3) كمنهج تعاوني يؤكد على ضرورة مشاركة جميع الادارات والعمل بانسجام وتناغم ، فضلاً عن تحقيق التكامل في وجهات النظر الداخلية والخارجية للمنظمات على حد سواء ، فلا يمكن تحقيق النجاح والتفوق في هذه المنظمات والتسويق في عزلة عن غيره من المهام (Sincic & Vokic, 2007 : 10).

ويشتمل السوق الداخلي للمنظمة على موظفيها ، وهذا السوق يتأثر بشكل مستمر بقدرة هؤلاء الموظفين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاهداف ، فالعمل الجماعي يعتبر عامل رئيس في تطوير الاعمال والحفاظ على استراتيجية العمل الناجحة (Lombard , 2010 : 363) ، فعندما تكون المنظمة قادرة على استخدام مواردها بشكل فعال في خلق القيمة للزبائن سينعس ذلك في ضمان الربحية على المدى الطويل وبالتالي تحسين الاعمال ، وان الدور الذي يسعى له التسويق الداخلي يكون منصباً على تحقيق التكامل بين وظيفة التسويق والوظائف الاخرى الى الحد الذي يصبح فيه كل فرد في المنظمة كمورد لوظيفة التسويق ، لذلك يعد التنسيق والتكامل بين الوظائف قوة ودعماً كبيرة للتسويق الداخلي (Che Ha et al, 2007 : 136) .

### رابعاً : التحديات التي تواجه تطبيق التسويق الداخلي

بالرغم من التأكيد على الحاجة لفهم منهج التسويق الداخلي الا ان الواقع يبين للأسف ليس هناك سوى عدد قليل من المنظمات تطبق هذا المنهج في الممارسة العملية ، وهذا يرجع الى وجود درجة من عالية من الالتباس والتردد بين الباحثين والممارسين حول مفهوم متفق عليه وعلى ابعاده وانشطته ، مما انعكس على كثرة التحديات التي تواجه تطبيقه ومحدودية اعداد المنظمات التي تأخذ به مقارنة مع اهميته (Mahnert & Torres, 2007 : 54) . كما ان العديد من منظمات الخدمات يعتبرونه مفهوماً غامضاً ، وبالتالي فشلت هذه المنظمات في فهم معنى واهمية التسويق الداخلي ودوره في معالجة القضايا والتحديات التنظيمية (Iliopoulos & Priporas , 2011 : 2).

وقد حدد (Ahmed & Rafiq) اربعة جوانب تتعلق بتفسير الفجوة او الالتباس الحاصل في الفهم الحالي للتسويق الداخلي : (Anosike, 2008 : 4)

- ١- لا يزال هناك جدل كبير حول ما يشكله التسويق الداخلي ، وكيف يمكن وضعه موضع التنفيذ باعتباره مدخل اداري عملي.
- ٢- اغلب البحوث في التسويق الداخلي مع وجود استثناءات قليلة ، ركزت ببساطة على تقييم تبني هذا المفهوم بدلاً من التحقيق والبحث في تأثيره على اداء الاعمال وكيفية تفعيله .
- ٣- الطبيعة الوظيفية المشتركة للتسويق الداخلي تجعل منه مجالاً صعب للبحث ، لانه يتطلب معرفة لا تنحصر بالتسويق بل ايضاً ادارة الموارد البشرية والتخصصات الاخرى التي تؤثر على استراتيجيات التسويق .

٤- الاهتمام الضعيف فيما يتعلق بمدى انسجام التسويق الداخلي مع الاطار التنظيمي والاستراتيجي للمنظمة والطريقة التي يمكن ان يدعم بها الفعالية التنظيمية ونجاحها .

وعلى هذا الاساس ، ومن اجل نجاح تطبيق فلسفة التسويق الداخلي ينبغي على المنظمات :

(Sepplala, 2009 : 10)

- ١- النظر الى التسويق الداخلي كونه جزء لا يتجزأ من الادارة الاستراتيجية .
- ٢- ان يسهل ويساند الهيكل التنظيمي عمليات التسويق الداخلي
- ٣- الدعم الفاعل والمستمر من قبل الادارة العليا لعمليات التسويق الداخلي



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### المبحث الثالث / جودة الخدمة

أولاً : مفهوم واهمية جودة الخدمة في منظمات الاعمال

#### ١- مفهوم جودة الخدمة

اثار موضوع جودة الخدمة قدراً كبيراً من الاهتمام والنقاش في الادبيات البحثية بسبب الصعوبات الناتجة من عدم وجود الاتفاق حول مفهومها وابعادها وكيفية قياسها (Ombati et al, 2010 : 154) ، فمنذ عام ١٩٨٠ حظيت جودة الخدمة باهتمام واسع باعتبارها عاملاً استراتيجياً في تميز المنتجات من اجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق الارباح المرتفعة (6 : Wahab et al, 2010) ، وخلال العقود الاخيرة الماضية اصبحت مجالاً رئيساً للاهتمام من الممارسين ، والمدراء ، والباحثين ، والتي كان لها التأثير القوي في اداء الاعمال والكلفة المنخفضة ورضا وولاء الزبون وتحقيق الربحية (Deshmukh & Vart, 2005 : 913) ، اذ تسعى شركات الخدمة الى ايجاد السبل لتحسين وتقديم الخدمات ذات الجودة المتفوقة التي ترضي زبائننا الذي يعد الهدف النهائي لكل منظمة (Abdullah & Rozario, 2009 : 185). ومفهوم جودة الخدمة يدور حول فكرة ان الزبون سيحكم على تقييم الخدمة (165 : Hasan & Ilias , 2008) ، كما انها بشكل عام تمثل تصورات الزبون لتجربة الخدمة (21 : Randheer et al, 2011) ، اذ اكدت معظم الدراسات السابقة على اعتبار الزبائن يمثلون المشاركين الافضل في تقييم جودتها من الاقسام او المنظمة ، وذلك لان الزبائن الداخليين قد لا يستطيعوا التنبؤ بنتائج توفير خدماتهم الخاصة لهؤلاء الزبائن الخارجيين (41 : Ilhaamie, 2010). وفي هذا الصدد ، فقد عرف (Parasuraman et al) جودة الخدمة بانها "تقديم المنظمة للخدمة المتفوقة لزبائننا وفقاً لرغبتهم وتوقعاتهم" (Irfan et al, 2009 1223) ، ويرى (Nandan, 2010 : 98) بانها تشير الى "ادراك الزبائن لمدى تلبية او تجاوز الخدمة لتوقعاتهم" ، في حين اعددها (Johns) بانها "مجموع تصورات العملاء لتجربة خدمة" (Randheer et al, 2011).

#### ٢ - اهمية جودة الخدمة في منظمات الاعمال

تدرك شركات الخدمة مثل غيرها من المنظمات اهمية اعتمادها لفلسفة التركيز على الزبون ، وضرورة الاتجاه الى تبني مناهج ادارة الجودة للمساعدة في ادارة اعمالهم ، فالمدراء في قطاع الخدمات يواجهون ضغوطاً متزايدة للقيام بالتحسين المستمر في الاداء واثبات ان خدماتهم تركز على الزبون ، نظراً للقيود المالية والبشرية التي تعمل في ظلها منظمات الخدمة والتي ينبغي عليها ان تقيس وتفهم وتدير توقعات الزبائن (3297 : Singh & Khanduja, 2010) ، فانجاح الاعمال يعتمد على توظيف المنظمات لرضا الزبائن كمقياس صريح لجودة الخدمة (185 : Abdullah & Rozario, 2009). وتعد الجودة بكونها اساساً في سلسلة الربح ، والرضا ، والشركات تتفهم اهمية ترسيخ وتدعيم هذا الاساس ونتائجه ، وهذه هي خطوة اولى ضرورية لضمان النتائج المربحة لجهود الخدمة ، ولذلك فان الدعوة لتطوير فهم اعمق لتأثير الخدمة على رضا الزبون يعتبر هدفاً رئيساً لكلاً من منظمات الاعمال والباحثين في مجال التسويق (288 : Falk et al, 2010) ، وهناك عدة اسباب توجب على المنظمات ان تقدم خدمات عالية الجودة ، ومن اهمها : (2 : Katarne et al, 2010).

١- اصبحت الصناعة قادرة على المنافسة لوجود بدائل متنوعة لدى الزبائن وفي حالة فقدان الزبون يكون من الصعب للغاية استعادة ذلك الزبون.

٢- اغلب الزبائن لا يظهرون شكاوهم حينما تواجههم مشكلات مع خدمات المنظمة ، ويختار هؤلاء الزبائن ببساطة انجاز اعمالهم في اماكن اخرى.



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### ثانياً: المبادئ العامة لإدارة الجودة

بالضبط ما تشكله ادارة الجودة الشاملة يمكن ان يكون مثار جدل حول المفاهيم والخصائص التي تتميز بها الجودة ، ولكن خلاف ذلك يتفق الباحثين حول جملة من المبادئ التي تستند اليها ادارة الجودة والاكثر شيوعاً الاتي : (Stromgren, 2007 : 9-10) (Batagan et al, 2009 : 374)

المبدأ الاول التركيز على الزبون : المنظمات التي تعتمد على زبائنها ، ينبغي لها ان تفهم احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ، وان تسعى الى تلبية متطلباتهم وتجاوز توقعاتهم.

المبدأ الثاني القيادة : ينبغي على القادة تأسيس وحدة الهدف والتوجه للمنظمة وايجاد والحفاظ على البيئة الداخلية التي تمكن الافراد من المشاركة بشكل كامل في تحقيق اهداف المنظمة.

المبدأ الثالث اشراك الافراد : الافراد على جميع المستويات هم جوهر المنظمة ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالحها.

المبدأ الرابع منهج العملية : ان تحقيق النتيجة المرجوة بشكل اكثر كفاءة عندما يتم ادارة الانشطة والموارد ذات الصلة باعتبارها عملية.

المبدأ الخامس منهج النظم للادارة : ان تحديد وفهم وادارة العمليات المترابطة كنظام يساهم في فعالية المنظمة وكفاءتها في تحقيق الاهداف.

المبدأ السادس التحسين المستمر: التحسين المستمر للاداء العام ينبغي ان يكون هدفاً دائماً للمنظمة.

المبدأ السابع منهج واقعي لعملية اتخاذ القرار: اذ تستند القرارات الفاعلة على تحليل البيانات والمعلومات.

المبدأ الثامن علاقات المنفعة المتبادلة مع المورد : ينبغي ان تكون هناك علاقة مترابطة ومتبادلة المنفعة بين المنظمة ومورديها من شأنه ان يعزز القدرة في خلق القيمة.

### ثالثاً: قياس جودة الخدمة

درس موضوع جودة الخدمة كثيراً في ادبيات تسويق الخدمات، وسعت الجهود خلال العقود الاخيرة الى فهم وتحديد ابعاد جودة الخدمة من خلال اهتمام البحوث بشكل خاص بقضية قياس هذه الابعاد، وركزت اغلبها على استخدام مقياس (SERVQUAL) في قياس جودة الخدمة (Kang & James, 2004 : 266)، والذي طور من قبل (Parasuraman et al,) كأداة لتقييم تصورات الزبائن لجودة الخدمة في ما يعرف "بأنموذج الفجوة"، اذ تكون هذا المقياس من استبيان انطوى على (٢٢) سؤالاً مقسمة الى مجموعتين ، المجموعة الاولى من الاسئلة تقيس توقع الزبائن لمستوى الخدمة من خلال سبعة تساؤلات ، والمجموعة الثانية تقيس تصورات الزبائن لمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ومن ثم يتم حساب الفجوة بين تصور الزبون وتوقعه لجودة الخدمة (Hassanzadeh et al, 2010 : 110).

وان الاهتمام والتبني الواسع لمفهوم جودة الخدمة من مدراء منظمات الخدمة حفز الباحثين الى استكشاف اساليب اكثر رسوخاً لتقييم وقياس جودة الخدمة ، الا ان انموذج الفجوة هو الاكثر قبولاً في هذا المجال (Ramesh & Daneshvar, 2010 : 26) ، حيث استخدم مقياس (SERVQUAL) على نطاق واسع في تقييم جودة الخدمة لمقدمي الخدمات المختلفة بما في ذلك المصارف (Culiberg & Rojsek, 2010 : 152) ، ووفقاً لهذا المقياس هناك خمس فجوة تتمثل بالاتي : (Tahir & Bakar, 2007 : 328) (Singh & Khanduja, 2010 : 3298) (Ree, 2009 : 45).

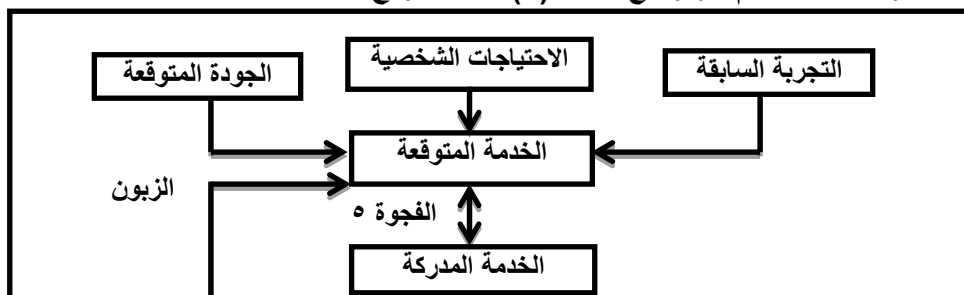
الفجوة الاولى الفهم : الاختلاف بين توقعات الزبون وتصورات الادارة لتوقعات الزبون ، نتيجة لعدم وجود التوجه للبحوث التسويقية والاتصالات الصاعدة.

الفجوة الثانية معايير الخدمة : الاختلاف بين تصورات الادارة لتوقعات الزبون ومواصفات جودة الخدمة، نتيجة عدم الالتزام بجودة الخدمة ، وعدم كفاية توحيد الجهود ، وضعف التحديد الدقيق للهدف.

الفجوة الثالثة اداء الخدمة: الاختلاف بين مواصفات جودة الخدمة والخدمات المستلمة بالفعل، نتيجة لغموض وصراع الدور، وعدم تناسب الموظف للوظيفة، وضعف التكنولوجيا، وعدم ملائمة انظمة الاشراف، وضعف الرقابة ، وغياب العمل الجماعي.

الفجوة الرابعة الاتصالات : الاختلاف بين تقديم الخدمة والاتصالات حول خدمة الزبون ، نتيجة عدم كفاية الاتصالات الافقية والميل الى الافراط في الوعود.

الفجوة الخامسة جودة الخدمة : الاختلاف بين توقعات الزبون لجودة الخدمة وتصورات الزبون لاداء المنظمة والخدمة المستلم ، ويوضح الشكل (٣) هذا الانموذج.





العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

الشكل (٣)  
انموذج فجوة الخدمة

Source : (Rasli et al, 2011 : 6542)

رابعاً: ابعاد جودة الخدمة

من المعروف ان جودة الخدمة استندت الى ابعاد متعددة نتيجة لعدم وجود اتفاق بين الباحثين والكتاب حول محتوى هذه الابعاد (Kang & James, 2004 : 267) ، فقد قدم العديد من الباحثين قوائم بابعادها ولكن افضلها ينطلق من ما قدمه (Parasuraman et al) الذين حددوا خمسة ابعاد لجودتها هي (الموثوقية ، الاستجابة ، الضمان ، التعاطف ، والملموسات) التي استخدمت كأداة رئيسية في قياس جودة الخدمة تحت عنوان (SERVQUAL) (Prasad & Shekhar, 2010 : 139) ، ويمكن توضيح هذه الابعاد كالآتي : (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008 : 108) (Tate , 2010 : 41)

١- الموثوقية : يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة على اداء الخدمة بدقة وبثقة، وان الادارات (الاقسام المختلفة) تفي بوعودها وتقوم بانجاز الخدمة في الوقت المحدد، ولديها رغبة صادقة في حل المشاكل، ويمكن الاعتماد عليها في اداء خالي من الاخطاء على وفق توقعات الزبون.

٢- الاستجابة : ويشير الى درجة الاستعداد الموجودة لدى الادارات المختلفة في المنظمة لمساعدة الزبون والايفاء بطلبه من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي يحتاجها وتقديم الخدمة السريعة له ، وبما يسهم في تحفيض وقت انتظاره ولا سيما دون سبب واضح، لأنه بعكس ذلك يخلق تصورات سلبية لا لزوم لها عن الجودة لدى الزبون.



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

- ٣- الضمان : يعبر هذا البعد عن المعرفة الكافية والمجاملة الموجودة لدى الموظفين ، وبيان سلوكياتهم توحى بالثقة والاطمئنان ، بحيث يشعر الزبون بالامان والاحترام في تعامله مع موظفي الادارات، فضلاً الكفاءة في اداء الخدمة والتواصل الفعال مع الزبائن من خلال تبني نهج وضع خدمة الزبون في صميم الاولويات والاهتمامات.
- ٤- التعاطف : ويعني توفير الاهتمام والرعاية الفردية للزبون من قبل موظفي الادارات في فهم الاحتياجات الخاصة به ، ووضع اهتمامات الزبون والايفاء باحتياجاته في الصميم .
- ٥- الملموسات (مظهر المنظمة) : ويقصد به مدى امتلاك المنظمة للمرافق المادية واستخدامها للاجهزة والبرامج ووسائل الاتصال الحديثة والافراد الكفاء ، وبما يسهل ويدعم تقديم الخدمة الافضل والاسرع للزبون.

### خامساً: نتائج جودة الخدمة

لا يزال النمو في قطاع الخدمات يواجه التحدي الاكثر اشكالية والمنتحل في كيفية التعامل مع جودة الخدمة ، اذ تعد الجودة العالية والتمتيزه الجانب الاكثر اهتماماً من قبل الزبائن ، والوسيلة الافضل لكسب الزبائن وجعلهم موالياً لفترة طويلة (631 : 2009 , Urban) ، فقد فرضت المنافسة في مجال صناعة الخدمات على المنظمات تقديم الخدمات ذات الجودة التي تفوق توقعات الزبائن ، فجودة الخدمة تحدد نجاح او فشل تلك المنظمات (185 : 2009 , Abdullah & Rozario) ، وتعد جودة الخدمة عاملاً حاسماً لاي منظمة من اجل خلق التمايز والحصول على الميزة التنافسية (139 : 2010 , Prasad & Shekhar).

فهي ترتبط وتؤثر على النجاح في بناء التسويق بالعلاقات ، اذ ان الزبائن هم على استعداد لبناء العلاقات مع المنظمات التي توفر جودة الخدمة (2 : 2010 , Katarnc et al) ، ولذلك اصبحت السلاح التنافسي الاكثر قوة وتمايزاً الذي تمتلكه العديد من منظمات الخدمة ، والشركات الناجحة هي التي تضيف المزايا الى عروضها التي لا ترضي الزبائن فقط ولكن تحقق المفاجئة والسرور لهم ، فاسعاد الزبائن هي مسألة تتجاوز التوقعات (22 : 2011 , Randheer et al) ، واوضحت البحوث والدراسات بان جودة الخدمة الافضل تقود الى ايجاد الزبائن والحفاظ عليهم والتفاعل مع الزبائن الجدد ، وفي النهاية تعزز صورة الشركة وربحيته (387 : 2010 , Devi & Raja).

فالهدف الاول والاساس لجودة الخدمة يتركز على خلق القيمة التي ينظر اليها بكونها المحرك الرئيس لرضا الزبائن التي تعد في المحصلة من المحددات الرئيسية لكسب ولانهم (1223 : 2009 , Irfan et al) ، فالحفاظ على الزبائن يوفر مساهمة ربحية اعلى وينمي القيمة وكذلك يسهم في تكرار عملية الشراء (471 : 2006 , Eraqi) ، ولذلك ينظر الى جودة الخدمة باعتبارها قضية هامة في الصناعة المصرفية التي تقدم الخدمات المالية والمصرفية باعتبارها المنتجات غير المتميزة في كثير من الاحيان ، وعلى هذا الاساس يصبح من الضروري للمصارف ان تسعى الى تحسين جودة خدماتها وبما يميزها عن غيرها من المنافسين باتجاه بناء العلاقة الايجابية بين مستويات الجودة العالية وتحسن ادائها المالي (3 : 2004 , Shafie).





## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### المبحث الرابع / الدراسة الاستطلاعية

أولاً: التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة بالرجوع للبيانات التي جمعت من الاستبيانات الموزعة على عينة البحث وتبويبها بحسب متغيرات ابعاد التسويق الداخلي كانت النتائج على وفق الاتي :

١- بعد الرضا الوظيفي : اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يوضحها الجدول (٤) في المصارف الحكومية بان اقل الاوساط الحسابية باتفاق العينة في المتغير (x1) والمعبر عنه بالسؤال "يسعى المصرف باستمرار الى ايجاد اجواء عمل مريحة للعاملين بتوفير مستلزمات العمل" ، اذ حصل على وسط حسابي قيمته (1.83) وبانحراف معياري (0.646) ، واعلى قيمة حصل عليها المتغير (x2) بوسط حسابي (2.00) ، وبمؤشر كلي للبعد (1.84) ، وهذا يدل على عدم رضا العاملين في المصارف الحكومية. بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (x4) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (2.34) وانحراف معياري (1.157) والمعبر عنه بالسؤال " تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع مستوى المسؤولية" ، واعلى قيمة حققها المتغير (x1) بوسط حسابي (4.06) ، وبمؤشر كلي تمثل بوسط حسابي للبعد بلغ (3.46) ، مما يعني ان العاملين في المصارف الاهلية قد حققوا مستوى اعلى من المستوى الفرضي (3.00) واعلى من مستوى الرضا الوظيفي في المصارف الحكومية.

الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الرضا الوظيفي

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
X1	يسعى المصرف باستمرار الى ايجاد اجواء عمل مريحة للعاملين بتوفير مستلزمات العمل .	1.83	0.646	95.1	4.06	0.759	96.3
X2	يتناسب العمل المكلف به مع مؤهلاتي لشغل الوظيفة .	2.00	0.833	92.2	4.02	0.860	90.2
X3	اشعر بالسعادة في مزاولتي عملي بالمصرف	1.79	0.619	89.2	4.00	1.00	97.6
X4	تتناسب الصلاحيات الممنوحة مع مستوى المسؤولية .	1.88	0.708	95.1	2.34	1.157	84.1
X5	ينظر المصرف الى رضا العاملين باعتباره المحرك الاول لرضا الزبون.	1.68	0.616	91.2	3.89	0.770	90.2
X6	يتسم عمل المشرفين في المصرف بالموضوعية والمرونة والاستجابة لمتطلبات العاملين .	1.86	0.630	86.3	2.43	1.228	86.6
	المؤشر الكلي	1.84	0.318	91.51	3.46	0.444	90.86





## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

٢- بعد التحفيز : بينت نتائج التحليل لهذا البعد في المصارف الحكومية بان كما يبينها الجدول (٥) بان المتغير (X12) سجل اقل الاوساط الحسابية والبالغ (1.69) وبانحراف معياري (0.613) والمعبر عنه بالسؤال " يدعم المصرف وباستمرارية تواصل العاملين فيه مع كل ما هو جديد في مجال تقديم أفضل الخدمات " ، واعلى قيمة حققه المتغير (x7) بوسط حسابي (1.95) ، وبمؤشر كلي للبعد قيمته (1.84) ، وهذا يؤشر ضعف نظم التحفيز في المصارف الحكومية.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (x8) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (2.22) وانحراف معياري (0.917) والمعبر عنه بالسؤال " يتبع المصرف نظاماً للرواتب والعلاوات السنوية يستجيب لحاجات العاملين المعيشية" ، واعلى قيمة سجلها المتغير (x12) بوسط حسابي (4.21) ، وبمؤشر كلي للبعد بوسط حسابي (3.24) ، وهذا يعطي تصوراً واضحاً على ان نظم التحفيز في المصارف الاهلية هي افضل في تلبية احتياجات العاملين وترتقي نسبياً لمستوى تطلعاتهم مقارنة مع المصارف الحكومية.

الجدول (٥) والاوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد التحفيز

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
X7	يتيح العمل بالمصرف فرصة النمو والتقدم والترقية للعاملين في المجال الوظيفي .	1.95	0.958	80.4	2.23	1.189	92.7
X8	يتبع المصرف نظاماً للرواتب والعلاوات السنوية يستجيب لحاجات العاملين المعيشية.	1.85	0.681	83.3	2.22	0.917	100.0
X9	يشعر العاملون بالفخر والاعتزاز لعملهم في المصرف .	1.84	0.558	91.2	4.13	0.813	91.5
X10	يجري المصرف تقييماً لاداء العاملين وابلغهم بالنتائج اولاً باول .	1.90	0.554	89.2	4.09	0.804	97.6
X11	يكافأ المصرف باستمرار العاملين عن الاعمال المتميزة .	1.78	0.607	90.2	2.55	1.177	87.8
X12	يدعم المصرف وباستمرارية تواصل العاملين فيه مع كل ما هو جديد في مجال تقديم افضل الخدمات .	1.69	0.613	92.2	4.21	0.939	93.9
	المؤشر الكلي	1.84	0.406	87.75	3.24	0.426	93.91

٣- بعد التدريب : كشفت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (٦) في المصارف الحكومية بان اقل الاوساط الحسابية باتفاق العينة في المتغير (X15) والمعبر عنه بالسؤال " يتابع المصرف اداء العاملين بعد اشتراكهم بدورات او ورش تدريبية لمعرفة مستوى التطور الحاصل" ، فقد سجل وسط حسابي بلغ (1.64) وبانحراف معياري (0.577) ، واعلى قيمة حققها المتغير (x14) بوسط حسابي قيمته (1.64) ، وكان المؤشر الكلي للبعد (1.82) ، وهذا يؤكد محدودية برامج التدريب في المصارف الحكومية.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (x13) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (2.01) وانحراف معياري (1.024) والمعبر عنه بالسؤال " يوفر المصرف فرص متكافئة للعاملين من اجل زيادة معارفهم ومهارتهم في مجال التخصص" ، وان المتغير (x15) هو الاكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد بوسط حسابي (4.21) والمعبر عنه بالسؤال " يتابع المصرف اداء العاملين بعد اشتراكهم بدورات او ورش تدريبية لمعرفة مستوى التطور الحاصل" ، وبلغ المؤشر كلي للبعد بوسط حسابي (3.38) ، وبالنتيجة يتضح بان هناك اهتماماً من المصارف الاهلية في توفر برامج التدريب والتعلم لعاملها من اجل اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها في اداء وظائفهم بمستويات اكبر من المصارف الحكومية.



العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

الجدول (٦) والاطواس الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد التدريب

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
X13	يوفر المصرف فرص متكافئة للعاملين من اجل زيادة معارفهم ومهارتهم في مجال التخصص .	1.84	0.700	88.2	2.01	١.024	87.8
X14	تحدد الفرص التدريبية في ضوء الاحتياجات وبعتماد التخطيط المسبق.	1.99	0.751	84.3	4.04	0.987	90.2
X15	يتابع المصرف اداء العاملين بعد اشتراكهم بدورات او ورش تدريبية لمعرفة مستوى التطور الحاصل .	1.64	0.577	95.1	4.10	0.938	93.9
	المؤشر الكلي	1.82	0.353	89.22	3.38	0.657	90.66

٤- بعد الفهم والتمايز : بينت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يكشفها الجدول (٧) في المصارف الحكومية بان اقل الاواسط الحسابية باتفاق العينة في المتغير (X17) والمعبر عنه بالسؤال "تساعد ادارة المصرف على حل مشاكل العاملين" ، فقد حصل على وسط حسابي قيمته (1.65) وانحراف معياري (0.753) ، واعلى قيمة حصل عليها المتغير (x2١) بتسجيل وسط حسابي (2.33) ، فيما كان المؤشر الكلي للبعد بوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري (0.325) ، وهذا يؤشر بان الاجابات كانت بالسلب مع البعد في تلك المصارف.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (x17) اقل الاواسط الحسابية بقيمة (1.93) وانحراف معياري (0.766) ، واعلى قيمة سجلها المتغير (x19) بوسط حسابي (4.27) والمعبر عنه بالسؤال " يتبع المصرف نظاماً للرواتب والعلوات السنوية يستجيب لحاجات العاملين المعيشية." ، وكان المؤشر كلي للبعد بوسط حسابي بلغ (3.24) ، وهذا يعني بان المصارف الاهلية تبدي اهتماماً يفوق ما تبذله المصارف الحكومية في فهم احتياجات العاملين وتلبيتها وتسعى الى معالجة ما يواجههم من مشاكل وتحديات في العمل.

الجدول (٧) والاطواس الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الفهم والتمايز

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
X16	تتفهم ادارة المصرف احتياجات العاملين باستمرار .	1.92	0.740	88.2	2.43	1.019	87.8
X17	تساعد ادارة المصرف على حل مشاكل العاملين .	1.65	0.753	95.1	1.93	0.766	92.7
X18	تتقبل ادارة المصرف باهتمام اقتراحات وانتقادات العاملين فيها .	1.93	0.787	90.2	2.34	0.835	90.2
X19	تعمل ادارة المصرف على توطيد العلاقة الوثيقة المعززة بالواصر الانسانية مع العاملين فيها.	2.18	0.883	89.2	4.27	0.930	96.3
X20	تعتمد ادارة المصرف نظاماً لمعرفة توقعات العاملين فيها من خلال الالتقاء المستمر بهم	1.89	0.889	89.2	4.22	0.832	91.48
X21	يشعر العاملين في المصرف بان القيادة الادارية تعد قيادة تغيير نحو الافضل .	2.33	0.871	87.3	4.00	0.861	96.3
X22	تتمتع القيادة الادارية في المصرف بقييم واخلاقيات مهنية عالية .	2.29	0.698	83.3	3.94	0.807	93.
	المؤشر الكلي	2.03	0.315	88.94	3.30	0.780	92.69



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

٥- بعد التنسيق بين الوظائف : بينت نتائج التحليل لهذا البعد في المصارف الحكومية كما يعرضها الجدول (٨) بان المتغير (X23) سجل أقل الاوساط الحسابية والبالغ (1.75) وانحراف معياري (0.767) والمعبر عنه بالسؤال "يتوافر في المصرف قنوات اتصال تسهل التفاعل بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها"، واعلى قيمة حققه المتغير (x25) بوسط حسابي (2.43) ، وبمؤشر كلي للبعد قيمته (2.16) ، وهذا يؤشر بان الاجابات كان بالسلب متغيرات تساؤلات البعد في تلك المصارف.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (x23) أقل الاوساط الحسابية بقيمة (3.99) وانحراف معياري (1.117) ، وان المتغيرات الأكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد هما المتغيرين (x24) والمعبر عنه بالسؤال "تتدفق المعلومات باستمرار ما بين الاقسام والعاملين مما يساهم في خلق وحدة عمل مترابطة"، والمتغير (x26) الذي يعبر عن السؤال "يؤكد المصرف على ان تقديم أفضل الخدمات يكون من خلال الاستجابة لجميع الاقسام والعاملين فيها" ، وكان المؤشر الكلي للبعد بوسط حسابي بلغ (4.20) ، مما يستدل على وجود الاتصالات الأكثر انفتاحاً وتدفقاً للمعلومات في المصارف التجارية من تلك الحكومية باتجاه تنسيق الاستجابة الموحدة للمتطلبات الزبائن وتقديم الخدمات الأفضل.

الجدول (٨) والاطواس الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الفهم والتمايز

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
X23	يتوافر في المصرف قنوات اتصال تسهل التفاعل بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها.	1.75	0.767	95.1	3.99	1.117	96.3
X24	تتدفق المعلومات باستمرار ما بين الاقسام والعاملين مما يساهم في خلق وحدة عمل مترابطة .	2.07	0.988	86.3	4.29	1.036	95.2
X25	تحرص ادارات الاقسام والوحدات في المصرف على الاداء المحدد وفق المعايير والشعور بتأثير الاداء السيء على الجميع .	2.43	0.885	71.6	4.22	0.861	93.9
X26	يؤكد المصرف على ان تقديم أفضل الخدمات يكون من خلال الاستجابة لجميع الاقسام والعاملين فيها .	2.38	0.912	76.5	4.29	0.853	92.7
	المؤشر الكلي	2.16	0.422	82.51	4.20	0.566	94.52

### ثانياً: جودة الخدمة في المصارف المبحوثة

استناداً الى البيانات التي تم استحصالها من الاستبيانات الموزعة على عينة البحث وتبويبها بحسب متغيرات جودة الخدمة كانت النتائج على وفق الاتي :

١- بعد الموثوقية : اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (٩) في المصارف الحكومية بان أقل الاوساط الحسابية وفقاً لاجابات الزبائن المبحوثين في المتغير (y1) والمعبر عنه بالسؤال "يقدم المصرف خدماته على وفق معايير تتجاوز الوقوع في الاخطاء وتمنح الثقة الكافية للزبون" ، فقد سجل وسط حسابي بلغ (1.77) وانحراف معياري (0.608) ، واعلى قيمة حققها المتغير (y3) بوسط حسابي قيمته (2.05) ، وبمؤشر كلي للبعد بتسجيل وسط حسابي (1.94) ، وهذا يؤكد بان الاجابات كانت بالسلب مع البعد في تلك المصارف.



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

بينما في المصارف الاهلية سجل المتغير (y2) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (4.03) وانحراف معياري (0.782) والمعبر عنه بالسؤال "يفي المصرف بمواعيده للزبانن وبالتوقيتات المحددة لتقديم خدماته من دون تاخير" ، واعلى قيمة حققها المتغير (y3) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.732) ، وبمؤشر كلي تمثل بوسط حسابي للبعد (4.08) ، مما يستدل على ان تقديم الخدمات في المصارف الاهلية يتسم بالتوقيتات والدقة المحددة بمستوى اعلى من تلك الحكومية وفقاً لما يصف الزبانن المبحوثين. الجدول (٩) والايوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الموثوقية

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
Y1	يقدم المصرف خدماته على وفق معايير تتجاوز الوقوع في الاخطاء وتمنح الثقة الكافية للزبون.	1.77	0.608	90.5	4.07	0.648	94.6
Y2	يفي المصرف بمواعيده للزبانن وبالتوقيتات المحددة لتقديم خدماته من دون تاخير .	2.05	0.877	91.3	4.03	0.782	93.2
Y3	يشعر الزبون بانه يتعامل مع افضل مصرف بخدماته المقدمة .	2.01	0.364	92.9	4.11	0.732	90.5
المؤشر الكلي		1.94	0.413	91.67	4.08	0.700	92.8

٢- بعد الاستجابة : بينت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يوضحها الجدول (١٠) في المصارف الحكومية بان اقل الاوساط الحسابية باتفاق العينة في المتغير (y6) والمعبر عنه بالسؤال "يعتقد الزبون بان ادارة المصرف والعاملين فيه يعملون لصالحه بما يقدمونه من خدمات ومقترحات" ، فقد بتحقيق وسط حسابي قيمته (1.76) وبانحراف معياري (0.821) ، واعلى قيمة حصل عليها المتغير (y4) بتسجيل وسط حسابي (2.02) ، فيما كان المؤشر الكلي للبعد بوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.295) ، مما يعني اتجاه اغلب اجابات الزبانن في المصارف الحكومية الى وجود ضعف في الاستجابة السريعة من قبل تلك المصارف في تقديم الخدمة لهم وما يحتاجونه من معلومات.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (y5) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (2.00) وانحراف معياري (0.965) والمعبر عنه بالسؤال "يستجيب المصرف باستمرار لاحتياجات الزبون اولاً باول" ، وان المتغير (y7) هو الاكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد بوسط حسابي (4.14) والمعبر عنه بالسؤال "يعمل المصرف على زيادة عدد محطات تقديم الخدمة كلما امكن ذلك" ، وقد سجل البعد وسطاً حسابياً قيمته (3.61) ، وهذا يؤكد بان الزبانن المبحوثين ينظرون الى ان المصارف الاهلية اكثر دقة في الاستجابة لمتطلباتهم واسرع في تقديم الخدمة لهم من المصارف الحكومية.



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

الجدول (١٠) والاطواس الحاسبية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الاستجابة

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
Y4	يعتقد الزبون بان ادارة المصرف والعاملين فيه يعملون لصالحه بما يقدمونه من خدمات ومقترحات .	83.3	0.821	3.93	94.6	0.532	3.93
Y5	يستجيب المصرف باستمرار لاحتياجات الزبون اولاً باول .	94.0	0.921	2.00	91.9	0.965	2.00
Y6	يعتمد المصرف نظاماً يسهم بتوفير المعلومات لتقديم الخدمة بالسرعة التي يحتاجها الزبون .	94.0	0.551	4.07	94.6	0.648	4.07
Y7	يعمل المصرف على زيادة عدد محطات تقديم الخدمة كلما امكن ذلك .	96.4	0.373	4.14	95.9	1.011	4.14
Y8	يتواصل المصرف باستمرار مع الخدمات المتطورة في القطاع المصرفي لتقديمها للزبون.	91.7	0.524	3.89	93.2	1.189	3.89
	المؤشر الكلي	91.91	0.295	3.61	94.06	0.775	3.61

٣- بعد الضمان : اشارت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (١١) في المصارف الحكومية بان اقل الاوساط الحاسبية في المتغير (y11) والمعبر عنه بالسؤال "يحترم الزبون ويقدر سلوكيات التعامل السائدة في المصرف" ، اذ حصل على وسط حسابي قيمته (1.70) وانحراف معياري (0.510) ، واعلى قيمة حصل عليها المتغير (y9) بوسط حسابي (1.86) المعبر عنه بالسؤال "تحظى اقتراحات وشكوى الزبون باهتمام المصرف" ، وكان المؤشر الكلي للبعد (1.81) ، وهذا يدل على ان اغلب اجابات الزبائن المبحوثين كانت بالسلب نحو هذا البعد في تلك المصارف.

بينما في المصارف الاهلية سجل المؤشر الكلي للبعد وسطاً حسابياً قدره (3.33) ، وان المتغيرات الاكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد هما المتغيرين (y10 ، x13) التي حققت نسب اتفاق عالية بين اجابات المبحوثين ، مما يعني ان الزبائن في المصارف الاهلية قد حققوا مستوى اعلى من المستوى الفرضي (3.00) واعلى من مستوى الضمان في المصارف الحكومية.

الجدول (١١) والاطواس الحاسبية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الضمان

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
Y9	تحظى اقتراحات وشكوى الزبون باهتمام المصرف.	91.7	0.541	1.82	100.0	1.025	1.82
Y10	يشعر الزبون بالامان والثقة عند تعامله مع المصرف .	88.1	0.618	4.16	94.6	0.642	4.16
Y11	يحترم الزبون ويقدر سلوكيات التعامل السائدة في المصرف.	97.6	0.510	3.99	97.3	0.731	3.99
Y12	تحظى اراء الزبون حول الخدمات المقدمة بالاهتمام والقبول لضمان تقديم المصرف على وفق احتياجاتهم .	95.2	0.487	2.41	100.0	1.489	2.41
Y13	يعتقد الزبون ان المصرف يقدم افضل الخدمات بالمقارنة مع المصارف الاخرى.	88.1	0.611	4.27	90.5	0.626	4.27
	المؤشر الكلي	92.15	0.270	3.33	94.49	0.815	3.33



## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

٤- بعد التعاطف : كشفت نتائج التحليل لهذا البعد في المصارف الحكومية كما يوضحها الجدول (١٢) بان المتغير (y18) سجل اقل الاوساط الحسابية والبالغ (1.79) وبتحرف معياري (0.777) والمعبر عنه بالسؤال "يمتلك المصرف الفهم الكافي لاحتياجات ورغبات الزبون ويسعى للايفاء بها" ، واعلى قيمة حققه المتغير (y15) بوسط حسابي (2.25) ، وبمؤشر كلي للبعد قيمته (2.05) ، وهذا يؤشر بان الاجابات كان بالسلب مع تساؤلات البعد في تلك المصارف.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (y16) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (3.80) وانحراف معياري (0.921) والمعبر عنه بالسؤال "يتبنى المصرف توجهاً يعد فيه الزبون كقيمة عليا واسباسية لنجاحه" ، وان المتغيرات الاكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد (y15,y17,y18) التي حققت نسب اتفاق عالية وباوساط حسابية تجاوزت (4.00) ، وقد سجل البعد وسطاً حسابياً قيمته (4.01) ، وهذا يؤكد على ان اجابات الزبائن المبحوثين تؤشر ان سلوكيات العاملين في المصارف الاهلية تتسم بالاهتمام الفردي بمستويات اكبر من المصارف الحكومية في فهم احتياجات كل زبون والسعي لوضع تلك الاحتياجات في صميم الاولويات وبما يحقق رضاه.

### الجدول (١٢)

والاوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد التعاطف

المتغير	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		المتغير الوسط	المتغير الانحراف	شدة الاجابة %	المتغير الوسط	المتغير الانحراف	شدة الاجابة %
Y14	يجري الاستقبال والترحيب بالزبون عند مراجعته للمصرف .	2.02	0.490	86.9	3.95	0.639	93.2
Y15	يمتلك المصرف الفهم الكافي لاحتياجات ورغبات الزبون ويسعى للايفاء بها .	2.25	0.488	79.8	4.09	0.706	91.9
Y16	يتبنى المصرف توجهاً يعد فيه الزبون كقيمة عليا واسباسية لنجاحه .	2.15	0.668	86.9	3.80	0.921	94.6
Y17	يؤكد المصرف على جعل الزبون على حق دائماً عند التعامل معه .	2.01	0.843	89.3	4.07	0.648	95.95
Y18	يشدد المصرف على ان نجاحه يأتي من خلال رضا وسعادة الزبون .	1.79	0.777	96.4	4.12	0.936	90.5
	المؤشر الكلي	2.05	0.285	87.86	4.01	0.728	93.24

٥- بعد الملموسات : اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (١٣) في المصارف الحكومية بان اقل الاوساط الحسابية سجلها المتغير (y19) والمعبر عنه بالسؤال "يمتلك المصرف بناية وبمساحات واشكال مناسبة للزبون" ، فقد سجل وسط حسابي بلغ (1.76) وبتحرف معياري (0.506) ، واعلى قيمة حققها المتغير (y20) بوسط حسابي قيمته (2.05) المعبر عنه بالسؤال "يعتمد المصرف عنواناً وعلامة وشعار وقرطاسية تجذب الزبون" ، وبمؤشر كلي للبعد بوسط حسابي (2.17) ، وهذا يؤكد بان الاجابات كانت بالسلب مع متغيرات البعد في تلك المصارف.

بينما في المصارف الاهلية بلغ المتغير (y23) اقل الاوساط الحسابية بقيمة (3.88) وانحراف معياري (0.661) ، وان المتغيرات الاكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد (y19,y20,y21) التي سجلت اوساطاً حسابية تجاوزت (4.00) ، فيما كان المؤشر الكلي للبعد بوسط حسابي قيمته (4.04) ، مما يستدل ان المصارف التجارية تمتلك المرافق المادية المناسبة من الابنية الى جانب توظيفها الاجهزة ووسائل الاتصال الحديثة التي تفوق ما تمتلكه المصارف الحكومية وبما يوفر الاجواء التي تخلق الراحة للزبائن وتسهل وتعجل في حصولهم على الخدمات التي يحتاجونها.

### الجدول (١٣)

والاوساط الحسابية والانحراف المعياري وشدة الاجابة لمتغيرات بعد الملموسات





العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أستطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

المتغيرات	السؤال	المصارف الحكومية			المصارف الاهلية		
		الاجابة % شدة	المعياري الانحراف	الوسيط الحسابي	الاجابة % شدة	المعياري الانحراف	الوسيط الحسابي
Y19	يمتلك المصرف بناية وبمساحات واشكال مناسبة للزبون .	96.4	0.506	1.76	93.2	1.033	4.03
Y20	يعتمد المصرف عنواناً وعلامة وشعار وقرطاسية تجذب الزبون .	78.6	0.556	2.17	97.3	0.682	4.00
Y21	يستخدم المصرف وسائل الاتصال الحديثة	90.5	0.768	1.96	93.2	0.920	4.31
Y22	يوظف المصرف عاملين بزي ملحوظ يوحي بالاحترام .	89.3	0.551	1.90	93.2	1.122	3.97
Y23	يستخدم المصرف احدث البرامجيات للمساهمة في تقديم افضل الخدمات للزبون.	88.1	0.679	1.82	95.9	0.661	3.88
	المؤشر الكلي	88.58	0.317	2.17	94.6	0.819	4.04

ومن خلال العرض السابق يتضح وجود علاقة ارتباط ذلالة احصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى للبحث ، وفي الوقت نفسه اظهر تحليل النتائج ان التسويق الداخلي في المصارف الاهلية حقق قيم باوساط حسابية اعلى منها في المصارف الحكومية ، مما يدل على تميز هذا النشاط في المصارف الاهلية بالمقارنة مع المصارف الحكومية ، وبالنتيجة انعكس ذلك بشكل ايجابي على جودة الخدمة المصرفية في المصارف الاهلية بالمقارنة مع الحكومية وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية ، والجدول (١٤) يعرض هذه النتائج.

الجدول (١٤)

مقارنة لمتغيرات الدراسة في المصارف المبحوثة

المتغير	الابعاد	المصارف الحكومية		المصارف الاهلية	
		الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري
التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	1.84	0.318	3.46	0.444
	التحفيز	1.84	0.406	3.24	0.426
	التدريب	1.82	0.353	3.38	0.657
	الفهم والتمايز	2.03	0.315	3.30	0.780
	التنسيق والتكامل بين الوظائف	2.16	0.422	4.20	0.566
جودة الخدمة	الموثوقية	1.94	0.413	4.08	0.700
	الاستجابة	1.90	0.295	3.61	0.775
	الضمان	1.81	0.270	3.33	0.815
	التعاطف	2.05	0.285	4.01	0.728
	الملموسات	2.17	0.317	4.04	0.819





## العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية

### المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- ١- وجود اهتمام متزايد بنشاط التسويق الداخلي في منظمات الاعمال على مستوى الدراسات المتخصصة والممارسات التطبيقية في منظمات الاعمال في العالم.
- ٢- يمثل التسويق الداخلي فلسفة تعتمد منهجاً علمياً له رؤية وسيناريوهات من الممكن ان توظفها الإدارة العليا في المنظمات على اختلافها اشكالها لتحقيق منها مردودات ايجابية على مستوى الاهداف العامة لها.
- ٣- يعد العاملون في منظمات الاعمال ومنها المصارف السوق الداخلي لها ، وان الإدارة الفاعلة لهذا السوق يشكل المفتاح الاساس لنجاحها في السوق الخارجي.
- ٤- اصبح من المسلمات ان تفوق وتمايز المنظمات ومنها المصارف يعتمد بشكل جوهري على رضا وسعادة الزبائن من خلال تقديمها افضل الخدمات وجودة عالية ، حتى انها اصبحت من الاسبقيات التنافسية لبقاء واستمرار هذه المنظمات.
- ٥- تولي المصارف الاهلية المبحوثة اهتماماً أكبر بنشاط التسويق الداخلي مقارنة بالمصارف الحكومية.
- ٦- ان جودة الخدمات المصرفية في المصارف الاهلية هي اعلى مما موجودة في المصارف الحكومية من وجهة نظر الزبائن وعلى وفق المقاييس العلمية.
- ٧- ترابط العلاقة ما بين أنشطة التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة وجودة الخدمة المصرفية بمؤشراتها.

#### ثانياً- التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام الكافي برضا العاملين في المصارف الحكومية وتحفيزهم واطاحة الفرص المناسبة لهم للتدريب ومساعدتهم في معالجة مشاكل العمل التي تواجههم والعمل على تهيئة ظروف مناسبة لعملهم وبالتنسيق مع الوظائف الاخرى على ان يكون هذا بسياقات واجراءات مدونة تعتمد تبني فلسفة التسويق الداخلي كمنهج في عملها.
- ٢- التأكيد على اهتمام المصارف الحكومية بجودة خدماتها باستخدام مقاييس تتلائم مع البيئة العراقية.
- ٣- الاهتمام بالزبائن من خلال جودة الخدمة عبر اشباع حاجاتهم ورغباتهم والسعي الى سعادتهم والايمان بدورهم الرئيس في نجاح هذه المصارف وخاصة في ظل بيئة تنافسية متوقعة نتيجة لانفتاح العراق على العالم.
- ٤- التأكيد على اهمية اظهار الجوانب الملموسة في المصارف فيما يخص الابنية والاجواء المريحة للعاملين والزبائن وبما يعطي صورة ايجابية لحسن الاستقبال وتسهيل الاجراءات نحو الاستثمار الافضل لوقت الزبائن.
- ٥- اتمتة الاعمال المكتتبية كلما امكن ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال خدمة الزبون المصرفي.



**العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية**

**المصادر**

1. Abdullah, D. & Rozario, F. (2009) "Influence of Service and Product Quality towards Customer Satisfaction: A Case Study at the Staff Cafeteria in the Hotel Industry", World Academy of Science, Engineering and Technology (53), pp.185-190.
2. Abzari, M. & Ghorbani, H. & Madani, F. (2011) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Oriented Viewpoint in Hotel Industry in Iran", International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 1, pp.147-155.
3. Abzari, M. & Ghorbani, H. (2011) " Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, pp.95-104.
4. Anosike, U.P. (2008) " A phenomenological Exploration of the Domain & Structure of Internal Marketing", Doctor Thesis , University of Wolverhampton .
5. Armstrong, G. & Kotler, P. (2009) "Marketing : An Introduction", Pearson Prentice Hall, New Jersey.
6. Bannon, D. (2005) "Internal Marketing and Political Marketing", ac.uk/journals/pdf/5/2005/bannon.pdf.
7. Batagan, L. & Pocovnicu, A. & Capisizu, S.(2009) " E- Service Quality Management", Journal of Applied Quantitative Methods, Vol. 4, No. 3, pp.372- 381.
8. Certo, S.C & Certo, S.T (2006) "Modern Management", 10<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, NY.
9. Che Ha, N. & Bakar, R. & Jaafar, S. (2007) "Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia", International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No.5, pp. 134-145.
10. Christopher M. & Payne A. & Ballantyne D. (2000) Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing together. Butterworth- Heinemann, Oxford.
11. Culiberg, B. & Rojsek, I. (2010) "Identifying Service Quality Dimensions as Antecedents to Customer Satisfaction In Retail Banking", Economic & Business Review , Vol. 12, No. 3, pp.151-166.
12. Davis, J.P. (2005) "The Effect of Internal marketing on services Quality With in collegiate recreationl sport : a Quantitative approach", Doctor Thesis, Graduate School of The Ohio State University.
13. Dias, L. & Shah, A. (2009) "Introduction to Business", McGraw – Hill, NY.
14. Eraqi, M. (2006) " Tourism services quality (TourServQual) in Egypt : The Viewpoints of External & Internal Customers", Benchmarking: An International Journal Vol. 13 No. 4, pp. 469-492.
15. Falk, T. & Maik, H. & Schepers (2010) "The service quality-satisfaction link revisited: exploring asymmetries and dynamics", Journal of the Acad. Mark. Sci., (38), pp. 288–302.
16. Farouk, A. & Khlel, E. Mohamed, G. (2010) " Impact of Internal Marketing on the Service Quality in Sport Clubs", World Journal of Sport Sciences 3 (S), pp. 1196-1202.
17. Farzad, A. & Nahavandi, N. & Caruana, A. (2008) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks", American Journal of Applied Sciences 5 (11), pp.1480-1486.
18. Farzad, A. (2007) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment : An Investigation among State-owned Banks in Isfahan, Iran", Master Thesis, Lulea University of Technology.



**العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية**

19. Ferreira, A. (2011) " internal Demarketing : Construct, Research Propositions & Managerial Implication", Journal of Management & Marketing, Vol. 6, No. 1, pp.35-58.
20. Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2008) " service Management", 6<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, Irwin.
21. Gillemo, S. & Rijkssen, M. (2000) "Internal Brand Alignment in an MNC Operating in the Automobile Industry", Master Thesis, Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
22. Griffin, R.W. (2002) " Management", 7<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Co.
23. Hammond, S.V. (2003) " Marketing Cooperative Extension at The Local Level", <http://ucce.ucdavis.edu/files/filelibrary/5605/12441.pdf>.
24. Hasan, H. & Ilias, A. (2008) "Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions", Journal of International Business Research, Vol. 1, No. 3, pp.163-175.
25. Hassanzadeh, M. & Sharifabadi, S. & Derakhshan, M.(2010) "Assessment of Service Quality at Central Library of Management and Planning Organization (MPO), Iran", International Journal of Information Science and Management, Vol. 8, N. 1, pp.107-118.
26. Ilhaamie, A. (2010) "Service Quality in Malaysian Public Service: Some Findings", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, No. 1, pp. 40-45.
27. Iliopoulos, E. & Priporas, C. (2011) "The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece", licensee BioMed Central Ltd, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/261>.
28. Jones, G. & George, J. (2008) "Contemporary Management", 5<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, NY.
29. Kale, S.H (2006) " internal marketing : An Antidote for Macau's Labor Shortage", UNLV Gaming Research & Review Journal, Vol. 11, No. 1, pp.1-11.
30. Kang, G. & James, J. (2004) " Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model", Journal of Managing Service Quality , Vol.14, No. 4, pp. 266–277.
31. Karimi, P. & Soltanpanpanah, H. & Khosravi, A. & Shafei, R. (2011) "The Effects of Internal Marketing on Knowledge Management and Learning", International Conference on Technology and Business Management, March 28-30.
32. Kasper, H. & van Helsdingen, P. & de Vries (1999)"Service Marketing Management: An International Perspective", Chichester , John Wiley and Sons.
33. Katarne, R. & Sharma, S. & Negi, J.(2010) " Measurement of Service Quality of an Automobile Service Centre", Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dhaka, Bangladesh, January 9 – 10, pp.1-6.
34. Lings, I. & Greenley, G. (2005) "Measuring internal market orientation", Journal of Service Research, 7(3). pp. 1-50.
35. Lombard, M.R. (2010) "Employees as customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental group in South Africa", African Journal of Business Management Vol. 4(4), pp. 362-372.
36. Lussier, R. (2002) "Human Relations in Organizations", 5<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, NY.
37. Luthans, F. (2005) "Orgnizational Behavior", 10<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, NY.



**العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية**

38. Mahnert, K. & Torres, A. (2007) " The Brand Inside : The Factors of Success and Failure in Internal Branding", Irish Marketing Review, Vol. 19, No. 1, pp. 54-63.
39. Martensen, A. & Gronholdt, L. (2006) " Internal Marketing : A study of Employee Loyalty, its determinants & Consequences", Innovative Marketing, Volume 2, Issue 4, pp.92-116.
40. McShane, S. & Glinow, M. (2005) " Orgnizational Behavior", 3<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, NY.
41. Megginson, L. & Byrd, M. & Megginson, W.(2006) "Small Business Management", 5<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, Irwin .
42. Mishra, S. (2010) "Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 1, pp.185-193.
43. Mitchell, C. (2002) "Selling The Brand Inside",harvard business review,[http://www.acp.edu.au/courses/SIRXMGT005A/Selling\\_the\\_BrandInside.pdf](http://www.acp.edu.au/courses/SIRXMGT005A/Selling_the_BrandInside.pdf).
44. O'Callaghan, E. (2009)"Internal Branding and Brand Commitment: A quantitative investigation into Corporate Brand Building in a Retail Store Network" , Paper presented at the 16th European Industrial Retailing and Service Sciences Conference, Niagara Falls, 6-9 July:1-39.
45. Olorunleke, K. & Akinyele, S. (2011) "An Empirical analysis of Internal Marketing on Organizational Commitment : A study of banks in Lagos-Nigeria", Journal on Banking Financial Services & Insurance Research", Vol. 1, No. 3, pp.77-98.
46. Ombati, T. & Magutu, P. & Nyamwange, S. & Nyaoga, R.(2010) "Importance & Service Quality in The Banking Industry", African Journal of Business & Management, April 12, Vol. 1, pp.151-164.
47. Papolomou, L. & Kountouros, H. (2011) "Corporate Social responsibility, internal marketing and labour law: Exploring the prospects for a mutually beneficial coexistence", <http://marketing.conference.services.net/resources/327/2342/pdf> .
48. Park, S. & Cho, S.H. & Kandampully, J. (2009)" The impact of brand image on brand attachment and the moderating influence on image congruence", Paper presented at the 16th European Industrial Retailing and Service Sciences Conference, Niagara Falls, 6-9 July.
49. Peng, C. & George, R. (2011) "The Effect of Inter-functional Coordination on Organizational Commitment in the Hotel Industry", <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi>
50. Prasad, D. & Shekhar, B. (2010) " Importance and the Zone of Tolerance of Passengers' Expectations of Indian Railway Passengers Services by applying RAILQUAL", Asian Journal of Management Research, pp.387-401.
51. Prasad, M. & Shekhar, B. (2010) " Impact of Service Quality Management (SQM) Practices on Indian Railways - A Study of South Central Railways", International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 9, pp.139-146.



**العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية**

52. Ramesh, H. & Daneshvar, P. (2010) "Service Quality of Tourism Industry Based on Customer Satisfaction and Expectation – An Evaluation of Tourism in Mysore" NSB Management Review • Volume 2 • No. 2, pp.22-32.
53. Randheer, K. & AL-Motawa, A. & Vijay, P.(2011) " Measuring Commuters' Perception on Service Quality Using SERVQUAL in Public Transportation", International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 1, pp. 21-34.
54. Rasli, A. & Danjuma, I. & Yew, L. & Igbal, M.(2011) " Service quality, customer satisfaction in technology-based universities", African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6541-6553.
55. Ree, H. (2009) " service quality Indicators For Business Support Services", Master Thesis, University College London.
56. Robbins, S. & Coulter, M. (2009) "Management", 10<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New Jersey.
57. Rue, L. & Byars, L. (2005) " Management : Skills & Application", 11<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, NY.
58. Seppala, E. (2009) "Transition to a New Online Recruitment Service Case: Ministry of the Interior", Master Thesis, HaaGa\_Helia, University of Applied Sciences.
59. Seth, N. & Deshmukh, S. & Vart, P.(2005) "Service quality models: a review, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 9, 2005, pp. 913-949
60. Shafie, S. (2004) "adopting & Measuring Customer Service Quality In Islamic Banks : a case Study of Bank Islam Malaysia Berhad", Journal of Muamalat and Islamic Finance Research, Vol. 1, No.1, pp.1-12.
61. Sincic, D. & Vokic, N. (2007) "Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy", <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>.
62. Singh, R. & Khanduja, D. (2010) "SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps : A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors from Faculty Perspective in Higher Education, International Journal of Engineering Science and Technology, Vol. 2 (7), pp.3297-3304.
63. Stromgren, O. (2007) " Analyzing Service Quality : A Study among Peruvian Resort Hotels, Master Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences.
64. Tahir, I. & Bakar, N. (2007) " Service Quality Gap and Customers' Satisfactions of Commercial Banks in Malaysia", International Review of Business Research , Vol. 3 No.4, pp.327-336.
65. Tate, M. (2010) "Reflections on perceived online service quality: Structure, antecedents, ontology, theory and measurement", Master Thesis, Victoria University of Wellington.
66. Urban, W. (2009) " Service Quality Gaps & Their Role In Service Enterprises Development", Baltic Journal on Sustainability, Vol. 15(4), pp.631-645.
67. Wieseke, J. & Ahearne, M. & Lam, S. & Dick, R. (2009) "The Role of leaders in Internal Marketing", American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol. 73, pp.123-145.
68. Yaghoubi, N. & Salehi, M. & Moloudi, J. (2011) " Improving Service Quality by Using Organizational Citizenship Behavior: Iranian Evidence", Iranian Journal of Management Studies, Vol.4, No.2, pp. 79-97



**العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة / دراسة أسنطلاعية لعينة من  
الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية**

**The Relationship Between The Internal Marketing and Quality  
Services : a Filed Study on Samples of Customers and Employees In  
Iraqi Commercial Banks**

**Abstract**

The Paper highlights on one of the main activities in marketing management. That is the internal marketing in the commercial banks and its relationship with the quality services offered to satisfy customers needs and wishes in order to reach he ultimate objectives of those banks. Two state and five private banks in Basrah city (Iraq) were taken in a field study. The survey covered the opinions of (184) state bank employees and (158) clients . The analysis of the survey shows that there is a strong relationship between the internal marketing ( in the banks covered by the survey) and the quality of banking objective services and the private banks show greater interest and concern to the internal marketing than state banks. The paper also presents a number of important conclusions such as ; it is necessary to pay more attention to meet the satisfactions of state bank employees, offer training opportunities , assist them to overcome problems might they face and provide a good working environment . It is also recommended that internal marketing and its measures should be produced in the form of a code of practice.

**Key wards / Internal Marketing - Internal Customer - Quality Service**