



Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies

أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)



تأليف : محمد محمد صالح العيطي

2025

المركز الديمقراطي العربي

أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية
(دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD))



Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies



*The Impact of Internal Marketing on
Improving the Quality of Banking Services*

*Yemen Bank for Reconstruction and Development
(YBRD) as a Case Study.*

By: Mohammed Mohammed Saleh Al-Aiti



VR. 3383-66869.B.

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany: Berlin
TEL: 0049-CODE
030-89005468/030-898999419/030-57348845
MOBILTELEFON: 00491742z7427871



المركز مؤسسة بحثية
مستقلة تعمل في إطار
البحث العلمي
الأكاديمي والتحليلات
السياسية والقانونية
والإعلامية
والاقتصادية حول
الشؤون الدولية
والإقليمية



2025

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political and Economic Studies



الناشر

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا / برلين

Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.
جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in
any form or by any means, without the prior written permission of the publisher

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany
54884375-030
91499898-030
86450098-030

البريد الإلكتروني
book@democraticac.de



عنوان الكتاب	اثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة البنك اليمني للانشاء والتعمير
مؤلف الكتاب	محمد محمد صالح العيطي
رئيس المركز الديمقراطي العربي	أ. عمار شرعان
مدير النشر	د. أحمد بوهكو
رئيس اللجنة العلمية	د. ربيعة تمار
الإشراف والتنسيق	أ.م.د/ فضل محمد المحمودي
الطبعة	الأولى
السنة	2025م
عدد الصفحات	220 صفحة
رقم تسجيل الكتاب	.VR . 3383-66869.B
الناشر	المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية برلين – ألمانيا

الآراء الواردة أدناه تعبر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

قَالَ تَزِدُّهُمْ عُقُوبًا
فِي آيَاتِنَا وَلَهُمْ
عَذَابٌ أَلِيمٌ

الإهداء

أهدي هذا العمل:

إلى أفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا دومًا حماة دربي ومنيع قوتي، فقد قدموا لي كل ما في وسعهم من

تشجيع ومساندة، وكان لهم الفصل بعد الله في بلوغ هذا الإنجاز.

إلى والدي أطل الله عمره وجعله تاج رأسي.

إلى روح والدي رحمة الله تغشاها.

إلى إخوتي الكرام الذين كانوا دومًا سندًا لي.

إلى زوجتي نصفني الثاني شمس حياتي ونور دربي التي كانت نعم السند والمحفز و عونًا لي في كل لحظة.

إلى نور عيني الذين يسرقون أنفاسي بابتسامتهم، أولادي، أنتم شركائي الصغار في الحياة، وأتعلم منكم

كل يوم، أسأل الله أن يجعلكم من الصالحين، وأن يوفقكم في كل خطاكم.

إلى زملائي المميزين الذين شاركوني أفكارهم ومعرفتهم؛ شكرًا لكم على هذه الشراكة المثمرة.

إلى وطني الغالي؛ تعبيرًا عن الوفاء لوطني الحبيب الذي منحني الفرصة العظيمة لصقل تجربتي

وتحقيق طموحاتي، هو قليل في حقك يا وطن العزة والكرامة.

إلى أصدقائي الذين أثروا فيّ بوجودهم؛ شكرًا لكم على كل لحظة من الحب والدعم.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وحده تتحقق الطموحات، فإن نعم الله على عباده لا تحصى، ومتى ألقى الله في قلب عبده السعي والجد، فلا بد أن تتفتح أمامه أبواب النجاح، فله الحمد والشكر على توفيقه لي في إتمام هذه الدراسة.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي الدكتور فضل المحمودي، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الوفير وتوجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة، فقد كان موجهاً حكيمًا، وأبًا ناصحًا، وشجعني على التقدم والنجاح، حتى تحقق هذا الإنجاز العلمي، فجزاه الله عني الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وهم: الدكتور فضل المحمود المشرف على الرسالة، والأستاذ الدكتور آمال محمد المجاهد المناقش الخارجي - رئيساً ، والدكتور عباس عبده قائد البناء المناقش الداخلي؛ لتفضلهم بقراءة الدراسة والحكم عليها، فهم أهل لسد خللها وتهذيب معوجها وإصلاح جوانب القصور فيها، فجزاهم الله خير الجزاء ووفقهم وسدد خطاهم.

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة، وأخص بالشكر والعرفان رئيس الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وموظفيها.

والشكر موصول إلى الأساتذة الأكارم الذين لم يبخلوا عليّ بوقتهم في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).

وفي الختام، لا يسعني إلا أن أشكر البنك اليمني للإنشاء والتعمير القلعة المصرفية الأولى في اليمن.

الباحث

شهادة المصحح اللغوي

أشيد أنا الموقع أدناه أن التصحيح اللغوي لرسالة الباحث/ محمد محمد صالح العبطي.
الموسومة بـ:

أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة البنك
اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD).

والمقدمة إلى قسم العلوم الإدارية والمالية في الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا للحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قد تم تحت إشرافي ومراجعتي لكل ما له صلة بالجانب اللغوي.

والله الموفق.

المصحح اللغوي

د/ طارق الوهباني

حرفه

استاذ النحو والصرف
الدكتور/ طارق الوهباني
كلية اللغات - جامعة صنعاء

ملخص الدراسة بالعربي

أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير

(YBRD)

إعداد الطالب: محمد محمد صالح العيطي

إشراف: الدكتور فضل محمد إبراهيم المحمودي

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات باستخدام الحصر الشامل من عينة مكونة من (285) عاملاً من العاملين الإداريين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، تم استخدام الحصر الشامل، وتبين أن الاستثمارات المستردة بلغ (237) استبانة ونسبة استرداد بلغت (83%).

وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، وأن مستوى تبني أبعاد التسويق الداخلي لدى البنك متوسط، فقد كان مستوى بعد تدريب الموظفين مرتفعاً، وكان مستوى أبعاد: (التمكين، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية) متوسطاً، وكان مستوى بعد تحفيز الموظفين ضعيفاً، كما أن مستوى أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تراوح ما بين جيد إلى مرتفع، فقد حصل بعد الأمان على المرتبة الأولى، ثم الملموسة، ثم الاعتمادية، ثم التعاطف، ثم الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتسويق الداخلي؛ لما له من أثر إيجابي قوي في تحسين جودة الخدمات، بهدف تعزيز مستويات الأداء لديهم، وإعادة النظر في سياسة التحفيز ومنح المكافأة لموظفي البنك لتحسين مستويات الانتماء وتقديم خدمات مصرفية متميزة، وضرورة تبني البنك لعملية جمع المعلومات التسويقية بما يحافظ على حضوره التنافسي في بيئة العمل المصرفي اليمني.

الكلمات الافتتاحية: التسويق الداخلي، تحسين جودة الخدمات، البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD).

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	البسمة	i.
ب	الآية	ii.
ج	الإهداء	iii.
د	الشكر والتقدير	iv.
هـ	شهادة الخبير اللغوي	v.
و	ملخص الدراسة العربي	vi.
ز	قائمة المحتويات	vii.
ي	قائمة الجداول	viii.
ل	قائمة الأشكال	ix.
م	قائمة الملاحق	x.
ن	مقدمة الدراسة	xi.
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	1
2	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	1.1
2	تمهيد	0.1.1
2	مشكلة الدراسة	1.1.1
7	أهداف الدراسة	2.1.1
8	أهمية الدراسة	3.1.1
9	متغيرات الدراسة ونموذجها المعرفي	4.1.1
13	فرضيات الدراسة	5.1.1
15	حدود الدراسة	6.1.1
15	مصطلحات الدراسة	7.1.1
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	2.1
20	تمهيد	0.2.1
20	الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي	1.2.1
30	الدراسات التي تناولت جودة الخدمات المصرفية	2.2.1
39	الدراسات التي ربطت التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية	3.2.1

42	التعقيب على الدراسات السابقة	4.2.1
47	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	2
48	المبحث الأول: التسويق الداخلي	1.2
48	تمهيد	0.1.2
48	نشأة مفهوم التسويق الداخلي	1.1.2
54	أهمية التسويق الداخلي	2.1.2
58	أهداف التسويق الداخلي	3.1.2
60	خصائص التسويق الداخلي	4.1.2
61	أبعاد التسويق الداخلي	5.1.2
69	تحديات تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية	6.1.2
71	المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية	2.2
71	تمهيد	0.2.2
71	مفهوم جودة الخدمات المصرفية	1.2.2
75	أهمية جودة الخدمات المصرفية	2.2.2
78	خصائص جودة الخدمات المصرفية	3.2.2
80	أهداف جودة الخدمات المصرفية	4.2.2
81	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	5.2.2
84	العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية	6.2.2
85	قياس مستويات جودة الخدمة المصرفية	7.2.2
92	المبحث الثالث: نبذة من البنك اليمني للإنشاء والتعمير	3.2
92	نبذة من البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1.3.2
95	الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه	2.3.2
98	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	3
99	تمهيد	0.3
99	منهج الدراسة	1.3
100	مصادر الدراسة	2.3
100	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
101	أداة الدراسة	4.3
103	المحك المعتمد في تحليل نتائج الدراسة	5.3
104	صدق الأداة وثباتها	6.3

109	المعالجات والاساليب الإحصائية المستخدمة	7.3
111	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات	4
112	المبحث الأول: تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	1.4
112	تمهيد	0.1.4
112	تحليل البيانات الديمغرافية حسب النوع	1.1.4
113	تحليل البيانات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي	2.1.4
114	تحليل البيانات الديمغرافية حسب المسمى الوظيفي	3.1.4
115	تحليل البيانات الديمغرافية حسب سنوات الخدمة	4.1.4
116	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة ومناقشة تساؤلاتها	2.4
116	تمهيد	0.2.4
116	عرض وتحليل واقع التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)	1.2.4
129	عرض وتحليل واقع جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)	2.2.4
139	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها	3.4
139	تمهيد	0.3.4
142	اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها	1.3.4
154	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	5
155	المبحث الأول: الاستنتاجات	1.5
157	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات	2.5
157	التوصيات	1.2.5
158	المقترحات	2.2.5
159	قائمة المراجع	
184	الملاحق	
A	ملخص الدارسة باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الجدول
10	أبعاد التسويق الداخلي	1-1
11	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	2-1
50	بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم التسويق الداخلي بحسب التسلسل الزمني	1-2
74	مفهوم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر بعض الباحثين	2-2
89	الفروق الجوهرية بين مقياس الفجوة و مقياس الأداء الفعلي	3-2
101	مجتمع الدراسة وعينتها	1-3
102	أبعاد متغيرات الدراسة بحسب الدراسات السابقة	2-3
103	مقياس ليكرت بحسب الوزن النسبي	3-3
105	عدد الفقرات في الاستبانة قبل التحكيم وبعده	4-3
106	صدق الاتساق الداخلي للتسويق الداخلي باستخدام معامل بيرسون للارتباط	5-3
107	صدق الاتساق الداخلي لجودة الخدمات المصرفية باستخدام معامل بيرسون للارتباط	6-3
107	الصدق البنائي للاستبانة باستخدام معامل بيرسون للارتباط	7-3
108	لقياس الثبات Cronbach's Alpha Coefficientمعامل ألفا كرونباخ	8-3
112	توزيع مجتمع الدراسة بحسب النوع	1-4
113	توزيع مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي	2-4
114	توزيع مجتمع الدراسة بحسب المسمى الوظيفي	3-4
115	توزيع مجتمع الدراسة بحسب سنوات الخدمة	4-4
116	ترتيب أبعاد التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)	5-4
118	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتمكين الموظفين	6-4
120	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتدريب الموظفين	7-4
122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتحفيز الموظفين	8-4
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاتصال الداخلي	9-4
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمعلومات التسويقية	10-4
129	ترتيب أبعاد جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)	11-4
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للموسمية	12-4
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاعتمادية	13-4
134	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاستجابة	14-4

136	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأمان.	15-4
137	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتعاطف	16-4
140	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	17-4
141	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	18-4
141	اختبار معامل التباين لقياس صلاحية النموذج للانحدار	19-4
142	معامل الانحدار البسيط لأثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات المصرفية في البنك	20-4
143	معامل الانحدار المتعدد لأثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات المصرفية في البنك.	21-4
146	نتائج الفرضيات الفرعية وقرارات اختبارها	22-4
147	نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة تبعاً لمتغير النوع (ذكور-إناث)	23-4
149	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين المؤهل العلمي	24-4
150	المقارنة البعدية باستخدام (Scheffe) لدلالة الفروق بحسب المؤهل العلمي لأفراد الدراسة	25-4
151	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين الوظيفة	26-4
152	المقارنة البعدية باستخدام معامل (Scheffe) لدلالة الفروق بحسب الوظيفة	27-4
153	نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين سنوات الخدمة	28-4

قائمة الأشكال

13	أنموذج الدراسة	1-1
53	العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي	1-2
87	نموذج سيروفكوال (الفجوات الخمسة لجودة الخدمة)	2-2
112	توزيع مجتمع الدراسة بحسب النوع	1-4
113	توزيع مجتمع الدراسة بحسب المؤهل العلمي	2-4
114	توزيع مجتمع الدراسة بحسب المسمى الوظيفي	3-4
125	توزيع مجتمع الدراسة بحسب سنوات الخدمة	4-4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
185	أسئلة الدراسة الاستطلاعية (المقابلة)	1
186	قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان	2
187	الاستبيان قبل التحكيم	3
198	الاستبيان بعد التحكيم	4

المقدمة

مقدمة:

تُعد الصناعة المصرفية من الصناعات الحديثة نسبيًا، فقد بدأ الاهتمام بها بشكل واسع؛ لأنها تلعب دورًا جوهريًا في جمع وحشد الموارد والمدخرات المالية الضرورية للتمويل والاستثمار في مختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية، إضافة إلى توفير فرص عمل جديدة لأبنائها، فضلًا عن مختلف الأدوار الأخرى التي تلعبها المصارف اليوم، فقد أضحت اللبنة الأساسية التي تبنى عليها جميع مفاصل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ويلعب القطاع المصرفي دورًا رئيسًا في النشاط الاقتصادي ويؤكد ذلك ما تشهده أسواق العالم من التطورات السريعة والمتلاحقة التي تفرض الكثير من التحديات التي تواجهها الأنشطة الاقتصادية والصناعة المصرفية، ومن أبرزها ظهور الكيانات الاقتصادية الدولية والجهود المبذولة في مجال تحرير التجارة الدولية من السلع والخدمات.

ويشهد القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية عددًا من المتغيرات السريعة والمتلاحقة كونه يعيش في بيئة غير مستقرة وسريعة التغيير، إذ إن المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف اليوم تطورت وتتنوعت تشكيلتها بشكل واسع وكبير بفعل العولمة والتطور التقني الهائل وعدة عوامل أخرى، فلم يعد بالإمكان حصرها وتصنيفها، الأمر الذي نتج عنه ضرورة ملحة إلى توفير قوى عاملة كفؤة وماهرة قادرة على تقديم مختلف المنتجات والخدمات بالمصارف، بالشكل الملائم الذي يضمن تلبية احتياجات العملاء وورغباتهم في المكان والزمن المناسبين وتحقيق رضاهم مما أصبح هدفًا أساسيًا لتحقيق التميز والحصول على أكبر شريحة من العملاء.

ومن هنا تتبع الحاجة إلى التسويق الداخلي كونه وظيفة تهتم بتقديم المنتجات أو الخدمات للبيع وتهتم أيضًا بالأفراد العاملين بالمنظمة، وتعمل على رفع قدراتهم ومهارتهم عن طريق إشباع حاجتهم المادية والمعنوية.

ومن ثم تحسين مستويات أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم وتحسين قدراتهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة لاحتياجات عملائهم ورغباتهم، وأيضًا رفع كفاءة الاتصال بينهم وتحسين النشاطات الداخلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية، إذ إن التسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يسعون إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة تقديم الخدمات المقدمة للعملاء.

ولأن الخدمات ذات الجودة العالية أصبحت من أولى متطلبات العملاء والأساس في المفاضلة بين بنك وآخر في بيئة مصرفية تتميز بنشابه في جميع خدماتها تقريبًا، فقد أصبح لزامًا على البنوك أن تضع معايير واضحة لتبني عليها جودة خدماتها وتعمل على التحسين المستمر في عملياتها لتتكيف مع متغيرات محيط نشاطها بحثًا عن الاستمرارية والربحية والبقاء.

وتُعَدّ جودة الخدمة المصرفية ميزة تُستغل لتعزيز مكانة البنك في السوق. وقد غيرت التطورات والمتغيرات المتسارعة في الأسواق المالية واقع البيئة المصرفية أكثر مما هو متوقع. فقد أدى التقدم التكنولوجي السريع وتحرير الأسواق إلى تزايد الضغوط التنافسية بين البنوك والجهات غير المصرفية. وقد كان لهذه التغيرات وغيرها تأثير واضح على البنوك نظرًا لطبيعتها، مع تزايد حجم المشكلات في القطاع المصرفي، مما زاد من ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية لتعزيز أداء البنوك خاصة في ظل التغيرات والتحولات المالية المتسارعة، فقد تبنت العديد من المؤسسات استراتيجيات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية لبناء واستدامة عالم الأعمال، حيث تنظر إلى العملاء الداخليين والخارجيين كشركاء وتبني

معهم علاقات طويلة الأمد لما فية من تحقيق استراتيجيه النمو والربحية والاستمرارية وصولا الى تحقيق اهداف البنك.

وعليه، وبالنظر إلى التطورات التي يمر بها النشاط المصرفي أصبح للتسويق الداخلي المصرفي دور ومكانة مهمة للرفع من جودة الخدمات المصرفية من خلال إرضاء العاملين وكسب وتعزيز ولائهم لكي يصبحوا طرفاً فعالاً في تحقيق أهداف البنك.

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

0.1.1 تمهيد:

يعد الإطار العام للدراسة المسار الذي استخدمه الباحث في تصميم الدراسة من خلال تحديد المشكلة واعداد تساؤلات الدراسة والهدف من الدراسه وكذلك تحديد متغيرات وفرضيات الدراسة وسنتناولها بشكل موسع في هذا المبحث وهي كالتالي :

1.1.1 مشكلة الدراسة

تُعد الخدمات المصرفية من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفة، وبالرغم من اتفاقهم على ضرورة قياس جودة الخدمة كأحد المداخل الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية وتحسينها في المؤسسات المصرفية، لم يتفقوا على كيفية قياسها ومعرفة المتغيرات المرتبطة بها مما أفرز عددًا من التحديات أمام المؤسسات المصرفية (الضمر، هاني: 2021، 121).

ولم تكن البنوك اليمينية بمنأى عن تلك التحديات التي أدت إلى ظهور تحديات جسيمة ومتداخلة ومخاطر كبيرة، فقد أدت إلى ضعف مستوى أداء خدماتها المصرفية وصعوبة قيامها بوظائفها الأساسية، ومن أهم تلك التحديات انقسام السلطة النقدية بين صنعاء وعدن، وانهيار الثقة مع النظام المالي الدولي، وإحجام البنوك الخارجية عن التعامل مع البنوك اليمينية نتيجة تصنيف اليمن منطقة ذات مخاطر مرتفعة، وظهور أزمة الثقة داخل النظام المصرفي اليمني بين البنوك والبنك المركزي وبين الموردين والبنوك (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2018).

حيث أوضحت بعض التقارير وجود تدهور في الثقة بالبنوك اليمينية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض الودائع النقدية فيها، مما أسهم في تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية فيها (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2019). وأشار تقرير (اتحاد البنوك العربية، 2022) إلى أن هناك ضعفًا في مستوى

جودة الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، فلم يحصل أي من هذه البنوك على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، علمًا بأن هناك (72) بنكًا عربيًا ضمن القائمة.

كما أكدت بعض الدراسات اليمنية، فقد أظهرت دراسة (مسعود، 2022) أن معظم العاملين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير يقرون بتدني جودة الخدمات المصرفية المتمثلة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف، التوكيد، الامتثال)، وتوصلت دراسة (العلي والراعي، 2024) إلى أنه لا يزال هناك قصور في البنوك التجارية اليمنية في مستوى خدماتها المصرفية المقدمة، وبينت دراسة (القدسي، 2023) أن تقديم الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية تجري بطريقة نمطية تقليدية، حيث يغلب عليها المحاكاة مع شبه انعدام للتنافس الحقيقي، إضافة إلى طول المدة الزمنية في تقديم الخدمات المصرفية، وضعف الرد على استفسارات وشكاوى العملاء، كما أنه لم يسبق لأي بنك الحصول على شهادة جودة في خدماته المصرفية كالأيزو وغيرها. وأيدت ذلك دراسة كل من: (مرغني والصهيبي، 2020؛ أبو شوصاء والشليف، 2020؛ الجابري، 2019).

ولذا تسعى البنوك اليمنية إلى إشباع احتياجات العملاء ورغباتهم بهدف تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم من خلال التأكيد على جودة الخدمات المصرفية، ويعد تقديم الخدمة المصرفية بجودة عالية من الأهداف الأساسية للبنوك التجارية اليمنية؛ لأنه يحقق لها مزايا إيجابية، كزيادة الأرباح والنمو، والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة، وهناك العديد من المعوقات والصعاب التي أفرزتها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية في البنوك اليمنية أهمها :

- ضعف الهياكل الإدارية لدى البنوك وتداخل الوظائف فيما بينها وقدمه دليل السياسات والإجراءات المتبع.

- عدم وصف وتوصيف وتحليل وتقييم للوظائف المختلفة في الهيكل الإداري.

- عدم وجود خطة استراتيجية واضحة ، كما ان الروية تقادمت ولم تعد تمثل الواقع الحالي بما افرزته متغيرات البيئة (الداخلية،الخارجية).
- هنالك مقاومة كبيرة للتغير داخلية وخارجية وهو ما حد قدرة البنوك من التطور .
- سوء تقديم الخدمة للعميل والتاخر في حل مشاكلهم وصعوبه الوصول الى الدعم وتجاهل شكاوي العملاء .
- الرسوم المرتفعة للخدمات المقدمة.
- المنتجات المعقدة التي يتم استحداثها والتي لايفقه فيها العملاء .
- قلة الاهتمام الشخصي من قبل البنك، بعملاء وعدم تلبية احتياجات العملاء الفردية، يؤثر سلباً على تجربة العملاء .
- عدم الشفافية في التعاملات المصرفية، مثل عدم إظهار الرسوم والتكاليف بشكل واضح، يؤدي إلى ضعف الثقة بالبنك.
- ضعف التكيف مع متغيرات البيئة، ونماذج الاعمال الرقمية اثر على قدرة البنوك في تلبية احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء .
- ظهور القطاع المصرفي الموازي وما تميز به في تقديم الخدمات المصرفية رغم مخاطرها المرتفعه الا ان العملاء يفضلون ذلك نظرا لسرعة الاستجابة لمعاملتهم.
- التغير المستمر في البيئة الخارجية، والقوانين والتشريعات التي تصدر بلاضافة الى المتغيرات الدولية التي حدثت من نشاط البنوك.

وأجرى الباحث دراسة استطلاعية من خلال المقابلة على عينة من العاملين الإداريين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير بهدف معرفة واقع جودة الخدمة المصرفية

لدى الموظفين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وتوصل إلى أن هناك قصورًا في جودة الخدمة المصرفية المقدمة من البنك من وجهة نظر العاملين متمثلة في:

- يمتلك البنك نظام بنكي حديث ومتطور جدا ولكن يتم تقييده وبدوره اثر على البرامج و الخدمات المصرفية الالكترونية.

- التفاعل مع شكاوي العملاء ليست بشكل المطلوب.

- تباطؤ تحديث المنتجات والخدمات المصرفية مما يسبب تسرب وتذمر العملاء.

- جمود في الإجراءات تؤدي إلى تأخر الاستجابة لطلبات ومعاملات العملاء.

- كما بينت نتائج الدراسة الاستكشافية بان هنالك قصور في نشر المعلومات التسويقية كما ان

قنوات الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية ليس بمستوى المطلوب، كما ان نظام

التحفيز اقل كفاءة وفاعلية مقارنة ببنوك المنافسة وكل ما اظهرته نتائج المقابلة الاستكشافية

تأثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة في جودة الخدمات المصرفية.

وهذا يعني أن هناك مؤشرات واضحة على وجود مشكلة في جودة الخدمات المصرفية، الأمر الذي يتطلب

معرفة أهم المنهجيات أو الأساليب الإدارية التي من خلال تطبيقها يمكن تحقيق عملية التحسين والتطوير

لجودة الخدمات المصرفية، ولعل تطبيق التسويق الداخلي كإحدى المنهجيات أو الأساليب الإدارية لاحتسين

جودة الخدمات المصرفية نظرا لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية حيث يعتبر عملية تبادلية

داخلية بين البنك مقدم الخدمات ومجموعة العاملين فيها، أي أنه يركز على القوى العاملة داخل البنك

وطبيعة العلاقات التي تربط البنك المقدم للخدمات بزبائناتها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج

التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية البنك

في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون

بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع

موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل وأجود المنتجات والخدمات المصرفية، ولذلك حُددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير

YBRD؟ وينبثق منه التساؤلات الآتية:

1. ما واقع التسويق الداخلي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
2. ما واقع جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
3. ما أثر تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
4. ما أثر تدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
5. ما أثر تحفيز الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
6. ما أثر الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
7. ما أثر المعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

2.1.1 أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD). ويتفرع منه الأهداف الآتية:
- (1) التعرف على واقع التسويق الداخلي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (2) التعرف على واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (3) قياس اثر تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (4) قياس اثر تدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (5) قياس اثر تحفيز الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (6) قياس اثر الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (7) قياس اثر المعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.
 - (8) الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3.1.1 أهمية الدراسة:

تُصنف أهمية الدراسة إلى:

أ- الأهمية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية في النقاط الآتية:

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال التاصيل النظري والعلمي للمفاهيم الحديثة والمعاصرة للتسويق الداخلي وجودة الخدمات، وتقديم كل ما هو حديث ومعاصر في مجال التسويق الداخلي الذي يعد من المواضيع المهمة والحيوية في مجال العلوم الإدارية.

- تسهم هذه الدراسة في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة في موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات لا سيما وأن أغلب الدراسات تركز على دور النزاهة الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات، وأغفلت دور الموظف (العميل الداخلي) وما له من دور فعال في تحسين جودة الخدمات.

- تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية عمومًا والمكتبة اليمنية خصوصًا وذلك في مجال العلوم الإدارية.

ب- الأهمية العملية:

تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية في النقاط الآتية:

- تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال معرفه واقع واهمية التسويق الداخلي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) واثرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

- قد تسهم هذه الدراسة في تحليل واقع التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD وصولًا إلى تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى الأبعاد المختلفة في البنك.

- تساعد هذه الدراسة صناع القرار (الإدارة العليا) في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD في اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات التي قد تسهم في تحسين أداء التسويق الداخلي مما سينعكس أثره على جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال التوصيات التي ستقدمها الدراسة.

4.1.1. متغيرات الدراسة ونموذجها المعرفي:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، التي تعطي تصورات وإجابات أولية للفرضيات التي تُطرح للإجابة عن التساؤلات في مشكلة الدراسة، ومن خلال تتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة قسم الباحث متغيرات الدراسة إلى:

1. المتغير المستقل: التسويق الداخلي:

حدد الباحث أبعاد المتغير المستقل اعتمادًا على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول التالي:

جدول (1-1): أبعاد التسويق الداخلي:

المصدر	الأبعاد	التدريب	التحفيز	الاتصال الداخلي	فرق العمل	التمكين	الدعم الإداري	المعلومات الشخصية	الاختيار والتعيين	الأمن الوظيفي
الدراسات المحلية	عايض والعصيمي، 2023	✓	✓	✓		✓				
	اليوسفي والحريري، 2023	✓	✓	✓		✓			✓	
	سعيد، 2022	✓	✓	✓		✓			✓	
	الحكمي وآخرون، 2021	✓	✓	✓		✓		✓		
	السياني والصبري، 2021	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
	العسلي، 2021	✓		✓					✓	
	الشيحاني، 2019	✓		✓		✓	✓			
	إسكندر والزاهري، 2018	✓	✓	✓		✓		✓		
	السنباني، 2018	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
الدراسات العربية	القحطاني، 2024	✓	✓	✓		✓		✓		
	المرشدي وبن عمر، 2024	✓	✓	✓		✓	✓		✓	

√						√	√	√	سماكة ومجيد، 2024	
	√			√		√	√	√	قريشي، 2023	
	√						√	√	شرفي وبوضياف، 2022	
				√		√	√	√	العريفي وآخرون، 2022	
				√	√	√	√		لعروسي وابن حليف، 2022	
		√		√		√		√	عزوزي وربيع، 2021	
				√	√	√	√	√	العريجي والخفجي، 2021	
		√				√		√	بن مهدي وجبر، 2020	
		√		√		√	√	√	كاظم، 2019	
			√	√		√	√	√	بابكر عمر، 2018	
		√	√	√		√	√		عبد الخير، 2018	
		√				√	√	√	Bajrami et al., 2024	الدراسات الأجنبية
		√	√	√			√	√	Paksoy et al, 2024	
		√		√		√	√	√	Teak et al., 2023	
		√	√	√			√	√	Way, 2023	
		√		√			√	√	Silva, 2021	
1	6	14	6	22	4	23	23	25	مجموع التكرارات للأبعاد	
%04	%22	%52	%22	%82	%15	%85	%85	%93	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على الدراسات السابقة.

تبين من الجدول (1-1) أن معظم الدراسات اعتمدت على أبعاد التسويق الداخلي التالية: (التدريب،

التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، المعلومات التسويقية).

2. المتغير التابع: تحسين جودة الخدمة المصرفية:

حدد الباحث أبعاد المتغير التابع اعتمادًا على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول التالي:

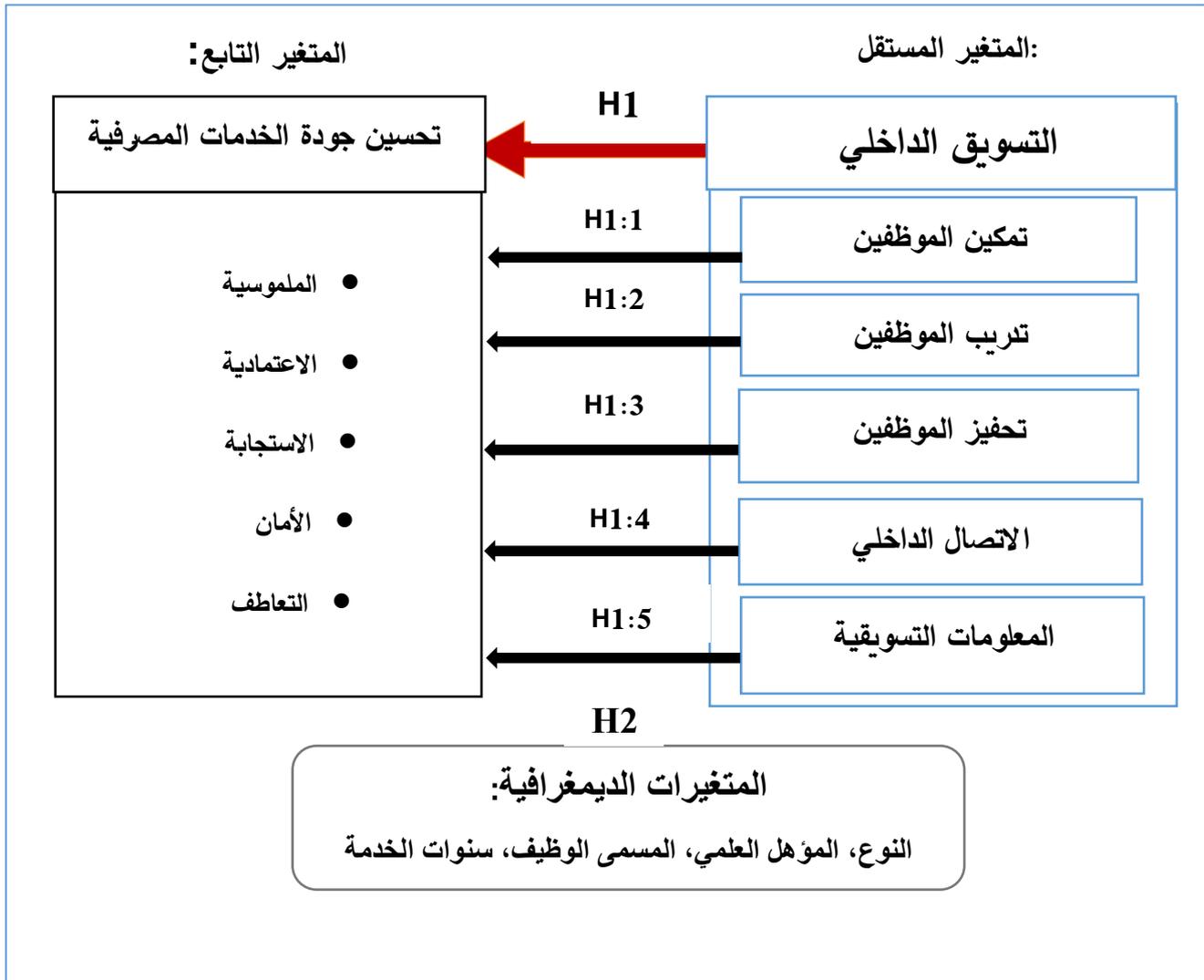
جدول (1-2): أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

المصدر	الأبعاد	الاعتمادية	الطمونية	الأمان	الامتثال	الاستجابة	الاهتمام	التعاطف	الكفاءة	الاتصال
الدراسات المحلية	الحمادي و المكردى، 2025	√	√	√		√		√		
	العلفي والراعي، 2024	√	√	√		√		√		
	القدسي، 2023	√	√	√			√	√		
	عزيبان وأبو بكر، 2022	√	√	√	√	√		√		
	مسعود، 2022	√	√	√		√				
	شاكرا، 2021	√	√	√		√		√		
	أبو شوصاء والشليف، 2020	√	√	√		√		√		
	مرغني والصهبي، 2020	√	√	√		√		√		
	الجابري، 2019	√	√	√		√		√	√	
الدراسات العربية	المرشدي وبن عمر، 2024	√	√	√		√		√		
	دغنوش، 2024	√	√	√		√		√		
	دويس والمحمدي، 2023	√	√	√		√		√		√
	الطيرة والحاسي، 2023	√	√	√		√	√	√		
	قريشي، 2023	√	√	√		√		√		
	جواد وشهيد، 2023	√	√	√		√				
	شريط وعطوي، 2022	√	√							
	مختارية، 2022	√	√	√		√		√		
	لعراف وبناوله، 2022	√	√	√		√			√	
	صليحة وطيايية، 2021	√	√	√	√	√		√		
النسر ومفتاح، 2020	√	√	√		√		√			
	Wang et al., 2023	√	√			√		√		√
	Gonu et al., 2023	√	√	√		√		√		

		√		√			√		Rakotvao, 2021	الدراسات
		√		√		√	√	√	Alnozily, 2021	الأجنبية
3	1	20	2	22	2	20	24	23	مجموع التكرارات للأبعاد	
%1.3	%0.4	%84	%0.9	%92	%0.9	%84	%100	%96	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على الدراسات السابقة.

تبين من الجدول (1-2) أن معظم الدراسات اعتمدت على أبعاد جودة الخدمات المصرفية التالية: (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف). وبناءً على ذلك، صمم الباحث النموذج المعرفي للدراسة الموضح في الشكل (1-1):



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

5.1.1 فرصيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة ومتغيراتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لأبعاد التسويق

الداخلي (تمكين الموظفين، تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية)

في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)."

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتمكين الموظفين

في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)."

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتدريب الموظفين

في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)."

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحفيز الموظفين

في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)."

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للاتصال الداخلي

في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)."

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للمعلومات

التسويقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)."

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول

أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)

تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)."

6.1.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع أثر تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD. **الحدود المكانية:** تمثلت في الإدارة العامة وجميع فروع البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD البالغ عددها (44) فرعًا.

- **الحدود البشرية:** تمثلت في جميع العاملين الإداريين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD.

7.1.1 المصطلحات التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- التسويق الداخلي:

النظر إلى الموظفين بأنهم عملاء داخليون، والنظر إلى الوظائف بأنها منتجات داخلية، والعمل على تصميم وتقديم هذا المنتجات طبقاً لرغبات العملاء الداخليين واحتياجاتهم من أجل أهداف المنظمة (إسكندر والزهوري، 2018، 121).

ويعرف التسويق الداخلي إجرائياً أنه الطريقة التي يجري من خلالها التعامل مع العاملين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD على أنهم عملاء داخليون، وذلك باتباع سياسات وبرامج التدريب والتحفيز والتمكين في ظل اتصال داخلي فعال، ومعلومات تسويقية للوصول إلى خدمات ذات جودة عالية.

- التمكين:

توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم بصورة مستقلة، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار إمكانياتهم كافة، الأمر الذي يؤثر على مستوى الأداء ونوعيته على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسي (السنباني، 2018، 38).

ويعرف التمكين إجرائياً منح موظفي البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD، قدر من الحرية لتقديم خدمته للعملاء بالطريقة المناسبة ، ومنحهم صلاحية اتخاذ بعض القرارات وتحمل المسؤوليات للممارسة الإبداع والابتكار عبر تخفيف إجراءات الرقابة المباشرة.

- التدريب:

مجموعة من الإجراءات والعمليات لاكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة لرفع الأداء وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء (السنباني، 2018، 35). ويعرف التدريب إجرائياً بآلية نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العاملين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بمجموعه من المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء عبر مجموعه من البرامج والخطط المستمرة التي تقدمها إدارة التدريب.

- التحفيز:

تتمية الرغبة لدى العامل لأداء الواجبات الموكلة إليه بأفضل ما لديه من قدرات (Mekonnen, 2017: 27). ويعرف التحفيز إجرائياً مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على سلوك الموظفين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD، والتي تدفعهم لأداء أعمالهم الموكلة إليهم على أكمل وجه، من خلال شعورهم بعدالة التقييم ، وإشباع حاجاتهم المادية ، والمعنوية ، والنفسية والسلوكية الاجتماعية.

- الاتصال الداخلي:

شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات ونقلها، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، كما يسهم في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين (خوالد، 2018، 102). ويعرف الاتصال الداخلي إجرائياً وسيلة لنقل وتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين جميع الموظفين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، لتعزيز الارتباط و التماسك وتحريك الموظفين نحو الهدف، الأمر الذي من شأنه إحداث التغييرات المطلوبة في السلوك البشري داخل البنك.

- المعلومات التسويقية:

مجموعة من الطرق والإجراءات لضمان تدفق مناسب للمعلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات، بناءً على التنافسية وتزويد الإدارة بالحقائق الآنية والمستقبلية عن السوق لتحليلها وتقييمها بغرض الوصول إلى أهداف المنظمة (المخلافي، 2019، 16).

وتعرف المعلومات التسويقية إجرائياً: الطريقة التي يستخدمها البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD عند جمع و تسجيل و تبويب و تحليل البيانات المتعلقة بالبنك و المنافسين وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات التسويقية في وقت المناسب و بما يحقق اهداف البنك و استراتيجيته التسويقية.

- جودة الخدمات المصرفية:

"قُدرة البنوك على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها؛ إذ تسعى البنوك إلى دعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة" (الطاهر وبن عبد الله، 2019: 830).

وتعرف جودة الخدمات المصرفية إجرائياً حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات والافراد والعمليات والبيئة المحيطة بالبنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD بحيث تتطابق مع توقعات ورغبات العملاء.

- الملموسية:

تصوير الخدمة مادياً، وتعرف بوصفها مظهرًا خارجيًا للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال، كل هذا يزود العميل بإيضاح مادي وتصور عن الخدمة ولا سيما العميل الجديد الذي سيستخدمها في تقييم الجودة (مختارية، 2022، 183).

وتعرف الملموسية إجرائياً وتعني تصوير الخدمة مادياً، وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال الشركة.

- الاعتمادية:

درجة اعتماد العميل على الموظف مقدم الخدمة من حيث الدقة في الإنجاز والجودة في الأداء بكفاءة وفاعلية عاليتين (المرشدي وبن عمر، 2024، 12).

وتعرف الاعتمادية إجرائياً وتعني درجة اعتماد العميل على موظف البنك اليمني للأنشاء والتعمير YBRD مقدم الخدمة من حيث الدقة في الانجاز والجودة في الأداء بكفاءة وفاعلية.

- الاستجابة:

تعني القدرة على إنجاز الوعود على نحو دقيق وصحيح، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات: اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم (خير الدين وملوكي، 2019).

وتعرف الاستجابة إجرائياً وتعني القدرة على إنجاز الوعود على نحو دقيق وصحيح، اي بأنها تشير إلى مدى استعداد ورغبة البنك اليمني للأنشاء والتعمير YBRD في تقديم لمساعدة للعميل، أو حل مشكلة بالسرعة والشكل المناسب.

- الأمان:

يقصد به خلق الثقة وكسبها؛ إذ تعد الثقة بوجه عام عنصرًا أساسيًا ومهمًا، ويتمثل الأمان للعلاقات التبادلية الناجحة في الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة (خير الدين وملوكي، 2019).

ويعرف الأمان إجرائياً ويعني كسب الثقة والأمان، أي أنها بناء الثقة لدى العملاء في البنك والتزام البنك اليمني للأنشاء والتعمير YBRD في توفير الخدمات وفقا لتوقعات العملاء ورغباتهم بعيدا عن المخاطر.

- التعاطف:

يتمثل في توفير التعاطف الشخصي لكل عميل مستفيد من الخدمة، ويحتاج العملاء إلى الشعور بأنهم مميزون ويحظون بالأولوية من قبل المصرف الذي يقدم الخدمات (Pakurar, 2019: 7). ويعرف التعاطف إجرائياً وتعني مستوى العناية والتعاطف الشخصي المقدم للعميل من قبل البنك اليمني للأنشاء والتعمير YBRD.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

0.2.1 تمهيد:

يُقصد بالدراسات السابقة الدراسات التي لها علاقة بمشكلة الدراسة الحالية، سواء كانت علمية، كرسائل الدكتوراه والماجستير، أو الأبحاث العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة (الشيعاني، 2019). ويتناول الباحث العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وصنفها إلى دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، ورتبها ترتيبًا زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

1.2.1 الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (عايض والعصيمي، 2023) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) في الأداء المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (242) موظفًا من موظفي البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك أثرًا للتسويق الداخلي في الأداء المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وأن مستوى اهتمام البنوك الإسلامية بالتسويق الداخلي كان متوسطًا، وأن مستوى اهتمام البنوك الإسلامية بالأداء المنظمي كان عاليًا.

2. دراسة (اليوسفي والحريري، 2023) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في مستشفى أطباء

المنار - محافظة إب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري) في مستشفى أطباء المنار بمحافظة إب، واتبعت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (136) مفردة من موظفي المستشفى، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك مستوى مرتفعاً في واقع تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي في المستشفى تمثلت في (اختيار العاملين، التمكين، الاتصال الداخلي)، وأن هناك مستوى متوسطاً في واقع تطبيق بعدي (التدريب، الدعم الإداري) في المستشفى، وأن هناك مستوى ضعيفاً في واقع تطبيق بعد التحفيز في المستشفى.

3. دراسة (العسلي، 2021) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء بالتطبيق على المصارف

اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (الاختيار، التدريب، التمكين، ضغوط العمل، التفاعل الاجتماعي) في ولاء العملاء في المصارف اليمنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات بأسلوب المسح الشامل من عينة مكونة من (220) موظفًا في إدارة التسويق وعلاقة العملاء وخدمة العملاء والمكاتب الأمامية ذات التواصل المباشر مع العملاء في المصارف اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده (الاختيار، التدريب، التمكين، ضغوط العمل، التفاعل الاجتماعي) في ولاء العملاء في المصارف اليمنية، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائية بين جميع أبعاد التسويق الداخلي وولاء العملاء في المصارف اليمنية.

4. دراسة (الحكيمي وآخرون، 2021) بعنوان: التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في محافظة تعز، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والأكاديميين في الجامعات الخاصة اليمنية في محافظة تعز، وتكونت عينة الدراسة من (70) مفردة، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك مستوى عاليًا للتسويق الداخلي في الجامعات الخاصة اليمنية، وأن هناك مستوى عاليًا للميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية، وأن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية، فكلما زاد مستوى تطبيق التسويق الداخلي في الجامعات زاد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة (الشييعاني، 2019) بعنوان: دور التسويق الداخلي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) على أداء العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في جامعة الأندلس، ووزعت استبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل على عينة مكونة من (90) مفردة، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك دورًا إيجابيًا وقويًا للتسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، وأن جامعة الأندلس للعلوم والتقنية تهتم بأبعاد التسويق الداخلي، فقد حصل على المرتبة الأولى للاتصال الداخلي، ثم التمكين، ثم التدريب، ثم التحفيز، وأن هناك قصورًا في وضع خطة سنوية لتدريب وتطوير العاملين في الجامعة، وأن هناك قصورًا في تحفيز العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ولا سيما الذين يقدمون جهدًا متميزًا في تقديم خدمة جيدة للعملاء.

6. دراسة (إسكندر والزهوري، 2018) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة

ميدانية لشركة MTN للاتصالات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية) في تحقيق التزام العاملين في شركة MTN YEMEN، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (250) موظفًا من العاملين الإداريين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية في الإدارة العامة للشركة في أمانة العاصمة، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (152) موظفًا وزعت عليهم الاستبانات، واسترجع منها (107) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (70.4%)، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك أثرًا إيجابيًا للتسويق الداخلي بأبعاده في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN YEMEN بأمانة العاصمة، وأن مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في شركة MTN YEMEN كان جيدًا بوجه عام، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة بمختلف أنواعه كان جيدًا.

7. دراسة (السنباني، 2018) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي بالصندوق

الاجتماعي للتنمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، تمكين العاملين، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري) في تحسين الالتزام التنظيمي بالصندوق الاجتماعي للتنمية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الصندوق الاجتماعي للتنمية، والبالغ عددهم (790) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (254) مفردة، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك مستوى مرتفعًا للتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، تمكين العاملين، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري) في الصندوق

الاجتماعي للتنمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وأن هناك قصوراً في منح العاملين حرية في أعمالهم لتلبية احتياجات طالبي الخدمة في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وأن هناك قصوراً في سهولة تشاركية المعلومات التسويقية ودقتها في الصندوق الاجتماعي للتنمية.

ثانياً: الدراسات العربية:

8. دراسة (القحطاني، 2024) بعنوان: دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (422) عاملاً من العاملين في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى عدة استنتاجات، أهمها: أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، وأن هناك مستوى مرتفعاً للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي لدى قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية.

9. دراسة (سماكة ومجيد، 2024) بعنوان: التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي لدى القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (150) عاملاً من العاملين في فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف، وتوصلت إلى عدة استنتاجات، أهمها: أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتسويق الداخلي في التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة.

10.دراسة (لعروسي وبن خليف، 2022) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي: دراسة

حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري BNA بوكالة ورقلة، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (50) موظفًا يعملون في أربع وكالات مصرفية في ولاية ورقلة، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك محل الدراسة، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل) على التوجه السوقي في البنك محل الدراسة.

11. دراسة (مهدي وجثير، 2020) بعنوان: علاقة وأثر التسويق الداخلي في رضا الزبون: دراسة

استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وأثر التسويق الداخلي في رضا الزبون لدى مديري المصارف الخاصة في بغداد، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (102) من عملي المصارف العراقية الخاصة في بغداد، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك علاقة وأثرًا للتسويق الداخلي في رضا الزبون لدى المصارف الخاصة في بغداد.

12.دراسة (الفريجي والخفجي، 2021) بعنوان: تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز

التسويق الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي للمصرف، واقتراح آليات جديدة تهدف إلى التغلب على المعوقات التي تقف أمام تطوير الأداء في المصارف عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية العاملة في محافظة البصرة،

وتكونت عينة الدراسة من (6) مصارف، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، منها: أن هناك تأثيراً لأبعاد إعادة هندسة العمليات المصرفية على أبعاد التسويق الداخلي في المصارف عينة الدراسة.

13.دراسة (فارس، 2019) بعنوان: تحليل أثر استراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات:

دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقة بين استراتيجية التسويق الداخلي وتحقيق فاعلية المنظمات المصرفية، واعتمدت على المنهج الوصفي الميداني، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات المصرفية، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (50) موظفًا من (15) مصرفًا حكوميًا وأهليًا في حدود مدينة بغداد، وتوصلت إلى عدد من النتائج والتوصيات، أهمها: أن هناك أثرًا لاستراتيجية التسويق الداخلي على تحقيق فاعلية المنظمات، وضرورة قيام المنظمات المصرفية بمراجعة أسلوب اختيار وتعيين العاملين، ووضع نظام عادل للحوافز والمكافآت يسهم في رفع كفاءة الأداء ويحقق فاعلية المنظمات المصرفية، وضرورة تفويض العاملين للصلاحيات ذات العلاقة للتصرف واتخاذ القرارات في اللحظة لإنجاز الخدمة المصرفية المطلوبة.

14.دراسة (بابكر عمر، 2018) بعنوان: أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة من العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن للتسويق الداخلي دورًا مهمًا في الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك السوداني الفرنسي، وأن لممارسات التسويق الداخلي تأثيرًا إيجابيًا على أدائهم لأعمالهم بجودة عالية، مما يوفر بيئة مناسبة قائمة على المساواة ضمن أنظمة

وتعليمات البنك وجعلها ثقافة سائدة بين العاملين فيه، كما يوفر أساليب للاتصال الفعالة لإنشاء العلاقات الإيجابية في بيئة العمل.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

15.دراسة (Paksoy , 2024) The role of organizational commitment as a mediator between internal marketing and job performance in the textile sector in the industrial zone of Turkey.

دور الالتزام التنظيمي كوسيط بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي في قطاع النسيج في المنطقة الصناعية بتركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي كوسيط بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (239) فرداً يعملون في قطاع النسيج في المنطقة الصناعية المنظمة في تركيا، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن لممارسات التسويق الداخلي تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي، وأن للالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

16. دراسة (Bajrami , 2024) Internal marketing and employees' personality traits toward green innovative hospitality. Tourism Review.

التسويق الداخلي والسمات الشخصية للموظفين نحو الضيافة الخضراء المبتكرة في فنادق أربع وخمس نجوم في صربيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التسويق الداخلي والسمات الشخصية للموظفين التي يمكن أن تتنبأ بسلوكهم الابتكاري الأخضر في مكان العمل في فنادق صربيا، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة استطلاعية مكونة من (683) موظفاً في الخطوط الأمامية يعملون في فنادق أربع وخمس نجوم في صربيا، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن أهم المنبهات لجميع مراحل السلوك الابتكاري الأخضر تمثلت في (التواصل الداخلي، وأنظمة الحوافز والمكافآت، ودعم

العمل، وبيئة العمل، والانفتاح، والكفاءة الذاتية الإبداعية)، وأن هناك نظرة ثاقبة للمزيج المحتمل من عناصر التسويق الداخلي التي يمكن استخدامها لتعزيز السلوك المبتكر الأخضر للموظفين في مجال الضيافة، وهذا أمر مهم؛ لأن تنفيذ ممارسات التسويق الداخلي الفعالة يمكن المؤسسات من تحفيز الموظفين على استثمار الجهود التقديرية.

17. دراسة (Serafim , 2024) Emotional Intelligence and Internal Marketing as

Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals.

الذكاء العاطفي والتسويق الداخلي كمحددات للرضا الوظيفي والرضا عن الحياة لدى المهنيين البرتغاليين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الذكاء العاطفي والتسويق الداخلي كمتنبئين للرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بين المهنيين العاملين في البرتغال، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (1310) موظفين من المهنيين البرتغاليين، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن للتسويق الداخلي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، وأن للرضا الوظيفي تأثيراً مباشراً وإيجابياً على التزام الموظف وولائه، وأن للالتزام والذكاء العاطفي تأثيراً مباشراً وإيجابياً وكبيراً على الأداء، وأن للرضا الوظيفي والذكاء العاطفي تأثيراً إيجابياً على الرضا عن الحياة.

18. دراسة (Taek, 2023) Internal marketing and salespeople's out-of-role behavior: The

. European Research on Management and Business mediating role of job satisfaction Economics.

الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي وسلوك مندوبي المبيعات لدى الشركات في مقاطعة دايجو وجيونجبوك في جمهورية كوريا الجنوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التسويق الداخلي (IM) على سلوكيات مندوبي المبيعات، وتأثير هذه السلوكيات على رضا العملاء وأداء المبيعات، ومعرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي كاستجابة عاطفية،

واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (322) شركة في مقاطعة دايجو وجيونجبوك في جمهورية كوريا باستخدام اختبار النموذج المفاهيمي من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصلت إلى أن استراتيجية إدارة المعلومات التي تتبعها المؤسسات لتحفيز الموظفين تؤثر تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات والسلوك خارج نطاق الدور، وأن سلوك مندوبي المبيعات خارج نطاق دورهم يعزز رضا العملاء وأداء المبيعات.

19. دراسة (Silva, 2021) Internal Marketing and its influences on employee happiness and organizational commitment e no commitment organizational. Dissertation submitted as a partial requirement for obtaining the master's degree in Advertising and Marketing.

دور التسويق الداخلي للشركات في سعادة الموظفين والتزامهم التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التسويق الداخلي والدور الذي تلعبه الشركات في سعادة موظفيها والتزامهم التنظيمي، واستخدمت البحث النوعي في شكل مقابلات وأبحاث كمية، فقد أجريت مقابلات شبه منظمة مع شركة Cisco وكونراد الغارف بواسطة هيلتون ودي إتش إل، وطورت استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (225) مفردة، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن للتسويق الداخلي تأثيراً إيجابياً على الأداء والتحفيز ورضا الموظفين، ولكن هناك القليل من الأبحاث تناولت أثره على السعادة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي.

2.2.1 الدراسات التي تناولت جودة الخدمات المصرفية:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (الحمادي والمكردي، 2025) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للمصارف اليمنية (بالتطبيق على عينة من المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصارف اليمنية، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (100) عميل باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-27)، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى توافر جودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الاستجابة) في المصارف اليمنية كان عاليًا بوجه عام، وأن مستوى توافر القدرة التنافسية في المصارف اليمنية كان عاليًا بوجه عام، وأن هناك أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للمصارف اليمنية.

2.دراسة (العلفي والراعي، 2024) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة على بنك اليمن والكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، المستجدات الرقمية، النضج الرقمي، القيادة) في تحسين جودة الخدمات البنكية بمقياس جودة الخدمات بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في بنك اليمن والكويت، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (218) فردًا من ضباط ورؤساء أقسام ومديري عمليات ومديري فروع ومديري إدارات، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت كان مرتفعًا، وأن مستوى جودة الخدمات في بنك اليمن والكويت كان مرتفعًا، وأن هناك دورًا لأبعاد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن والكويت.

3.دراسة (القدس، 2023) بعنوان: تصور مقترح لتحسين جودة الخدمات المصرفية في ضوء منهجية (SIX-SIGMA): دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقترح لتحسين جودة الخدمات المصرفية في ضوء منهجية سيجما (SIX-SIGMA) لدى البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (287) موظفًا في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت إلى أن هناك أثرًا لمنهجية ستة سيجما (SIX-SIGMA) في تحسين جودة الخدمة المصرفية لدى البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء.

4.دراسة (عزيبان وأبو بكر، 2022) بعنوان: دور التقنيات الحديثة للعلاقات العامة في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك (الكريمي) الجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بمتغيرات تقنيات العلاقات العامة الحديثة وتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتوضيح دور التقنيات الحديثة في جودة الخدمة المصرفية، ومعرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين بعد تقنيات العلاقات العامة الحديثة وتحسين جودة الخدمة المصرفية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (43) موظفًا، وتوصلت إلى عدة استنتاجات، أهمها: أن هناك أثرًا إيجابيًا قويًا لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في (تقنيات الحاسوب، والأقمار الصناعية، وتقنيات الاتصال التفاعلية) على جودة الخدمة المصرفية في بنك الكريمي.

5.دراسة (مسعود، 2022) بعنوان: ظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها في تدني جودة الخدمة المصرفية: دراسة ميدانية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها في تدني جودة الخدمة المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (163) موظفًا من موظفي البنك اليمني للإنشاء والتعمير في جميع الفروع، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط متدنية بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية بجميع أبعادها.

6.دراسة (عامر، 2021) بعنوان: تقييم أثر الرقابة الداخلية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في

البنوك اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتقييم أثر تطبيق نظام الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، التقييم والمتابعة) في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، وهي (بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك)، البنك الأهلي اليمني، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك اليمن والكويت)، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (160) مفردة، استرجعت (140) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في البنوك اليمنية كان مرتفعاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق نظام الرقابة الداخلية بأبعاده (البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، التقييم والمتابعة) في تحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك اليمنية.

7.دراسة (مرغني والصهبي، 2020) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العميل

من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في صنعاء، اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العميل من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية في البنوك العاملة في صنعاء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى أن هناك دوراً إيجابياً بين جودة تقديم الخدمات المصرفية بأبعادها والصورة الذهنية ورضا العميل، فكلما زادت جودة تقديم الخدمات المصرفية، زادت الصورة الذهنية ورضا العميل.

8.دراسة (أبو شوصاء والشليف، 2020) بعنوان: أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية:

دراسة تحليلية وثنائية على البنوك العاملة بمدينة مأرب.

هدف هذه الدراسة إلى تحديد عناصر التوجه الريادي التي ينبغي تبنيها من قبل البنوك والمصارف في محافظة مأرب، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال الوثائق المكتبية والإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (8) بنوك، وتوصلت إلى أن (6) بنوك بنسبة (57%) تعاني من قصور في جوانب عديدة في التوجهات الاستراتيجية؛ إذ تفقر إلى الرؤية الاستراتيجية الريادية، باستثناء بنكي التضامن الإسلامي والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، وأن البنوك الأربعة التالية: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك اليمن الدولي، بنك سبأ الإسلامي، البنك المركزي اليمني) لا تمتلك رؤى واضحة، وأن القيم المؤسسية غائبة في تلك البنوك باستثناء البنك اليمني للإنشاء والتعمير، مع تميز نسبي لبنك سبأ الإسلامي في دقة صياغة الرؤية والرسالة، وأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية مع وجود بعض العوائق، مثل: غياب المرجعية الحكومية، وضعف الرؤية، وقلة خبرات الموظفين، ومحدودية التدريب، وضعف خدمات التواصل مع العالم الخارجي، ولا سيما خدمات الإنترنت.

ثانياً: الدراسات العربية:

9. دراسة (عبد الخالق، 2023) بعنوان: تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على ولاء عملاء البنوك التجارية العامة المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية العامة المصرية (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك القاهرة) في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة اعراضية مكونة من (384) مفردة، وتوصلت إلى أن لأبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية (الموثوقية، تصميم الموقع، كفاءة الموقع، الأمان والخصوصية، الوفاء

بالمتطلبات، خدمة العملاء والدعم) تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على ولاء عملاء البنوك التجارية العامة المصرية.

10.دراسة (دغوش، 2023) بعنوان: مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة استقصائية مكونة من (200) موظف من موظفي البنوك العمومية والخاصة الناشطة بولاية الجزائر العاصمة، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي تُسهم إسهامًا كبيرًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

11.دراسة (دويس والمحمدي، 2023) بعنوان: دور جودة الخدمة المصرفية في زيادة ثقة الزبون بالبنوك التجارية: دراسة حالة: بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري بورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمة المصرفية ودورها في زيادة ثقة الزبون بالبنوك التجارية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (45) زبونًا من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك الخليج AGB والقرض الشعبي الجزائري CPA بورقلة، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون كان عاليًا، وأن هناك مستوى مرتفعًا لثقة الزبون على الخدمات المقدمة من طرف البنوك (بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك القرض الشعبي الوطني).

12.دراسة (الربيعي، 2023) بعنوان: تأثير السلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية: الدور التفاعلي لليقظة الاستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور التفاعلي الذي تقوم به اليقظة الاستراتيجية بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، الاستجابة) في مصرف الرافدين، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (138) موظفًا من القيادات الإدارية في مختلف المستويات في مصرف الرافدين، فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع تلك القيادات، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك تأثيرًا للسلوك الاستراتيجي في جودة الخدمة المصرفية؛ لأن وجود المتغير التفاعلي المتمثل باليقظة الاستراتيجية جنبًا إلى جنب مع تبني الإدارة العليا للمصرف المبحوث السلوك الاستراتيجي، سوف يحسن جودة الخدمة المصرفية ويطورها بشكل كبير وملحوس، وأفضل بكثير مما لو استخدمت الإدارة السلوك الاستراتيجي بشكل منفرد دون اليقظة الاستراتيجية، وأن هناك أثرًا لليقظة الاستراتيجية في جوهر العلاقة بين السلوك الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية.

13. دراسة (الطيبة والحاسي، 2023) بعنوان: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية:

دراسة حالة مصرف الوحدة الإسلامي بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية بأبعادها في تحقيق القدرة التنافسية لمصرف الوحدة الإسلامي بمدينة بنغازي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (55) موظفًا وموظفة من موظفي مصرف الوحدة الإسلامي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، وتوصلت إلى أن هناك أثرًا لجودة الخدمات المصرفية التي يوفرها مصرف الوحدة للعملاء الذين يتعاملون معها على قدرته التنافسية، وذلك بسبب تجديد الجودة المصرفية والسعي للتعرف على مدى الاهتمام من قبل مسؤولي المصارف برفع القدرة التنافسية لجذب العملاء في استثمارات تحقق أرباحًا للمصارف، الأمر الذي يزيد القدرة التنافسية المالية لهذه المصارف.

14. دراسة (عامر مسعود، 2022) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالبنك الخارجي BEA بولاية ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على رضا عملاء بنك الجزائر الخارجي- فرع ورقلة، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن هناك أثرًا إيجابيًا لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على رضا العملاء، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات التعريفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة، سنوات التعامل مع البنك).

ثالثًا: الدراسات الأجنبية:

15. دراسة (Gonu , 2023) Service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective.

دور جودة الخدمة المصرفية على التوجه نحو العملاء وكسب رضاهم في البنوك التجارية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة المصرفية على التوجه نحو العملاء وكسب رضاهم في البنوك التجارية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (391) عميلًا من عملاء البنوك التجارية، وتوصلت إلى أن التوجه نحو العملاء في صناعة البنوك هو مؤشر رئيس على رضا العملاء، وأن رضا العملاء سوف يتحسن عندما تتحسن جودة الخدمة، وأن جودة الخدمة تلعب دورًا جزئيًا في العلاقة بين التوجه نحو العملاء وجودة الخدمة، وأوصت أن يقوم صانعو السياسات بتطوير سياسات شاملة وتوجيه إدارة البنوك التجارية لتطوير برامج توجيه العملاء.

16. دراسة (Wang , 2023) The Effects of Service Quality Performance on Customer Satisfaction for Non-Banking Financial Institutions in an Emerging Economy.

أثر أداء جودة الخدمة على رضا العملاء للمؤسسات المالية غير المصرفية في الاقتصاد الناشئ.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثيرات أبعاد جودة الخدمة على رضا العملاء في المؤسسات المالية غير المصرفية في اقتصاد ناشئ من خلال اعتماد نموذج SERVPERF الشهير، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (13) مؤسسة مالية غير مصرفية في بنغلاديش، واستخدمت نهج نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات المجمعة للتحقق من النموذج المقترح، وتوصلت إلى أن الأبعاد التالية: (الثقة، والموثوقية، والاستجابة، والملموسية) لها تأثير كبير على رضا العملاء، وأن بعدي (الوصول والتعاطف) لا يؤثران على المؤسسات المالية غير المصرفية في بنغلاديش.

3.2.1 الدراسات التي ربطت التسويق الداخلي بتحسين جودة الخدمات:

1. دراسة (المرشدي وبن عمر، 2024) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع

الاتصالات السعودية: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (322) موظفًا من موظفي شركة الاتصالات السعودية، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لكل من (التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز، الاتصال الداخلي) في جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية، وأن بعد التمكين ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية.

2. دراسة (الأمين ونوال، 2022) بعنوان: أثر ممارسة التسويق الداخلي في تحسين الخدمة المصرفية:

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الذي يحدثه تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أفراد

بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، ووزعت (40) استبانة، استرجع منها (35) استبانة واستبعدت (5) استبانات لتصبح الاستبانات الصالحة للتحليل (30) استبانة، وتوصلت إلى أن هناك أثراً لممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأن الاتصال الداخلي فقط يؤثر على تحسين جودة الخدمة المصرفية، أما الأبعاد الأخرى المتمثلة في (الاختيار والتدريب والتحفيز والتمكين) فلا يمكن الاستدلال على تأثيرها إحصائياً.

3.دراسة (شرفي وبوضياف، 2022) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية:

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (100) موظف من موظفي البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، و(61) زبوناً من مختلف شرائح زبائن البنك الوطني الجزائري، وتوصلت إلى أن لأبعاد التسويق الداخلي دوراً كبيراً في إبراز وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وأوصت بضرورة اهتمام البنوك بدعم العمل الجماعي، وتمتين وتشجيع التميز في تقديم أحسن الخدمات، وهي جوانب شبه غائبة في البنك الوطني.

4. دراسة (مفتاح، و النسر، 2020): بعنوان أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات

المصرفية المقدمة: دراسة ميدانية في مصرف شمال أفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحاري - بفروع مدينة صرمان.

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج Spss , ووزعت الاستمارة على عينة من العاملين في فروع (مصرف شمال أفريقيا، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري) وتوصلت الدراسة الي نتائج

أهمها: ان هناك علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد التسويق الداخلي على تحسين وجودة الخدمات المصرفية المقدمة، وأظهرت النتائج أن نسبة 61% من جودة الخدمات المصرفية المقدمة يرجع سببها الرئيسي الي ابعاد التسوق الداخلي حسب وجهة نظر عينة الدراسة ،، وكذلك أظهرت نتائج الإجابات عن مجموع فقرات محاور الدراسة ككل ومن خلال تحليل معاملات الارتباطات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين عناصر جودة الخدمة المصرفية المقدمة مع أبعاد التسويق الداخلي.

5.دراسة (قريشي، 2020) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في ولاية بسكرة بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توفر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين)، ومعرفة مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، وبيان أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من موظفي وزبائن الوكالات التابعة للبنك الوطني الجزائري بقسنطينة، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى توفر التسويق الداخلي بالبنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً، وأن مستوى جودة الخدمات المصرفية بالبنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، واقترحت ضرورة الاهتمام ببرامج وسياسات التسويق الداخلي؛ لما لها من أثر كبير على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

6.دراسة (أبو بكر خوالد، 2018) بعنوان: التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أبرزها: أن تبني ممارسات التسويق الداخلي كافة في المصارف التجارية بشكل فعال يسهم في تطوير

مختلف منتجاتها وخدماتها، وأن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف هي مسؤولية جميع الموظفين وليست مقتصرة على قسم إدارة التسويق فحسب.

7.دراسة (عبد الخير، 2018) بعنوان: التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بولاية البحر الأحمر بشرق السودان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (97) موظفًا في (9) مصارف تجارية من مدينة بورتسودان، وتوصلت إلى نتائج عديدة، أهمها: أن مستوى تطبيق المصارف التجارية للتسويق الداخلي كان مرتفعًا، وأن مستوى اهتمام تلك المصارف بجودة الخدمة المصرفية كان مرتفعًا جدًا، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، وأن هناك تأثيرًا معنويًا للتسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية ناتج في الأبعاد (دعم القيادة الإدارية، الاتصالات والمعلومات، أنظمة التحفيز والمكافآت).

4.2.1التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة برزت عدد من النقاط التي لخصها الباحث كما يلي:

أولاً: أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

1- تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول المتغيرين (التسويق الداخلي وجودة الخدمات) أو أحدهما، وتباينت فقط مع بعض الدراسات السابقة في تناول أبعاد التسويق الداخلي أو جودة الخدمات الصحية، أو الربط بينهما معًا، ولذا تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بدرجة كبيرة في

الربط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات كدراسة كل من: (المرشدي وبن عمر، 2024)، (شريط وعطوي، 2022)، (شرفي وبوضيف، 2022)، (قريشي، 2020)، (أبو بكر، 2018)، (عبد الخير، 2018). وتمثلت أبعاد متغيري الدراسة الحالية في الآتي:

- **أبعاد التسويق الداخلي:** تناولت الدراسة الحالية أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية)، وبذلك تتشابه مع جميع الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي في شمول جميع الأبعاد السابقة كدراسة كل من: (الحكيمي وآخرون، 2021)، (أبو العينين، 2019)، (عبد الخير، 2018).

- **أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية:** تناولت الدراسة الحالية أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وبذلك تتشابه مع جميع الدراسات التي تناولت جودة الخدمات في شمول جميع الأبعاد السابقة أو بعضها، ولكنها تتشابه بدرجة كبيرة في تناول جميع الأبعاد مع دراسة كل من: (العلفي والراعي، 2024)، (أبو شوصاء والشليف، 2020).

2- تشابهت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في استهداف قطاع البنوك، كدراسة كل من: (العلفي والراعي، 2024)، (مصلح والعصيمي، 2023)، (القدسي، 2023)، (مسعود، 2022)، (عزيبان وأبو بكر، 2022)، (شاكر، 2021)، (مرغني والصهبي، 2020)، (القحطاني، 2024)، (سماكة ومجيد، 2024)، (لعروس وبن خليف، 2022).

3- تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة.

ثانيًا: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

1- اقترحت الدراسة الحالية متغير التسويق الداخلي كأحد الحلول لمشكلة ضعف جودة الخدمات المصرفية، ولذلك فهي تختلف مع بعض الدراسات السابقة التي اقترحت حلولاً أخرى لضعف جودة الخدمات، كدراسة

كل من: (العلفي والراعي، 2024)، (أبو شوصاء والشليف، 2020)، (دغوش، 2023)، (القدسي، 2023)، (عزيبان وأبو بكر، 2022)، (شاكر، 2021)، (العسلي، 2021).

2- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول أبعاد التسويق الداخلي، فقد تناولت الدراسة الحالية الأبعاد: (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية)، في حين أن بعض الدراسات السابقة، كدراسة كل من: (اليوسفي والحريري، 2023)، (العسلي، 2021)، (الشييعاني والمرشدي وبين عمر، 2024)، (سماكة ومجيد، 2024)، تناولت أبعاداً أخرى، مثل: (الدعم الإداري، فرق العمل، الاختيار والتعيين، الأمن الوظيفي).

3- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية، فقد تناولت الدراسات السابقة جميع أبعاد الدراسة الحالية إضافة إلى الأبعاد: (الاهتمام، الكفاءة، الامتثال)، كدراسة كل من: (القدسي، 2023)، (مسعود، 2022)، (عزيبان وأبو بكر، 2022)، (شاكر، 2021)، (مرغني والصهيبي، 2020).

4- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، فقد استهدفت الدراسة الحالية قطاع البنوك، في حين أن تلك الدراسات، كدراسة كل من: (اليوسفي والحريري، 2023)، (الحكيمي وآخرون، 2021)، (الشييعاني، 2019)، (إسكندر والزاهري، 2018)، استهدفت قطاعات مختلفة غير البنوك كالمستشفيات والجامعات وشركات الاتصالات وغيرها.

5- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Silva، 2021) في منهج الدراسة وأداتها، فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، في حين أن تلك الدراسة استخدمت البحث النوعي والمقابلات.

ثالثاً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من خلال مراجعة الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

1. تحديد واختيار أبعاد متغيرات الدراسة الحالية، وهذا يؤكد التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

2. تحديد المنهجية المناسبة لدراسة متغيرات الدراسة الحالية.
3. تحديد أداة الدراسة ومراحل بنائها واختبارها لكي تكون جاهزة لجمع البيانات.
4. تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.
5. مقارنة نتائج تلك الدراسات وتوصياتها مع نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، مع مراعاة طبيعة البيئة اليمنية في تناول ومناقشة موضوع الدراسة ومتغيراتها.

رابعًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

1. أنها من أوائل الدراسات في الجمهورية اليمنية التي ربطت بين المتغيرين في دراسة واحدة بحسب علم الباحث.
2. أنها من أوائل الدراسات المحلية التي تناولت متغير التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية) في البنك اليمني للانشاء والتعمير.
3. تناولت الدراسة ابعاد مختلفة للتسويق الداخلي مثل المعلومات التسويقية وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة وخاصة التي أجريت في المصارف
4. أنها قد تشجع قطاع البنوك التجارية والمختلطة على التركيز على التسويق الداخلي للعملاء الداخليين في سبيل تحسين جودة خدماتها المصرفية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: نبذة من بيئة الدراسة.

المبحث الأول: التسويق الداخلي

0.1.2 تمهيد:

ويتناول هذا المبحث مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأهدافه وخصائصه وأبعاده وتحدياته في المؤسسات الخدمية، وذلك على النحو الآتي:

1.1.2 نشأة مفهوم التسويق الداخلي:

أولاً: نشأة مفهوم التسويق الداخلي:

بدأ أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينيات بواسطة أحد مديري الجودة في الشركات اليابانية، فقد نظر إلى الأنشطة التي يؤديها العاملون بأنها منتجات داخلية، وينبغي أن تركز تلك الشركات اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تسهم في إرضاء العملاء (العيسي، 2018: 30).

وترجع نشأة المفهوم إلى التطور الذي حدث في التسويق الخدمي ومؤسسات الأعمال، وهي وسيلة لإيجاد الميزة التنافسية داخل المؤسسة، عن طريق تقديم خدمة عالية الجودة، وقد أخذ الاهتمام بالتسويق الداخلي بالتزايد في بداية ثمانينيات القرن الماضي، وذلك بسبب اشتداد المنافسة بين المؤسسات (الحتو، 2020، 11). وقُدّم التسويق الداخلي لأول مرة بواسطة (Arbeit & Sasser, 1976) كطريقة لإدارة الخدمة التي ركزت على التوظيف والتدريب والتحفيز والتواصل والاحتفاظ بالموظفين المناسبين ذوي التوجهات الخدمية، القادرين على تقديم خدمات جيدة للعملاء (التركلي وآخرون، 2023، 76).

ثانياً: مفهوم التسويق الداخلي: برزت عدد من التعريفات لمفهوم التسويق الداخلي، فليس هناك تعريف موحد متفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم التسويق الداخلي، فقد عرفه كوتلر أنه "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز العاملين، لا سيما الذين يحتكون بشكل مباشر مع العملاء (Kotler & Keller, 2016: 46).

ويعرفه بييري وبيرشورمان أنه "العمل على جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع احتياجاتهم".

ويرى (Brown & Ferguson) أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على استقطاب الأفراد والمحافظة على أفضلهم (عبد الفراج، 2014، 67).

وعرفه بييري (1984) أنه "اعتبار الموظفين زبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات الزبائن الداخليين واحتياجاتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" (ثامري وشعبي، 2022، 12). ولمزيد من التوضيح حول التعريفات المختلفة الأخرى للتسويق الداخلي، يبين الجدول (1-2) أهم التعريفات التي تطرق إليها عدد من الباحثين.

جدول (1-2): بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم التسويق الداخلي بحسب التسلسل الزمني:

التسويق الداخلي	الباحث
بيع المؤسسة للموظفين من خلال اعتبارهم زبائن داخليين.	(بوشلوش ومرداوي، 2017، 51)
"فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليون واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية".	(موساوي، 2018، 45)
مجموعة من العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة من أجل رفع كفاءة العاملين لديها ومن ثم تحقيق أهدافها، وتشمل: اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية.	(العيسي، 2018، 18)
عملية مبادلة داخلية بين المنظمة والموظفين العاملين فيها، والهدف منه هو إيصال رسالتها إلى عاملها بغية تحقيق أهدافها.	(بن علي ويحيوي، 2019: 301)
أداة لإضفاء الطابع المنظمي على القيم التنظيمية، وتحسين التزام الموظف وتعزيز رضا العملاء.	(Bohnenberger et al, 2019: 7)
عملية تناغم سياسات التسويق وسياسات الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال النظر إلى العاملين في الشركة بأنهم زبائن داخليون والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها بأنها منتجات داخلية لغرض خدمة وإرضاء الزبائن الخارجيين.	(عمورات، 2019، 11)
مجموعة الممارسات التي تقوم بها المؤسسة لإنجاح علاقاتها مع الموظفين، وكسب ثقتهم من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، بحيث تعمل على توجيه القوى العاملة نحو تحقيق أهدافها وتحسين أدائها من خلال نظام معلومات يضمن التنسيق بين المستويات كافة، ليتمكنوا من أداء وظائفهم بأكمل وجه.	(فرحي، 2020، 3)
مدخل إداري يوظف تقنيات التسويق تجاه موظفي المنظمة بوصفهم عملاء داخليين من خلال تدريبهم وتمكينهم ومكافأتهم وتحقيق رضاهم بهدف تعزيز التزامهم بوظائفهم وقيم وأهداف المنظمة وزيادة رضا العملاء.	(الحرباوي، 2020، 47)
فلسفة أو استراتيجية تقوم على إشباع احتياجات العميل الداخلي (الموظف) ورغباته وذلك من أجل تقديم كل ما لديه من إبداع واعتبار العميل الداخلي زبونًا له احتياجاته ورغباته ولديه حاجات لا بد من إشباعها مما يؤدي إلى إشباع رغبات العميل الخارجي.	(السياني والصبري، 2021، 702)
عملية تدريب وتحفيز وتشجيع العاملين وتوفير بيئة عمل ذات أبعاد تمكينية لهم تنعكس على ما تقدمه المؤسسات من خدمات قادرة على الارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وأهداف المؤسسة.	(سعيد، 2022، 15)
"استراتيجية وفلسفة إدارية تتبناها المنظمة تقوم على إشباع احتياجات ورغبات العاملين فيها بوصفهم عملاء داخليين بالنسبة للمنظمة بما سينعكس إيجابًا على إشباع رغبات واحتياجات العملاء الخارجيين للمنظمة بكفاءة وفعالية عالية".	(العريقي وآخرون، 2022، 8)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على الأدبيات النظرية.

يتضح من الجدول (1-2) أن جميع التعريفات تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن، وانتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين، واعتبار المؤسسة سوقاً داخلياً، وهذا من أجل إشباع احتياجات الزبائن الخارجيين من خلال إشباع احتياجات الزبائن الداخليين ورغباتهم. كما يتضح اختلاف وجهة نظر الباحثين حول مفهوم التسويق الداخلي ومضمونه، فمنهم من يرى أنه استراتيجية، ومنهم من يرى أنه عملية، ومنهم من يرى أنه فلسفة إدارية، لكنهم اتفقوا على أن اتباعه يعد تلبية لاحتياجات الزبائن الداخليين، مما ينعكس على تحقيق رضا الزبائن الخارجيين. ويمكن تلخيص الخصائص المشتركة بين تلك التعريفات في النقاط الآتية (ثامري وسعيد، 2022، 27):

- 1) ينظر إليه بأنه عملية داخلية، أي يطبق داخل المنظمة تحديداً.
 - 2) يركز اهتمامه على الموارد البشرية داخل الشركة متمثلة بالعاملين.
 - 3) يهتم بتلبية احتياجات الزبائن الخارجيين من خلال تلبية احتياجات الزبائن الداخليين.
 - 4) تبدأ إجراءاته مع بداية الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة؛ إذ يبدأ بعملية الاختيار وتستمر معه إلى التدريب والتطوير والتحفيز و من ثم الاحتفاظ به.
 - 5) يركز على خلق بيئة عمل مناسبة لإنتاج المنتجات مما ينعكس على البيئة الخارجية.
- وتطور مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية جاء من قبل (Gronroos) لتعزيز السلوك الموجه لصالح العملاء، بحيث تحول التركيز فيها من العاملين إلى العملاء، وذلك بهدف توجيه اهتمام العاملين نحو العملاء والوعي أكثر نحوهم من خلال التنسيق والتفاعل بينهم والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم؛ نظراً للدور الذي يلعبه العاملون في تحسين العلاقة مع العملاء الخارجيين، وبذلك تطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة ليستخدم أداة على توجيه سلوك العاملين نحو العاملين في القطاع الخدمي لتحقيق رضاهم وتجاوز توقعاتهم (عمورات، 2019، 8).

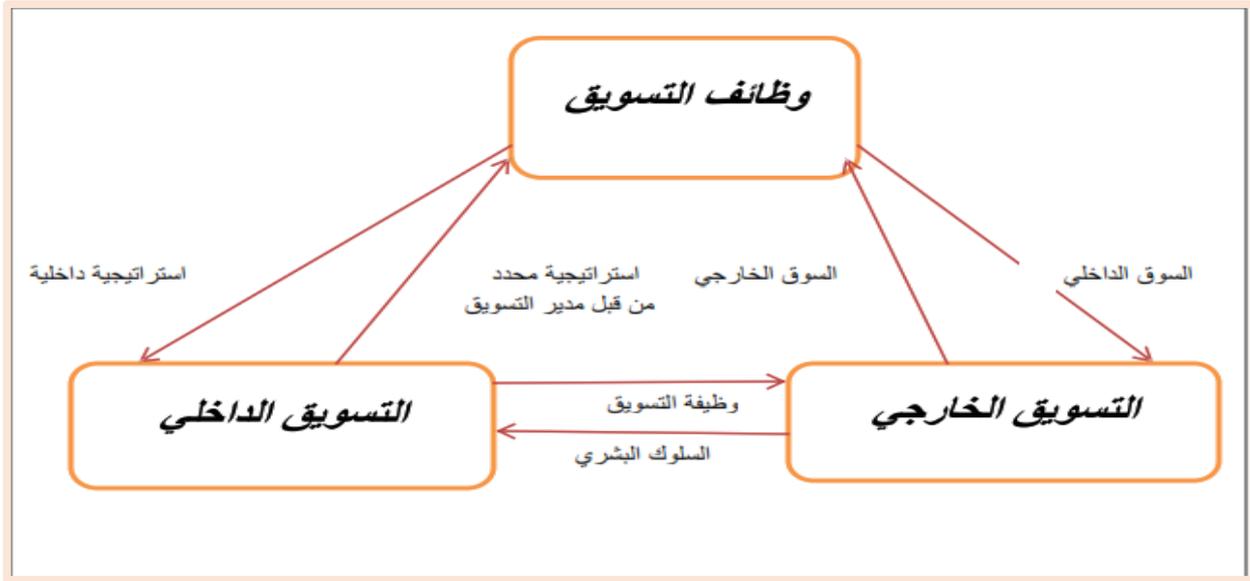
ويُعرف التسويق الداخلي في البنوك أنه "استراتيجية تقوم على إنجاح العلاقة بين العاملين والبنك، حيث ينظر إلى الأفراد العاملين فيها على أنهم عملاء داخليون، ويسعى البنك إلى الحصول على رضاهم وذلك من خلال التركيز على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد" (ثامري وشعبي، 2022، 14).

ويعرف التسويق الداخلي بالجهود التنظيمية التي تسعى المصارف والبنوك من خلالها إلى تحفيز العاملين وتمتية قدراتهم الوظيفية وزرع الولاء في نفوسهم من أجل تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية ترضي العملاء (إبراهيم، وسعيد، 2023، 115).

ثالثاً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي:

ظهر التسويق الداخلي لمحاكاة التسويق التقليدي، أي سحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين واعتبار المورد البشري عميلاً داخلياً لديه رغبات واحتياجات يجب إشباعها، ويجب أن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمنظمة للاستفادة منها والمساهمة في تحقيق أهدافها، ومن ثم بناء علاقة تميز ولاءهم، وكذا تحصيل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسراً، وذلك بخلق القيمة للفرد والسماح للمنظمة باكتساب مواهب جديدة وتعزيز علامتها، ففاعليته تصب في فعالية التسويق الخارجي، ونجاحه يؤدي إلى نجاح الثاني بوصفه أداة لتطوير وتسريع التوجه السوقي داخل المؤسسة وهو نجاح التسويق الخارجي، فهو كالشرط الذي يحقق رغبات العملاء الخارجيين (سلماني، 2020، أ).

وتجدر الإشارة إلى أن التسويق الداخلي والخارجي يتفقان على المبادئ نفسها، إلا أنهما يختلفان في الهدف والسياسة والحوافز والدوافع والمهارات. وهناك نوع من التعاون بينهما من حيث توجه التسويق الداخلي نحو العاملين وتوجه التسويق الخارجي نحو العملاء، وعندما يحدث ذلك التفاعل بينهما، فإن الأهداف التسويقية ستتحقق، وهذا يعني أن رضا العملاء الخارجيين يتأثر برضا العملاء الداخليين للمؤسسة الذي يُعزز من خلال خلق الدافعية عندهم على أساس تلبية مطالبهم واحتياجاتهم وتحفيز العاملين للوصول إلى سلوك متماسك ومنسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية لمؤسسة الأعمال. ويمكن توضيح العلاقة المتبادلة بينهما في الشكل (2-1) :



الشكل (1-2): العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي.

المصدر: (السياني والصبري، 2021، 703).

يتضح من خلال الشكل (1-2) وجود التوجه التكاملي التسويقي في خطة التسويق الخارجي وخطة

التسويق الداخلي؛ حيث إن خطة التسويق الخارجي تصف كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال عناصر المزيج التسويقي الخارجي، وبالنسبة إلى خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو العملاء، وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي: البرامج التدريبية والحوافز والمكافآت وأسلوب تمكين العاملين.

2.1.2 أهمية التسويق الداخلي:

تتبع أهمية التسويق الداخلي من كونه طريق المنظمة للوصول إلى العملاء، ولا يمكن للمؤسسات أن تحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالعاملين داخلها، وذلك من خلال تطويرهم وتحفيزهم وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لتقديم الخدمة، وذلك بهدف إشباع احتياجات العملاء الخارجيين للمنظمة وتلبية رغباتهم، ومن ثم تحقيق أهدافها (الحتو، 2020، 19).

ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي لكل من مؤسسات الأعمال والعاملين على النحو الآتي:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات وشركات الأعمال:

ذهب الباحثون إلى أن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تظهر من خلال ثلاثة محاور أساسية، وهي (الجاروشة، 2016، 17):

أ. **إدارة التغيير:** تتعرض المؤسسات إلى العديد من التغيرات خلال دورة حياتها، مثل: مواكبة الأنظمة التكنولوجية الحديثة في الأعمال، أو إجراء التحالفات الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى، أو التغيرات في طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق، أو تعديل خطة المؤسسة التسويقية وتطويرها؛ لذلك بات عليها أن تأخذ جميع الجهات ذات العلاقة بالحسبان لا سيما العاملين داخلها، كونهم شركاء في نجاح المؤسسة واستمرارها، وشركاء أيضاً في إحداث التغيير، وهذا التغيير يمكن أن يتحقق من خلال ممارسات التسويق الداخلي، وذلك من خلال جعل مؤسسات الأعمال أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية؛ حيث إنه يوفر التعاون والتنسيق الأمثل بين الإدارات والأقسام، ويعمل على تهيئة شبكة اتصالات داخلية قوية تدعم أي فرصة للتغيير داخل المؤسسة، وتجعل هذا التغيير مقبولاً من جميع الأطراف ذات العلاقة.

ب. **بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:** عدت عملية بناء الصورة الذهنية للشركات ومؤسسات الأعمال من الأمور المعقدة التي تشكل تحدياً كبيراً أمام المؤسسات، ويكمن هذا التحدي بمدى قدرتها على تحقيق المواءمة بين أعمالها أو وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية؛ حيث إن هذه المواءمة تجري من خلال الممارسات اليومية للعاملين داخل المؤسسة، ويؤدي التسويق الداخلي دوراً بارزاً في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء والمجتمع، من خلال دمج ثقافة العمل، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، ورؤية المؤسسة واستراتيجيتها مع الاحتياجات الاجتماعية والمهنية للعاملين، ومن ثم بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء والمجتمع ككل.

ج. بناء استراتيجية المؤسسة: إن عملية تخطيط وبناء وتنفيذ أي استراتيجية تتطلب بذل الجهود، والتكامل، والتنسيق بين المنظمة والعاملين فيها، وتعمل ممارسات التسويق الداخلي على الحد من الصراعات بين العاملين، وذلك من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية، وتحفيز العاملين، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

ثانيًا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

إن تطبيق المؤسسات وشركات الأعمال لممارسات التسويق الداخلي وبرامجه، يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل تلك الشركات، ومن هذه المنافع الآتي (ثامري وشعبي، 2022، 12):

(1) تحقيق رضا العاملين: بات مبدأ مفهوم التسويق الداخلي يقوم على الربط بين رضا العاملين كعملاء داخليين ورضا عملاء الشركة الخارجيين؛ حيث إن نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليون تهدف إلى تحفيز العاملين ودعمهم وتدريبهم وتطويرهم وتعزيز الاتصالات الداخلية بينهم، ومن ثم إشباع احتياجات العاملين وتحقيق رغباتهم، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع احتياجات عملاء المنظمة الخارجيين وتحقيق رغباتهم.

(2) تطوير أداء العاملين وتحسينه: تستطيع المؤسسة أن تحرك الرغبة في العاملين لديها، وذلك من خلال إرضاء احتياجات العاملين، ومن ثم تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية لكل فرد فيها؛ إذ يساعد تطبيق المؤسسة لبرامج التسويق الداخلي وممارساته في إشباع دوافع العاملين واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء كمحصلة لممارسات التسويق الداخلي.

(3) الشعور بالالتزام التنظيمي: إن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو التأكيد على أن العاملين في المنظمة هم شريان العطاء فيها، وشعور العاملين بالأمان والراحة داخل المؤسسة يعود إلى تلبية احتياجاتهم، ومن ثم يقود إلى الالتزام التنظيمي للعاملين، وزيادة حماسهم تجاه المؤسسة.

(4 تحقيق رضا العملاء: إن محصلة تطبيق المؤسسات للتسويق الداخلي، هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين، الذي يرتبط ارتباطاً أساسياً بتحقيق رضا العاملين مقدمي الخدمة، ويتحقق رضا العملاء من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم، وتتبع التغييرات في تفضيلاتهم (التغذية المرتدة)، فضلاً عن القياس المستمر لرضا

العملاء الذي يجري من خلال تطبيق نظام تتبع رضا العملاء (Matrices Satisfaction Customer). يتضح مما سبق أن التسويق الداخلي يُعد ذا أهمية كبيرة للمؤسسات وشركات الأعمال بمختلف توجهاتها؛ إذ تستهدف من خلاله المؤسسات العاملين كعملاء داخليين كونهم من أهم مصادرها التنافسية، ولذا تعتمد إلى تحفيز العاملين ومكافأتهم وتدريبهم لتقديم خدمة أفضل للعملاء، وقبل ذلك تعتمد إلى استقطاب العاملين المؤهلين والاحتفاظ بهم، فالأساس الذي يستند إليه التسويق الداخلي هو الاهتمام بالعمل الداخلي ورضاه داخل المنظمة والعمل على معرفة احتياجاته ورغباته وإشباعها من خلال برامج لتحفيزه وتدريبه وتمكينه ودعمه المتواصل وتبادل النشاطات مع زملائه، مما يولد بيئة صحية ودودة تساعد على بناء علاقات جيدة بين العاملين، وهذا يرفع الروح المعنوية ويحسن مستويات الخدمة المقدمة للعميل الخارجي.

ويمكن تلخيص منافع التسويق الداخلي فيما يأتي (أبو العينين، 2019، 15):

◆ تنمية روح التعاون والعمل الجماعي من خلال وجود شبكة اتصالات بين جميع أقسام المنظمة والإدارة العليا والعاملين.

◆ زيادة التنافسية لمؤسسات الأعمال.

◆ تحسين الأداء الوظيفي نتيجة التكامل بين الإدارات والأقسام مما يساهم في استجابة المؤسسة لتحديات العولمة.

◆ استقطاب العاملين ذوي الكفاءة الذين يقدمون خدمة تسويقية كبيرة للعملاء واختيار أفضلهم والمحافظة عليهم.

◆ خلق ولاء للعاملين وتقليل الصراع بين العاملين من أجل سياسات التحفيز.

ولذلك بات على البنوك التجارية اليمنية، وفي مقدمتها البنك اليمني للإنشاء والتعمير، تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يؤدي إلى تقديم الخدمة المصرفية بأعلى مستوى من الجودة للعملاء، ومن ثم تحقيق رضاهم، وكذلك بالنسبة لموظفي البنك، عندما يكونون راضين عن إدارتهم، فسوف يقومون بتحقيق أهدافه ورسائله بالشكل الأمثل، وبات على المصارف أن تحرص على تقوية علاقتها مع المنتسبين إليها، وتهتم بالتسويق الداخلي وتطبيقه، لتحظى بسمعة جيدة وميزة تنافسية؛ لأن العاملين هم من يروجون لخدمات البنك، نتيجة الولاء الذي يشعرون به تجاه البنك، فضلاً عن ضرورة حرصها على الحفاظ على العاملين الأكفاء وتطوير مهاراتهم لمواكبة كل جديد ومواجهة التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء.

3.1.2 أهداف التسويق الداخلي:

يتمثل الهدف الرئيس للتسويق الداخلي في بيئة الأعمال في توفير قوى العمل المحفزة والمؤهلة، القادرة على تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة للعملاء. ويرتبط هذا الهدف بمجموعة من الأهداف، وهي (قسيمة، 2017، 12):

1. توفير بيئة عمل داخلية مريحة تساعد العاملين في التعرف إلى احتياجات العملاء ورغباتهم، وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها في الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم ومهاراتهم.
2. التأكد من قدرة العاملين على إدراك توقعات العملاء الخارجيين، حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم، وتأكيد المؤسسة على دور كل فرد في تحقيق تلك التوقعات التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، وإيجاد قبول العاملين لمفهوم التوجه نحو العملاء.

3. التأكيد على قدرة العاملين في المؤسسة من حيث الأداء التسويقي؛ لأن التسويق هو مهمة كل فرد في بيئة الأعمال، ولا تنحصر هذه المهمة بإدارة التسويق وحدها.

4. الحصول على تأييد صانعي القرار الرئيسيين، وذلك لضمان تطبيق الخطط بالشكل المطلوب، ولا سيما فيما يتعلق بتوفير القوى العاملة والموارد المالية، وضمان عدم وجود تضارب في سياسات المؤسسة.

5. تحقيق الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية الفاعلة والدافعية والالتزام التنظيمي بين العاملين داخل مؤسسات الأعمال.

6. تكوين المواقف وتقويمها وتنمية الاتجاهات والسلوك الإيجابي للعاملين، بحيث يتوافق مع تطبيق خطط المؤسسة واستراتيجياتها الموجهة نحو العملاء.

ويرى بعض الباحثين أن أهداف التسويق الداخلي تنقسم من حيث التطبيق إلى (Munteanu et al., 2014):

أ. **الهدف العام:** يطبق لزيادة توجه العاملين في المؤسسات الخدمية والربحية نحو العملاء، وجعلهم أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء.

ب. **الهدف الاستراتيجي:** يطبق بهدف تهيئة البيئة الداخلية للعمل في المؤسسة لتوجيه العاملين نحو

العملاء، إضافة إلى دعم سياسة التدريب والتطوير الداخلي للعاملين، ودعم إجراءات الرقابة والتخطيط.

ج. **الهدف التكتيكي:** يطبق من خلال تطوير الخدمة بشكل شمولي، بحيث تكون مقبولة داخلياً من قبل

العاملين في المؤسسة، ويقتضي تفعيل قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة، وتنمية جهود البيع

الشخصي لدى العاملين.

ويمكن أن يتحقق التسويق الداخلي على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي في البنوك، ففي المستوى

الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى إنشاء محيط موضوعي يدعم ثقافياً الوعي والاهتمام بالعمل

وترويج وتبادل الأفكار بين الأفراد، أما على المستوى التكتيكي فيهدف التسويق الداخلي إلى دعم سياسة

التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة وكذا دعم سياسة الأفراد والطرق الإدارية وتطوير الخدمة المصرفية وقبولها داخليًا قبل طرحها في السوق (كلثوم، 2019، 11).

ويهدف التسويق بوجه عام إلى خلق قوة عمل أكثر اهتمامًا باستقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، بتطبيق فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، إضافة إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والخارجي وإزالة العوائق الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية، ولذلك فإن التسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق الآتي (قادر وآخرون، 2018، 288):

1. تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه العملاء ولا سيما من هم على اتصال مباشر مع العملاء كخدمة العملاء ورجال البيع والتسويق.
2. اكتساب التزام الموظفين تجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة وشركة الأعمال.
3. إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء عليها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
4. بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العميل وجودة الخدمة مما يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
5. تجميع معلومات عن العملاء، وإيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء، وتطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.

يتضح مما سبق أن أهداف التسويق الداخلي في البنوك تتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكه بأهمية العميل الخارجي وتحقيق العناية به؛ إذ يلعب العاملون في البنوك دورًا حاسمًا في التأثير على درجة رضا العملاء، مما يحتم عليها العمل المتواصل على تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم، ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لاحتياجات العملاء ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المصرفية المقدمة.

4.1.2 خصائص التسويق الداخلي:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص، وهي (علون وآخرون، 2018، 5):

❖ أن التسويق الداخلي عملية اجتماعية: تستفيد المؤسسات من التسويق الداخلي من خلال إدارة العلاقات الداخلية بينها وبين العاملين، وذلك من خلال أنشطة قائمة على علاقة تبادلية وتفاعلية بينهم؛ حيث إن احتياجات العاملين في المؤسسة لا تقتصر على النواحي المادية فحسب، بل على النواحي المعنوية والاجتماعية، مثل: احتياجات الانتماء، والأمان، والصدقة التي يريدون إشباعها، وهذا يتحقق من خلال برامج التسويق الداخلي وممارساته.

❖ أن التسويق الداخلي عملية إدارية: إذ إنها تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال الآتي:

- قيام المؤسسة باختيار العاملين الذين يمتلكون الكفاءة والمهارات والخبرات اللازمة لإنجاز أنشطة المؤسسة الهادفة إلى إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق رغباتهم.
- تكريس جهودها نحو إعداد العاملين من حيث الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، فضلاً عن تحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة.

5.1.2 أبعاد التسويق الداخلي:

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العامل كونه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي في المنظمات التي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين واعتبارهم زبائن داخليين، ويتطلب تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة كثيراً من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم لتحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وهو رضا الزبائن؛ لذلك اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التسويق الداخلي (فاشي، 2018)، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في الوصول

إلى مكونات موحدة للتسويق الداخلي، يلاحظ أن المحور المشترك بين جميع نماذج الأبعاد هو التركيز على الموظفين في المنظمة كأساس للتسويق الداخلي، وعليه يمكن تحديد أبعاد التسويق الداخلي عن طريق التركيز على أهم العناصر التي لها دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية. وعلى هذا الأساس حددت بخمسة أبعاد، وهي:

(1) تمكين الموظفين:

يعرف أنه عملية تهدف إلى تحريك دوافع العاملين في العمل لأداء أعمالهم على نحو أفضل من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في العمل والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأمد (Jung et al., 2020: 3).

ويمكن أن يعزز تمكين الموظفين مستويات تقديم الخدمات في نطاق ثقافة خدمة واعية للزبائن من خلال استراتيجية التسويق الداخلي؛ إذ تؤدي المستويات العالية من تقديم الخدمات إلى مزيد من كسب رضا الزبائن ومن ثم تحسين صورة العلامة التجارية للخدمة في السوق (Burin et al., 2016: 45).

ويتخذ التمكين في منظمات قطاع الخدمات أشكالاً مختلفة، وهذه الأشكال هي دليل على أن مجموعة من المعاني الإدارية التي تطبقها الشركة تستند إلى تصورات مختلفة لمشكلات العمل، والدوافع، والفوائد المتصورة التي يمكن الحصول عليها طوعاً من العاملين. ويتحمل الموظفون المخولون المسؤولية عن مطابقة الخدمة لاحتياجات العملاء والشكاوى والتغيرات في أذواق العملاء، الأمر الذي يجعل المنظمة تشهد معدل دوران أقل للموظفين، ويرفع من معنويات الموظفين، ويحملهم مسؤولية أدائهم وتحسينه، ومن ثم تشجع المنظمة الموظفين وتكافئهم على تطوير البدائل لأداء مهامهم (الحريوي، 2020، 35).

ويتطلب من الموظفين تقديم المعلومات وحل المشكلات في الدور الوظيفي لمنظور خدمة العملاء؛ لذا فإن ما يحتاجون إليه هو الشكاوى، وهذا يجعل المنظمات تسعى إلى معالجة مسألة التمكين مما يؤثر على مستوى خدمة العملاء المقدمة للزبائن الخارجيين (Bojarskytè, 2017: 30).

نستنتج من ذلك أنه ينبغي للبنوك اليمنية منح الموظفين بعض الصلاحيات نحو تمكينهم بدرجة كافية بما فيها مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات المصرفية بهدف الوصول إلى مستويات عالية من الجودة.

(2) تدريب الموظفين:

يعرف أنه عملية مخططة لتعديل المواقف أو المعرفة أو المهارة السلوكية من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفاعل في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، والغرض منه تطوير قدرات الفرد وتلبية احتياجات القوى العاملة في المنظمة الحالية والمستقبلية (9: 2019, Bohnenberger et al.).

ويعرف أنه جهد استباقي للمنظمة لتطوير مهارات الموظف ومعرفته بشكل مستمر من أجل دعم تنميته وتحقيق أهداف مؤسسات الأعمال (34: 2017, Bojarskytė).

ويرتبط تدريب الموظفين بتكوين ثقافة معرفة العملاء، ويمكن إجراء تدريب الموظفين حتى يعرفوا "ماذا"، وبصورة أساسية "لماذا ينبغي القيام بمهامهم"؟ وتعد هذه الممارسة مفيدة جدًا لتطوير المهارات والإحساس باحتياجات العملاء، ومن ثم المساهمة في التوجه نحو الزبائن، ويعتبر التطوير أحد الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي؛ حيث إن قسم الموارد البشرية عادة ما يكون مسؤولاً عن هذا النشاط؛ لأنه يحتوي على الموارد المتاحة للقيام به، كما يمكن لقسم التسويق المساهمة في المعلومات والموارد المتعلقة بتدريب الموظفين فيما يتعلق بالتوجه نحو العملاء (11: 2019, Bohnenberger et al.).

ولذلك يمكن استخدام تدريب الموظفين في تغيير مواقف الموظفين وسلوكهم نحو أن يكونوا أكثر خدمة وتوجهًا نحو العملاء، ومن الضروري بناء وعي وفهم حول تطوير الموظفين بطريقة منظمة ومتسقة، ولذلك يشير الافتقار لنظام اتصال داخلي فيما يتعلق بتطوير الموظفين إلى أن المعلومات المتعلقة بتطوير الموظفين لا تبلغ بشكل صحيح إلى الموظفين، مما قد يعوق تنفيذها الفعال (60: 2015, Asif).

كما أن التدريب يرتبط بالجهود التي يبذلها الموظف؛ لذلك من المهم أن تحدد مؤسسات الأعمال برامج التدريب والتطوير التي ينبغي تقديمها لموظفيها من أجل تعزيز الجهود الإضافية التي يبذلونها في عملهم بغض النظر عن خصائص الوظيفة، فضلاً عن ذلك ينبغي لمؤسسات الأعمال أن تنشئ برامج تدريب وتطوير من شأنها أن تكون مخصصة لمختلف الموظفين، ويبدو أن الموظفين الذين لديهم خطة تطوير فردي هم أكثر مشاركة من أولئك الذين لا يملكونها، وعندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تهتم بهم فإنهم يشعرون بالعاطفة تجاهها وإظهار أعلى مستويات المشاركة، إذ إن معاملة الموظفين كزبائن داخليين وإلقاء نظرة طويلة الأجل على قيمهم، يوفر لهم التدريب الذي يحتاجونه، ولذلك ينبغي ألا يعتمد تطوير الموظفين على التدريبات العرضية فقط، بل ينبغي أن يكون نظامياً بما في ذلك تطوير المهارات المتعلقة بالوظيفة، والتطوير الوظيفي، والتنقل الداخلي (Bojarskytė, 2017: 34).

وأشار (Lubbe, 2013) إلى أن تدريب الموظفين فيما يتعلق بالتسويق الداخلي يساعدهم على فهم قيمتهم ووضع أنفسهم وأدوارهم ضمن الأهداف الشاملة للتسويق الداخلي؛ إذ يتيح التدريب تشكيل مواقف الموظفين وسلوكهم بما يتماشى مع المعايير المطلوبة على النحو المحدد في برنامج التسويق الداخلي، وأن لتطوير الموظفين أهمية تكمن في كونه فرصة تسمح للموظفين بالتعرف على الأهداف التسويقية والتقدم، وأن مؤيدي التسويق الداخلي يدعمون ثقافة التسويق الداخلي وينقلون هذه المعرفة إلى موظفين جدد داخل المؤسسة (الحريوي، 2020، 34).

نستنتج من ذلك أن التدريب في البنوك يمكن أن يعزز كل هدف فرعي للتسويق الداخلي، من خلال جذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، وتكمن أهمية التدريب في نجاح برنامج التسويق الداخلي؛ لأنه يعزز المعرفة بالخدمات المصرفية لدى البنوك والوعي بفرص الخدمات المصرفية الجديدة، ولهذا ينبغي أن تستثمر البنوك الموظفين بقدر ما تستثمر الآلات، ولا سيما توفير التدريب على مهارات الخدمة من أجل تعزيز قدرات مقدمي الخدمات المصرفية على تلبية توقعات العملاء؛ إذ يمكنهم تعزيز تجربة خدمة ما من

تحقيق جودة عالية لتلك الخدمة؛ لأن الموظفين المدربين تدريباً جيداً يسهمون إسهاماً كبيراً في سمعة البنوك وخدماتها المصرفية.

(3) تحفيز الموظفين:

يُقصد به مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ورفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يبذلون جهداً كبيراً ويعملون بصورة أفضل لتحقيق أهداف المنظمة (إسكندر والزهاري، 2018، 132). ولذلك يقوم التحفيز على أساس خلق الرغبة في الأداء بالطريقة التي يرغب بها المديرون في إنجاز العمل الذي يختلف عن القدرة على العمل، فعن طريق الحوافز والمكافآت تتمكن الإدارة من دعم الموظفين، مما يسهم في زيادة مستوى أدائهم، والتزامهم في مكان العمل (Marques, 2018: 31). ويؤدي التسويق الداخلي دوراً مهماً في تحقيق رضا العملاء وتحسينه من خلال عملية تحفيز العاملين الذين يلتزمون ويدعمون تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو العملاء (Ng et al., 2016: 36). وفي الآونة الأخيرة تمثل سبب الاهتمام بالتسويق الداخلي في المساهمة المحتملة من التسويق الداخلي في التنفيذ الفعال للاستراتيجيات من خلال زيادة التنسيق بين الوظائف وتحفيز الموظفين.

ومن خلال ربط التحفيز بنتائج التسويق الداخلي، يمكن افتراض أن التحفيز يسهم في تحسين الإجراءات والسلوكيات اللازمة للموظفين، ويمكن الإشارة إلى نظرية التوقع عند التعامل مع تحفيز الموظفين، وتنص هذه النظرية على أن: "قوة ميل الموظف إلى التصرف بطريقة معينة تعتمد على قوة توقع ذلك الموظف بأن السلوك سيحصل على تحفيز عالٍ" (Lubbe, 2013: 98).

نستنتج من ذلك أنه ينبغي للبنوك اليمنية أن تعمل على تحفيز الموظفين بما يرفع من الروح المعنوية لديهم ويعزز من انتمائهم لها، مما يسهم في زيادة أرباح المؤسسة المصرفية من خلال زيادة الإنتاجية، إضافة إلى الاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل هدر الوقت وتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة.

(4) الاتصال الداخلي:

يُقصد به التبادل الفاعل للمعلومات بين الإدارة والموظفين؛ لأن التواصل الداخلي مرتبط إلى بالسلوك العاطفي للموظفين، ومن المهم أن يكون التواصل في اتجاهين؛ لأنه يسمح للموظف باقتراح الأفكار، وفي الوقت نفسه إبقاء الموظفين على اطلاع بالأشياء المتعلقة بهم (Bojarskytė, 2017: 34).

فالاتصالات الداخلية تسهل المعاملات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والحصول على المعلومات الصحيحة الموثوق بها في الوقت المناسب للموظف، من أجل تعزيز المعرفة، إضافة إلى توفير بيئة عمل صحية تعزز الدوافع والفعالية والإبداع (Alshura & et al., 2016: 170).

ويُعدّ التسويق الداخلي بتحسين الاتصال بين المنظمة والموظفين وينبغي أن يكون اتصالاً فاعلاً يوفر المعلومات باتجاهين، ويعتمد التواصل مع الموظفين على الفهم الجيد لاحتياجات شرائح الموظفين وسهولة التغذية الراجعة من الموظفين، وفي حالة غياب الاتصالات المنظمية يلاحظ ظهور شائعات عن مراجعة إجراءات العمل وتغييرات في التوظيف، وهذا ينتج عنه شعور بعدم الثقة بين الموظفين والإدارة، وتخفي الكثير من منظمات الخدمة المعلومات عن الموظفين مما ينشئ شعوراً بوجود فئة دنيا في الوصول إلى المعلومات، ومثل هذه الممارسات لا تساعد على بناء شعور بالقبول والمشاركة المعنوية من قبل الموظفين (Ng et al., 2016: 36).

وهناك اتصالات بين المديرين والموظفين واتصالات بين المديرين أنفسهم فيما يتعلق باحتياجات الموظفين، ويتميز الأول بعمليات الاتصال المعتادة التي تتكون من معلومات تتعلق بالعمل والتنظيم والأهداف والغايات والتخطيط التي يمكن نقلها عن طريق الاتصالات المباشرة والصحف والتقارير، ويشير الثاني إلى عملية الاتصال التي تحدث بين أعلى المستويات الهرمية عند تحليل احتياجات الموظفين (Bohnenberger et al., 2019: 10).

وأشار (Morsy, 2024: 56) إلى أهمية الاتصالات كأداة تحفيزية ضمن عملية التسويق الداخلي، من خلال تحديد العملاء كجزء من حملة التسويق الداخلي؛ إذ يمكن تحديد التفاعلات بين العملاء الداخليين والخارجيين، ويمكن فحص الاتصالات المرتبطة بهذه التفاعلات لتحديد إمكانات التحسين. وقد تكون هذه الاتصالات بين الإدارات في سلسلة القيمة أو تلك التي تنشأ في الهيكل الهرمي للمنظمة وتوجه إلى جميع الموظفين. وذكر أن جزءًا من التسويق الداخلي هو تحسين قنوات الاتصال التفاعلي بين الموظفين من خلال تهيئة مناخ المعلومات المفتوح والتواصل بين الإدارة والموظفين، وأن التواصل الواسع ينبغي أن يوفر معلومات عن استراتيجيات التسويق الجديدة وهذا يتضمن استخدام الرسائل الإخبارية وغيرها من المصادر، وأن التواصل جزء من مزيج التسويق الداخلي والدعوة إلى استخدام التقارير والعروض التقديمية والاجتماعات الرسمية، وأن الاتصالات الجيدة وردود الفعل من المديرين على الموظفين تسهلان القبول السريع للتوجيهات التنظيمية وتغيير سلوك الموظفين.

وأشارت (Asif, 2015: 26) إلى أن الاتصالات الداخلية جزء لا يتجزأ من ممارسة تطوير الموظفين، وتعد من العناصر الأساسية في تنفيذ تطوير الموظفين، ومن المهم تطوير نظام اتصال داخلي رسمي ومنسق على مستوى المؤسسة بما يسهل تنفيذ تطوير الموظفين، كما أن "التواصل أمر حاسم للنجاح في التسويق الداخلي".

نستنتج من ذلك أن الاتصالات الداخلية تُعد ممارسة تسويقية داخلية توفر اتصالًا تفاعليًا يزود إدارة البنوك والموظفين بالمعلومات المتعلقة باحتياجات الموظفين والوعي بأهداف البنوك وثقافتها ومدى مساهمتهم في تحقيقها بالشكل الذي يعكس مكانتهم في السوق المصرفي، ويتشمل التسويق الداخلي بعملية اتصال تهدف إلى تطوير ثقافة موجهة نحو العملاء داخل البنوك.

5) المعلومات التسويقية:

يُعد نظام المعلومات التسويقي ركيزة أساسية للحصول على المعلومات سواء أكانت الأنشطة الداخلية للمنظمة أم معلومات عن المنافسة أم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم. ويعرف نظام المعلومات التسويقي أنه "مجموعة من الأفراد والإجراءات لجمع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات التسويقية بالدقة وفي الوقت المناسب" (Kotler & Armstrong, 2018: 125).

ولذلك يفترض أن يسهم نظام المعلومات التسويقي في نشر المعلومات إلى الموظفين ليكونوا قادرين على تقييم الخدمات المقدمة للزبائن، ولذلك يتوجب على الإدارة أن توفر للموظفين المعلومات المرتبطة بالخدمات المقدمة والتطورات التي تطرأ عليها وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة (عبد الرسول وعباس، 2017: 32).

وهناك عدة أهداف ومزايا تتحقق للمنظمة من توافر معلومات تسويقية، أهمها (كبيش، 2017: 54):

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والتنفيذ والمراقبة على الأنشطة التسويقية، وهذا ما يسهم في رفع مستوى كفاءة النشاطات الإدارية.
- تشجيع الوظيفة التسويقية على تحمّل المخاطر والبحث عن الفرص التسويقية التي لا تظهر أبعادها إلا بتوفير نظام المعلومات التسويقية.
- التحديد الدقيق لاحتياجات المستخدمين من مخرجات نظام المعلومات التسويقية.
- تزويد كلّ مستوى ووظيفة في إدارة التسويق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- السرعة والدقة في استخراج المعلومات التفصيلية.
- النظرة العامة والشاملة لأعمال المنظمة.
- الجمع المنظم للبيانات، مع الاحتفاظ بالبيانات المهمة.

نستنتج من ذلك أن إتاحة المعلومات التسويقية تسهم في الحصول على إجابة سريعة من خلال نظام المساعدة البنكي على اتخاذ القرار؛ إذ يتولى نشر المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب. وفي سياق يعتمد نشر المعلومات التسويقية من خلال التوجه الخارجي للسوق، ولكي تتكيف أي منظمة مع احتياجات السوق، ينبغي توصيل معلومات السوق ونشرها. أما في سياق بناء التوجه للسوق الداخلي، فينبغي توصيل المعلومات ذات الصلة بالسوق الداخلية ونشرها من أجل المنظمة للتكيف مع احتياجات السوق الداخلي، وينبغي توجيه أنشطة التسويق الداخلي إلى شرائح داخلية مختارة لاستكمال أنشطة التسويق الخارجي؛ لأن هذه الشرائح هي وثيقة بمفهوم العملاء والموردين ومرتبطة بالوظائف التي تلعبها مجموعات من الأفراد (كلثوم، 2019).

6.1.2 تحديات تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية:

تواجه المؤسسات الخدمية عددًا من التحديات أثناء تطبيقها لبرامج التسويق الداخلي وممارساته،

ويمكن تلخيص هذه التحديات في الآتي: (الحرباوي، 2020، 89):

- (أ) الصراعات داخل الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة؛ حيث إن غياب روح الفريق بين العاملين داخل التقسيمات الإدارية يؤثر سلبًا على نشاط المنظمة، وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها؛ لذلك يعد التسويق الداخلي طوق النجاة بالنسبة للمنظمة؛ إذ يعمل على إزالة جميع الحواجز بين أقسامها المختلفة.
- (ب) عدم إدراك المنظمات لمفهوم التسويق الداخلي يؤثر سلبًا على المنظمة؛ حيث إن العديد من المنظمات لا تدرك إيجابيات ممارسات التسويق الداخلي، وتهتم فقط بالعملاء.
- (ت) وجود فجوة بين الإدارة والعاملين في المنظمة؛ حيث إن عدم شعور الإدارة بظروف العاملين الصعبة وعدم الأخذ بأرائهم وسماع شكاويهم يولد عدم الاحترام بينها وبين العاملين، والشعور بعدم الانتماء،

وعدم الرضا الوظيفي، في حين أن التسويق الداخلي يعمل على تنمية روابط المحبة والمودة الاجتماعية داخل المنظمة.

(ث) الإدارة المركزية داخل المنظمة؛ حيث إن ضعف تفويض الصلاحيات للعاملين يولد حواجز بين المنظمة والعاملين.

نستنتج مما سبق أن نجاح أي منظمة وتعزيز قدراتها التنافسية وتطورها وازدهارها، يعتمد اعتماداً أساسياً على العنصر البشري، فالتسويق الداخلي يعد أحد الأساليب التي تمارسه المنظمات لرفع إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها المرسومة، ولذا تعمل المنظمات على تنمية أبعاد التسويق الداخلي لدى العاملين، مثل: التمكين والتحفيز والتدريب لتقديم الخدمة بشكل مميز، وعليه فإن اهتمام البنوك بمفهوم التسويق الداخلي من خلال رعاية كوادرها والحرص على منحهم حق المشاركة في اتخاذ القرار وتأهيلهم ومنحهم برامج تدريبية نوعية، فضلاً عن تحفيزهم، قد يكون له دور في تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي، ومن ثم تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية

0.2.2 تمهيد:

ويتناول هذا المبحث مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأبعادها والعوامل المؤثرة في تحسينها وقياس مستوياتها، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

تُعد جودة الخدمات المصرفية من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن (ميرغني والصهبي، 2020، 225). ويرى (Dostie, 2014: 8) أن المنظمات تركز على جودة خدماتها التي تقدمها؛ إذ ينعكس ذلك على رضا عملائها وتلبية رغباتهم. وللوصول إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية لا بد من التطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بها بوجه عام، بدءًا بمفهوم الخدمة، ثم الخدمات المصرفية، مرورًا بالجودة، ثم جودة الخدمة، وصولًا إلى جودة الخدمات المصرفية، وذلك فيما يلي:

الخدمة:

عرف (Gronroos) الخدمة أنها "عمليات تتألف من مجموعة من أنشطة تحدث عن طريق التفاعل بين العملاء، الأفراد والسلع والمواد المادية الأخرى والأنظمة والهياكل الأساسية ممثلة بمورد الخدمة، ومن الممكن أن تحوي عملاء آخرين هدفها حل مشكلات العميل" (أبو ميزر، 2019: 11).

وعرفت أنها عمليات تحتوي على مجموعة من الأنشطة غير الملموسة تقدم من منتج الخدمة لمستهلكها من أجل إشباع رغباته، وقد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بسلعة ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية (القدسي، 2023، 11).

ويرى الباحث أن الخدمة نشاط إنساني يجري من خلال تقديم منافع، بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس ولا يتم حيازته وامتلاكه.

الخدمات المصرفية:

عُرفت الخدمات المصرفية أنها "مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها المصرف لعميله؛ بغية إشباع احتياجاته ورغباته، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً بمنتج مادي وقد لا يكون ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية" (عبد الكريم والتائب، 2021، 580).

الجودة:

يُقصد بالجودة "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى احتياجات الزبائن ورغباتهم أو تتجاوزها، دون حدوث أي ضرر للمجتمع" (الباهي، 2016، 34). وعرفت أنها "التركيز على المنتج (السلع أو الخدمات أو العمليات الإنتاجية أو الخدمية) بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة، وكذلك التركيز على العميل والتأكيد على القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة والمتطلبات التي يرغب فيها العميل" (السنفي، 2018، 9).

وعرفت حديثاً طبقاً للمواصفات الدولية (ISO2000:9000) أنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل" (بن عمر وسكر، 2020، 235).

جودة الخدمة:

يُقصد بجودة الخدمة "نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدرّكة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه" (حازم، 2018، 57). لذلك فإن بعض المنظمات تجعل هذه المسألة من أولويات أعمالها لتعزيز جودة ما تقدمه من خدمات.

وعُرفت أنها "مقارنة إدراك الخدمة المقدمة مع توقعات الخدمة المرغوبة" (عبد الحميد والحمداني، 2018، 30).

ويرى الباحث أن جودة الخدمة تمثل معياراً لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، انطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة.

جودة الخدمات المصرفية:

يُعد مفهوم جودة الخدمات المصرفية من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار ويمكن لأي مصرف أن يتبناها من أجل تحقيق أفضل الخدمات سعياً نحو تحسين سمعة المصرف. وتعني جودة الخدمات المصرفية أنها عملية تقييم يقوم بها العملاء من خلال المقارنة بين الخدمة المقدمة مع توقعاتهم (Lumamaj et al., 2013: 7).

وعرفت أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل البنوك التي يلاحظها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية (خلو، 2016، 3).

ولمزيد من التوضيح حول مفهوم جودة الخدمات المصرفية، يبين الجدول التالي أهم التعريفات التي تطرق إليها عدد من الباحثين:

جدول (2-2): مفهوم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر بعض الباحثين:

الباحث والسنة	جودة الخدمات المصرفية
(سعيدة، 2018، 143)	مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل، وتقسم إلى أنشطة تحدث قبل أداء الخدمة وأنشطة تحدث عند تقديمها، وأنشطة تحدث بعد تقديم الخدمة.
(شبل، 2019، 32)	الدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم أو التفوق عليها في بعض الأحيان.
(الظاهر وابن عبد الله، 2019، 830)	"قدرة البنوك على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها، فمن خلال الجودة تسعى المصارف إلى دعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة".
(الشيخ والزعبي، 2020، 173)	سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين من خلال اختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل.
(البودي والعمار، 2020، 191)	مقياس لمستوى نوعية الخدمة المقدمة للعملاء وطريقة ومدى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهذا يستوجب على مقدم الخدمة المصرفية القيام باستطلاع آراء عملائه بصورة مستمرة لتلبية رغباتهم وتحسين أداء الخدمة المقدمة لهم.
(Maguluri et al., 2022: 2)	مدى جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف التي تلي توقعات العملاء.
(جواد وشهيد، 2023، 16)	المجموع الكلي لخصائص ومزايا الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بمستوى أفضل التي تطابق أو تفوق توقعاتهم في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر وبصورة مميزة عن المنافسين الآخرين.
(جاسب، 2024، 332)	عملية تقديم خدمات مصرفية إلى العملاء، من أجل إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، بالمقابل يقوم الزبائن بتقييم هذه الخدمات، وتختلف درجة التقييم من عميل إلى آخر من خلال مقارنة ما حصل عليه فعلاً مع ما توقعه من تلك الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (2-3) أن الكتاب والباحثين اختلفوا في تعريف تحسين جودة الخدمات المصرفية

طبقاً لوجهة عملهم، فمنهم من يرى أنها درجة من التميز لقياس مستوى الخدمة مع تلبية احتياجات العملاء

ومدى توافقها مع توقعاتهم، ومنهم من يرى أنها مصدر مهم لتمييز البنوك عن منافسيها، ومنهم من يرى

أنها عملية تقييمية للخدمات المصرفية المقدمة من البنوك، ومنهم من يرى أنها مستوى الانسجام بين توقعات

العميل التي يبنيها على عدة أسس من جهة والأداء الفعلي لهذه الخدمة الذي يبني على أساس مدى اعتمادية

العميل على الخدمة واستجابة العاملين ومدى الأمان والتعاطف ولموسية الخدمة المقدمة له، مما يوسع أو

يضيق من الفجوة التي يدركها العميل بين توقعاته وإدراكاته، ولذلك فإن طبيعة جودة الخدمة المصرفية تكمن في طبيعة توقعات العملاء لأبعاد الخدمة المصرفية ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

ويعرف الباحث تحسين جودة الخدمة المصرفية إجرائياً أنها مستوى الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD للعملاء، والتي تُلبّي توقعاتهم ورغباتهم، بحيث يتطابق مستوى الجودة الفعلي مع تطلعات العملاء.

2.2.2 أهمية جودة الخدمات المصرفية:

أصبحت جودة الخدمات المصرفية وتوصيلها للعملاء بسهولة ويسر من أكثر الأمور التي باتت تشكل أهمية لدى البنوك والمصارف في ظل المنافسة الشديدة التي أفرزها التطور التكنولوجي، إضافة إلى زيادة وعي العملاء ورغبتهم في استغلال التكنولوجيا الحديثة في إنجاز معاملاتهم اليومية المختلفة (عبد الخير، 2016، 38). وعلى أساس ذلك تبرز أهمية جودة الخدمات المصرفية بوصفها هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه المنظمة نحو التفوق والتميز، ولذلك فإن اشتداد المنافسة تفرض توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل مدة بحسب استراتيجيات المنافسين، مما يعتمد على قدرة الشركات على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبون والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها، فعندما تحافظ على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل لخدمتها فإنها قد امتلكت ميزة تنافسية تفوق منافسيها.

وتتجسد أهمية جودة الخدمات المصرفية في المصارف في النقاط الآتية (جاسب، 2024، 333):

- تُعطي جودة الخدمات المصرفية البنوك والمصارف تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، ومن ثم تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

- تؤدي جودة الخدمات المصرفية إلى خلق قيمة للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وكسب ولائهم، وتحسين سمعة المصارف في أذهانهم؛ حيث إن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات المصرفية يؤدي إلى تحسين صورة المصارف من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المؤسسة ومن ثم كسب رضاهم عن المؤسسة المصرفية.
- تؤدي جودة الخدمات المصرفية إلى تركيز نشاط البنوك والمصارف على الخدمات التي تتميز بها على منافسيها، مما يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- تؤدي جودة الخدمات المصرفية إلى تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تؤدي جودة الخدمات المصرفية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
- تقيّد جودة الخدمات المصرفية المؤسسة المصرفية في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها في ظل التغيرات والتحديات البيئية ولا سيما المتعلقة بالعالمية.
- ولذلك أصبحت جودة الخدمات المصرفية سلاحًا أساسيًا للتنافس وللتقدم أمام المنافسين، كما أن التطورات التكنولوجية أجبرت المصارف على إعادة التفكير في استراتيجياتها لتقديم خدمات أفضل للزبائن من الأفراد والمؤسسات، وأن مستويات جودة الخدمات المالية المحسنة مرتبطة بزيادة نسب المبيعات وزيادة الإيرادات وزيادة الحصة السوقية (Khan et al., 2013: 2). إضافة إلى أن تقديم الخدمات عالية الجودة يؤدي إلى رضا الزبائن وولائهم وتحسين معدلات الاحتفاظ بالزبون إلى حد كبير مما يؤدي إلى زيادة الربحية؛ لذلك ينبغي للمصارف أن تركز على جودة الخدمات المالية كاستراتيجية أساسية للتنافس مع البنوك الأخرى في السوق المصرفية المحلية (Kokorovic, & Amra, 2016: 56).

كما أن حصول المنظمة المصرفية على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن عن الجودة والعمل على تحقيقها، وتعد جودة الخدمات المصرفية من الاستباقيات المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن؛ إذ يرغبون بالمنتجات ذات الجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات وخدمات تلبى احتياجات الزبائن ورغباتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة (زغود، 2021، 41).

وقد يطلب بعض عملاء البنك تحسين وتجويد الخدمات المقدمة، مثل: سرعة الاستجابة لطلباتهم فيما يتعلق بتصديق طلبات التمويل والتسهيلات، أو التنفيذ الفوري لتحويلاتهم الصادرة، أو السرعة في استخراج دفاتر الشيكات، كما قد يطلبون تقديم خدمات خاصة في أماكن مربحة لهم وفي أوقات مناسبة معهم، وإذا استطاع المصرف أن يسيطر على عملائه ويستجيب لطلباتهم بمرونة دون أن يفقد العملاء المميزين منهم ودون أن يقدم تنازلات تؤثر تأثيرًا مباشرًا على وضعه من ناحية الإيرادات كان في موقف تنافسي متميز (الطاهر وبن عبد الله، 2019، 106).

نستنتج مما سبق أن أهمية جودة الخدمات المصرفية في البنوك اليمينية، ومنها البنك اليمني للإنشاء والتعمير، تكمن في أنها -بوصفها أداة- تسهم في نجاح المصارف والمؤسسات المالية من خلال تقييم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم، وهذا يسهم في تحسين حصتها السوقية في بيئة العمل المصرفي، كما أن لجودة الخدمات المصرفية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية؛ إذ تسمح بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التركيز على المورد البشري بوصفه أساسًا في إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار.

إذًا، تُعد جودة الخدمات المصرفية سلاحًا لمواجهة التحديات أمام المؤسسات المناظرة من خلال قيام البنك اليمني للإنشاء والتعمير بتنمية معرفته التنافسية وقدرته على تلبية احتياجات وتطلعات العملاء

في المستقبل، كما تعد معيارًا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، كما أن المنافسين على علم بها.

3.2.2 خصائص جودة الخدمات المصرفية:

تمتلك الخدمات المصرفية خصوصية وحساسية تختلف عن غيرها، كونها متعددة ومتنوعة وخاضعة للتغيرات المستمرة؛ لذلك تتميز جودة الخدمات المصرفية بالخصائص الآتية (الباهي، 2016، 33):

1. الخدمات البنكية لا يمكن تخزينها؛ لأنها ليست ملموسة وتحتاج إلى نظام محاسبي دقيق ومحكم حتى تلبى احتياجات العميل بشكل فوري.
 2. جودة الخدمات البنكية ليست محمية ببراءة اختراع، بمعنى أنها مواصفات يمكن لأي بنك آخر تقديمها.
 3. جودة الخدمات البنكية غير قابلة للتقسيم أو التجزئة عند تقديمها.
 4. تقديم الخدمات البنكية داخل الدولة وخارجها، ولا سيما الحوالات المالية والبطاقات البنكية.
 5. تقديم الخدمات البنكية لا يأخذ نمطًا محددًا؛ لأن مدى تقديم الخدمة وتفاعل الموظف يختلف بين العملاء.
 6. جودة الخدمات البنكية غير قابلة للتقييم قبل تقديمها للعميل.
 7. الخدمات المصرفية تعتمد على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة؛ إذ تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.
 8. الخدمة المصرفية تمتاز بالتنافسية؛ إذ يمكن أن نجدها في العديد من البنوك الناشطة، وفي القطاع نفسه ترتبط الخدمة المصرفية بكفاءة وسرعة الأداء لموظفي المصرف.
- كما أن لجودة الخدمة المصرفية سمات تميزها عن غيرها، وتنقسم إلى نوعين (حسام الدين، 2021، 121)، (الشيخ والزعبي، 2020، 173):

أ- **الجودة الفنية Technical Quality**: يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة، ويلتزم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة، مثل: خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعد المعرفة الفنية متطلبًا رئيسيًا واضحًا، كما يشير بعد الجودة الفنية إلى مستويات الأداء الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية والمادية في تقديم الخدمات، مثل: زمن الانتظار في طابور البنك.

ب- **الجودة الوظيفية Functional Quality**: يركز هذا النوع على الكيفية التي تؤدي بها الخدمة المصرفية، فهي تتطلب التفاعل بين مقدم الخدمة من المصرف والمستفيد منها، وهنا تبرز خاصية الجودة الوظيفية التي تعتمد بالأساس على العنصر البشري؛ حيث إن الخدمة تتكون من عنصرين رئيسيين هما: الإجراءات وشخصية مقدمي الخدمة. لذلك يجب أن تسعى إدارة المصرف إلى تعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة خدماتها، وكذا متابعة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ورضاهم من أجل بناء قاعدة متينة لكسب ولائهم.

وأضيف إلى النوعين السابقين نوع ثالث هو الجودة المروجة، ويطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة **Corporate Image**، وهذا النوع يعكس انطباعات العملاء عن المنظمة التي تتوقف على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة، كما يعبر عن الصورة المنقولة عن الجودة إلى الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة.

ولذلك نستنتج أن الجودة الفنية المصرفية في البنوك اليمينية تتطلب الاعتماد على موظفي الصرف الذين يجب أن يتصفوا بالخبرة والكفاءة لإجراء وتقديم الخدمة المصرفية المتميزة، في حين تركز الجودة الوظيفية على التفاعل النفسي بين البنك وعملائه، ويجب على إدارة البنك تحديد هدف استراتيجي لجودة الخدمة المصرفية ومتابعة احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

4.2.2 أهداف جودة الخدمات المصرفية:

تسعى صناعة المصارف عمومًا إلى تبني الجودة بمنظورها التشغيلي لتحقيق اقتصاديات الكلفة، فعند تقدير احتياجات العملاء وتقسيمها إلى مجموعات وأصناف يمكن للمصرف القيام بتحديد نوعية الخدمات التي ستقدم لكل عميل، كما يحدد التصميم المناسب لكل خدمة مقدمة، من خلال تحديد العناصر الأساسية الواجب توافرها في الخدمة المصرفية وكيفية التنسيق بينها، بحيث تمثل في مجملها منفعة العميل بإشباع احتياجاته، إضافة إلى تحقيق المصرف لربحيته المنشودة. وللتصميم الجيد للخدمة المصرفية عدة أهداف هي:

- مواجهة التغيرات المستمر في حاجات ورغبات وتطلعات العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تقديم خدمات مصرفية حديثة تتناسب مع بيئة العميل وثقافته المالية.
- تطوير الخدمات الالكترونية وإمكانية إدخال مواصفات واستخدامات جديدة لها .
- تحقيق الميزة التنافسية التي ترتبط بقدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تتسجم مع متطلبات السوق المصرفي والعمل على تخفيض المخاطر المرتبطة بتلك الخدمات.
- تخفيض تكلفة الخدمات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية للمصرف.

5.2.2 أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

تباينت آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات المصرفية، في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة كأول نموذج لقياس وتفسير جودة الخدمة، وتوصلت إلى أن هناك عشرة أبعاد لجودة الخدمة، وفي سنة 1992م دمجت ووحدت الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد بحسب نموذج (Parasuraman et al., 2019) لتقييم جودة الخدمة. وهذه الأبعاد أجمع عليها الكثير من الباحثين، وهي (بن عمر وسكر، 2020).

1. الملموسية:

تُعد من المكونات الأساسية لجودة الخدمة، وتشمل المستلزمات المادية المستخدمة في تقديم الخدمة، وهي المعدات والتكنولوجيا المستخدمة والمظهر للبنك والموظفين، واللافتات الإرشادية داخل البنك، ويشير مظهر المصرف إلى أخذ العملاء راحتهم، وبالرغم من أن المظهر ليس الأكثر أهمية في الخدمة فهو يحدث فرقاً في كيفية إدراك العملاء لعمل البنك (Klokkenga, 2020: 4).

نستنتج مما سبق أن الملموسية تعني جاهزية البنية التحتية والتسهيلات المادية والمعدات في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD فضلاً عن مظهر الموظفين ومواد الاتصال.

2. الاعتمادية:

قدرة البنك على إنجاز الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى، ومدى وفاء البنك بوعوده التي قطعها على نفسه في تأدية خدماته إلى عملائه في الموعد المحدد وبشكل دقيق ومستقل وبأقل الأخطاء (دقاشي، 2018، 18).

وتُعرف أنها ثبات الأداء وإنجاز الخدمات بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى، ويبرز هذا البعد ما بين البنك وتعامله مع عملائه (مختارية، 2022، 187).

ويُقصد بالاعتمادية أيضاً درجة الاعتماد على مقدم الخدمة المصرفية ودقة إنجاز هذه الخدمة، وما يمكن أن يقدمه للمستفيد الرئيسي من الخدمة وهو العميل، بمعنى آخر هي القدرة على تقديم خدمة تكون بحسب ما وعدت به المؤسسة، وتكون على درجة عالية من الدقة والصحة وعدم حدوث أخطاء كالالتزام بالوقت والأداء العالي وثبات مستوى أداء الخدمة (الطيبة والحاسي، 2023، 121).

نستنتج مما سبق أن الاعتمادية هي مدى درجة الاتساق والدقة للعاملين في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD في أداء الخدمة المصرفية وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.

3. الاستجابة:

تعني القدرة على إنجاز الوعود على نحو دقيق وصحيح، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، هي: اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم (خير الدين وملوكي، 2019).

ويدل هذا البعد على مدى رغبة واستعداد الموظفين مقدمي الخدمات المصرفية في تقديم الخدمات للعملاء ورغبتهم الداخلية بخدمتهم بالرد على استفساراتهم بسرعة وكفاءة، وأيضاً سهولة الاتصال بمقدمي الخدمات المصرفية ويسر الحصول على تلك الخدمات من المنتجات المصرفية التي تقدم للعملاء عبر اختصار مراحل الانتظار الطويلة إلى مراحل زمنية موجزة قليلة المتطلبات وخالية من التعقيد والإجراءات المملة والطويلة.

نستنتج مما سبق أن الاستجابة تتمثل في استعداد البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD للاستجابة لمتطلبات العميل وتقديم المساعدة، أو حل مشكلاته مهما كانت الظروف بالوقت والشكل المناسبين.

4. الأمان: يقصد به خلق الثقة واكتسابها؛ إذ تعد الثقة بوجه عام عنصراً أساسياً ومهماً، ويتمثل الأمان للعلاقات التبادلية الناجحة في الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة (خير الدين وملوكي، 2019).

ويؤدي الأمان دوراً كبيراً وفعالاً في جذب العملاء لطلب الخدمة، بمعنى أن الأمان يخلق الثقة مما يعكس خلو معاملات البنك من الشك والخطورة التي تشكل نقطة أساسية للعميل، كما أن الأمان من الحاجات الأساسية التي يبحث عنها العميل (حواس، 2021، 50).

ويشير الأمان إلى درجة استعداد مقدمي الخدمة على منح العملاء الشعور بالأمان المادي والثقة اللازمة لكسب العميل وجعله من عملاء المصرف الدائم (الطيبة والحاسي، 2023، 121).

نستنتج مما سبق أن الأمان يتمثل في بناء الثقة لدى عملاء البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD والتزام البنك بتوفير الخدمات طبقاً لتوقعاتهم ورغباتهم بعيداً عن المخاطر.

5. التعاطف:

يتمثل التعاطف في أن تكون شركات الخدمات على قدر عالٍ من الاحترام والتعامل بودية مع العملاء؛ حيث إن التعاطف يشير إلى المودة والاحترام بين البنك والعميل من خلال التفاعل مع العملاء، وخلق العلاقات والشراكة الاستراتيجية معهم، وتقديم الخدمات بناء على طلباتهم واحتياجاتهم، والاهتمام بمشكلاتهم والعمل على حلها (المرشدي وبن عمر، 2024).

ويُعرف أنه مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم احتياجات العملاء وطلباتهم، ودرجة العناية والاهتمام الفردي بالعميل، والعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها، والتي قد تؤثر على استمرارية زيارته للمصرف محل الخدمة.

نستنتج مما سبق أن التعاطف هو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة له طبقاً لرغباته واحتياجاته، كما يُعبر هذا البعد عن مدى الاهتمام، الذي تبديه إدارة البنك وموظفوها، بحاجة العملاء وحرصهم على تقديم معلومات صحيحة وكافية عن كل استفساراته (مختارية، 2022، 183).

ولذلك تسعى البنوك اليمنية بما فيها البنك اليمني للإنشاء والتعمير تسعى إلى رفع مستوى الأداء من خلال الاهتمام بأبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية أنفة الذكر والتي تقدمها إلى العملاء ونتيجة التحديث التي تعيشها المؤسسات المصرفية في الوقت الراهن واشتداد حدة المنافسة لاستقطاب العملاء وكسب ولائهم أصبح شغلها الشاغل هو البحث عن التميز الذي يسمح بالمحافظة على الحصة السوقية وجذب العملاء عن طريق تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة.

6.2.2 العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية:

تخضع عملية التحسين إلى نوعين من العوامل هما (الطيرة والحاسي، 2023، 121):

أ. **عوامل خارجية:** تتمثل في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها؛ إذ تؤثر على أداء البنك وخدماته، مثل: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمناخ التجاري العام، والتشريعات الحكومية، وهذه العوامل والقيود تعمل على الحد من حرية إدارة البنك في اتخاذ القرارات ومن ثم تحد بشكل مباشر من خدماته المصرفية.

ب. **عوامل داخلية:** تتمثل في الخصائص والمميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة به، وتميزه عن باقي البنوك المنافسة في أداء الخدمات وتطويرها، مثل: حجم المصرف وموقعه وانتشار فروعها، والنواحي التنظيمية للبنك، والمستوى الفني والتكنولوجي، والعنصر البشري.

7.2.2 قياس مستويات جودة الخدمة المصرفية:

تحتاج المؤسسات الخدمية إلى أداة أو معيار تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً، ولذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعتبر أمراً ضرورياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل (فهيم، 2023، 36). ونفصل ذلك على النحو الآتي:

أولاً: مستويات جودة الخدمات المصرفية:

يتبنى مفهوم التسويق الحديث التوجه نحو العملاء ودعم مفهوم جودة الخدمة التي يتصورها العميل، وتتمثل جودة الخدمة في (حفصاوي، 2016: 25):

❖ الجودة التي يتوقعها العميل هي الجودة التي يعتبرها العميل ضرورية.

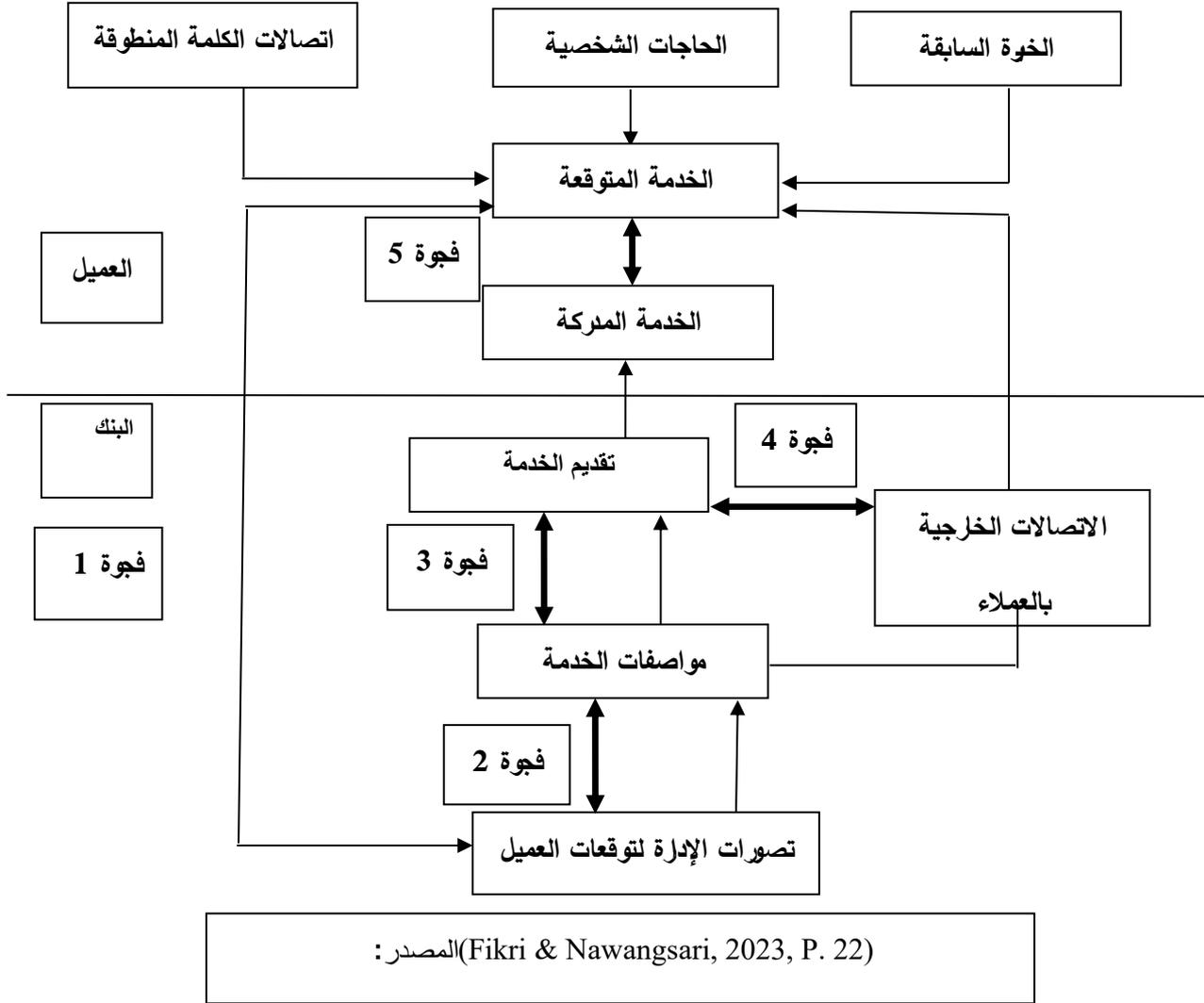
- ❖ الجودة التي تراها إدارة المؤسسة الخدمية مناسبة، أي الدرجة التي يفهم فيها البنك احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتقديم الخدمات المصرفية بالموصفات المتحققة على المستوى الذي يرضي العميل.
 - ❖ الجودة القياسية المحددة في مواصفات جودة الخدمة.
 - ❖ الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة، وتعني أن موظفي البنك يقدمون الخدمة ويؤدونها على وفق المواصفات التي يضعها البنك.
 - ❖ جودة الترويج للعملاء، وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها والمحتوى الذي يعد البنك بتقديمه، ويتم إيصال هذه المعلومات للعملاء من خلال مجموعة من الإعلانات والترويج والمطبوعات.
- ثانياً: طرق قياس جودة الخدمات المصرفية:**

يمكن أن يعتمد قياس جودة الخدمة المصرفية على إحدى الطرق المستخدمة بوجه عام لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر العميل، وتتمثل في (فهمي، 2023، 37):

1. **مقياس عدد الشكاوي:** هذه إحدى الطرق البسيطة والمباشرة لقياس جودة الخدمة؛ حيث إنها تتضمن حساب عدد الشكاوي على مدار مدة زمنية وتصنيفها طبقاً لتحسين الخدمة دون المستوى المقدم لها.
2. **مقياس الرضا:** تعتبر واحدة من أكثر الطرق استخداماً لقياس مواقف العملاء تجاه جودة الخدمة المقدمة، وتطرح الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد تلقي العميل للخدمة، من خلال الاستبانات أو تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.
3. **مقياس الفجوة Servqual:** هي أداة لقياس جودة الخدمة، ويعتمد هذا المقياس على افتراض أن جودة الخدمة يمكن قياسها بالفجوة بين ما يتوقعه العميل والخدمة المقدمة بالفعل.

والموضحة في الشكل التالي (2-2) :

الشكل (2-2) نموذج سيرفكوال (الفجوات الخمسة لجودة الخدمة)



يتضمن هذا النموذج أداء الخدمة المصرفية من خلال الأفكار التالية:

- 1- إن الأداء الحالي للخدمة يُحدد بشكل كبير تقديم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعلياً من البنك.
- 2- ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع البنك، أي إن التقييم عملية تراكمية طويلة الاجل نسبياً.
- 3- تعبير المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج أداء الخدمة المصرفية.

نستنتج من هذا النموذج أهمية اختيار المتغير التابع جودة الخدمات المصرفية المستخدم في الدراسة وأهمية ظهور الخدمة بالمواصفات المطلوبة وبما يلبي رغبة العملاء وأن أي تطور أو تحديث للخدمات يجب أن يصحبه حرص على تقديمها بالجودة والصورة المتوقعة لدى العملاء وفق ما جاء من أبعاد للمتغير التابع في هذه الدراسة جودة الخدمات المصرفية لتقليل حجم الفجوة بين البنك والعملاء وبين الإدارة والموظفين.

4. مقياس الأداء الفعلي (مدخل الاتجاه) Servperf: يعد قياس الأداء الفعلي أحد أسهل وأبسط المقاييس؛

إن يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويمكن الحكم على جودة الخدمة من خلال اتجاهات العملاء. جودة الخدمة = الاداء الفعلي، يقصد بالجودة هنا (الجودة المدركة)، ويقصد بالأداء (الاداء الفعلي) الذي يدركه العميل وهو نفسه المفهوم الذي يقيسه مقياس سيرفكوال مع التوقعات لكن نموذج سيرفبارف لا يعتمد على التوقعات في حساب الجودة المدركة. أن مقياس Servperf له القدرة على تفسير التباين في مقياس الجودة المدركة وأكثر عقلانية كونه يتجنب المفهوم المعقد للتوقعات والنقائص العملية المترتبة على مفهوم الجودة. (شريف، وبراهمي، 2022:15). فقد توصل عام 1994 كلاً من Taylor Groniom إلى صياغة نموذج لقياس الجودة يرتكز بالأساس على تقييم العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة دون أن يأخذ بعين الاعتبار توقعات العميل لجودة الخدمة ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمس للفجوات سيرفكوال والخاص بجودة الخدمة السابقة الذكر ويتطلب من العميل تقييم جودة الخدمة على مقياس ليكارت يتميز هذا النموذج عن سابقة (نموذج تحليل الفجوات بسهولة الاستخدام والبساطة فهو يُعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات العملاء تجاه جودة الخدمة. كرونين وتاليور هما أبرز من انتقد اتخاذ التوقعات كميّار لقياس الجودة مقترحين قياس الجودة من خلال الاداء وحده وحسب هذا النموذج. (عومر، 2020:17) يرى كثير من الباحثين أن مقياس سيرفكوال أكثر غنى من حيث المعلومات المجمعّة، لكون نموذج سيرفبارف لديه قدره أكبر على تفسير التباين في قياس الجودة المدركة وهو عملي أكثر كما أن هذا النموذج يقيس جودة

الخدمات الفعلية المقدمة من قبل المؤسسات، وهو من أحدث النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة. (بنيامين، 2023:43)

وهنا يظهر الاختلاف المتمثل في مقياس ServQual، الذي يقارنه مع التوقعات، بينما مقياس Servperf، لا يعتمد في قياسه للجودة على التوقعات. (الباهي، 2016:43) ويبين الجدول (2-3): المقارنة بين المزايا والعيوب لكل من مقياس الفجوة SERVQUAL ومقياس الاداء الفعلي SERVPERF

جدول (2-3) الفروق الجوهرية بين مقياس الفجوة ومقياس الأداء الفعلي

نموذج جودة الخدمة (الفجوات)	نموذج الاداء الفعلي
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عمومية مجالات التطبيق على مختلف الشركات الخدمية. ✓ درجة عالية من الثبات والصلاحية. ✓ القبول والتأييد من قبل الباحثين. ✓ القدرة على تفسير العلاقة ما بين جودة الخدمة ورضا العملاء بشكل كمي. ✓ القدرة على تعميم نتائج الرضا. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سهولة استخدامه وبساطته. ✓ منهجية القياس والطرق المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته. ✓ يقلل أبعاد الجودة من 44 فقرة إلى 22 فقرة.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعقيد العمليات الإحصائية التي ينطوي عليها. ✓ ضعف قدرته على التنبؤ. ✓ تفاوت مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من صناعة إلى أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ محدودية قيمة النتائج المستخلصة نظراً لتجاهله قياس التوقعات. ✓ تجاهل التعرف على أسباب حدوث الفجوات وطرق التغلب عليها.

المصدر: عطاوي، الهام (2015:61) جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك: دراسة ميدانية

5. قياس العميل الموجه بالقيمة: يعتمد هذا المقياس على حقيقة أن القيمة هي التي تقدمها مؤسسة الخدمة للعملاء، وتعتمد على فائدة الخدمات التي يدرکها العميل وتكلفة الحصول على هذه الخدمات، ويستخدم هذا المقياس باستقصاء مستخدمي الخدمة لتقييم تكلفة الحصول عليها، من خلال التعبير عنها بمبلغ مالي مقارنة بالخدمات المقدمة من قبل المنافسين، وفي الوقت نفسه يقوم مقدمو الخدمة بتقييم تكلفة الجودة مقارنة بتكلفة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.

يتضح مما سبق أن البنوك تسعى إلى الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافها المسطرة، والتوصل إلى ما قد يوجد من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً، وهذه العملية هي ما يقصد بها تقييم جودة الخدمات المصرفية. ولذلك فإن قياس جودة الخدمات المصرفية قد يكون من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة المصرفية، وقد يكون من وجهة نظر مبنية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون قد صممت على أساسها الخدمة المصرفية.

استعمالات مقياس الفجوة في جودة الخدمات المصرفية:

من وجهة نظر Lewis et. al تقع الاستعمالات ضمن الأنواع الأربعة التالية:

1- السيطرة على اتجاهات جودة الخدمات المصرفية بمرور الوقت.

2- مقارنة الفروع المختلفة ضمن البنك الواحد.

3- مقارنة البنك مع منافسيه.

4- تقييم العملاء بناء على مجموع نقاط المقاييس. (كريمة، 2020: 64)

ومن خلال هذا النموذج والذي يعتبر تطوير لنموذج الفجوات الخمس (سيرفكوال) من خلال إضافة فجوتين من خلال تقليص الفجوة بين الموظفين والعملاء وكذلك بين الموظفين والإدارة لتحقيق المراد من الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة وتحقيقاً لأبعاد المتغير التابع في الدراسة.

نستخلص أن البنوك اليمنية، ومنها البنك اليمني للإنشاء والتعمير، تعتمد إلى تبني معايير جودة الخدمة المصرفية بما يتوافق مع رسالتها التي تقدمها ويتلاءم مع البيئة المحيطة بها. خاصة في ظل الظروف التي تشهدها البيئة اليمنية الغير مستقرة وسريعة التغيير، كان لا بد من أن تقوم المصارف اليمنية ببذل جهود كبيرة ومكثفة من أجل تحقيق الجودة في خدماتها ومنتجاتها المصرفية، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المصارف من أجل تحقيق معايير وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، لكنها ما زالت تحتاج الكثير من الاهتمام لكي تتوافق مع معايير جودة الخدمات العالمية للبنوك، وهو ما سيكون له آثار إيجابية ومحفزة لجمهور المتعاملين بالرغم من الظروف القاسية التي تمر بها البلاد.

المبحث الثالث : نبذة عن البنك اليمني للإنشاء والتعمير

1.3.2 : نبذة عن البنك اليمني للإنشاء والتعمير (<http://www.ybrdye.com>):

تأسس البنك اليمني للإنشاء والتعمير بموجب قرار جمهوري أصدره رئيس الجمهورية المشير عبد الله السلال، نص على التالي: "بعد الاطلاع على الدستور المؤقت ونظرًا إلى حُبنا في تشجيع الاقتصاد الوطني حتى نضمن له التطور والتقدم، فقد رأينا إعطاء ترخيص بإنشاء بنك يُسمى البنك اليمني للإنشاء والتعمير والله الموفق".

واكتتب رأس المال البالغ (100) مليون ريال من قبل الدولة بواقع (51%)، والنسبة الباقية (49%) طرحت للاكتتاب العام من قبل القطاع الخاص من أفراد وشركات بعدد عشرة ملايين سهم، قيمة كل سهم (10) ريالات.

وبحكم طبيعة تكوين البنك كمساهمة مشتركة، نجحت إدارة البنك المتمثلة في مجلس مكون من (11) عضوًا (تولت الحكومة تعيين ستة أعضاء منهم، فيما تولت الجمعية العمومية اختيار الأعضاء الخمسة الآخرين) في إرساء أسس ومداميك ترسيخ الثقافة المصرفية، وتوفير ظروف ومناخات البيئة المواتية لتحقيق الأهداف والمبادئ التي تضمنتها النظام الأساسي للبنك من خلال خلق وتكوين الشراكات المالية المختلفة بين الدولة والقطاعات المختلفة التي مكنت البنك اليمني من الإسهام الفاعل في دعم إنشاء الشركات الوطنية ذات النفع الاقتصادي الخدمي كشركات النفط والكهرباء والأدوية والملح والزراعة، وتعددت أغراض البنك على النحو الذي تجسّد في نظامه الأساسي لتشمل الخدمات المصرفية العادية للقطاعين العام والخاص، إضافة إلى مساهمته في تنمية الاقتصاد الوطني وإدارة السياسة النقدية والمساهمة في إقامة المشاريع الإنمائية.

ومنذ تأسيسه وطوال مسيرته التي تجاوزت أكثر من (60) عامًا، تفرّد البنك اليمني في تقديم الخدمات المصرفية، فقد كان له فضل الأسبقية والريادة المصرفية في إرساء أسس ودعائم متطلبات التعامل

المصرفي لتحقيق النهوض والنماء الاقتصادي، إضافة إلى تفردّه بدوره الوطني الرائد في رسم وتحديد معالم الاستقلال النقدي، كبنك مركزي وخزّانة رسمية للدولة من جانب، ومن جانب آخر كوسيط ومسؤول عن إجراء التعاملات المصرفية والتجارية الخارجية ورسم السياسات النقدية منذ تأسيسه وحتى العام 1971، حيث استقلت الدولة بالسياسة النقدية والإصدار النقدي من خلال إنشاء البنك المركزي اليمني في ذلك العام.

وكان للبنك اليمني للإنشاء والتعمير دوره المساهم في دعم إنشاء البنوك اللاحقة التي توالى تأسيسها، ومنها: "بنك اليمن الدولي، وبنك اليمن والكويت، والبنك الصناعي"، ولا يزال البنك اليمني يحتفظ بمساهمته في بنك اليمن والكويت حتى اليوم.

وهذا التميّز والنجاح الذي حقّقه البنك اليمني للإنشاء والتعمير، قاده إلى المساهمة في بنوك خارجية، وإنشاء قاعدة عريضة من العلاقات المصرفية الدولية، وشبكات المراسلين لتغطية متطلبات حركة التجارة الدولية.

وكان للإمكانيات المتوافرة للبنك وخصوصاً كادره البشري المتميّز، الدور الأبرز في بناء العلاقات الدولية والتعاطي مع الخدمات المصرفية المطلوبة، بما في ذلك تقديم الخدمات الإلكترونية الرقمية التي أدخلت حديثاً، وذلك من خلال الشبكات المحلية الواسعة الانتشار لفروعه، والشبكة الواسعة لعلاقته مع البنوك الخارجية والمراسلين، ومن خلال كل ذلك كان للبنك اليمني دوره البارز في تنمية الخدمات المصرفية طوال مسيرة نجاحه التي تمتد لأكثر من (60) عاماً (هرهرة، 2024).

رؤية البنك:

وجدنا لنكون بنك اليمن الرائد لتحقيق التنمية ولنكون السابقين لتلبية احتياجات ورغبات جميع شرائح المجتمع اليمني.

رسالة البنك:

كسب ثقة الأسلاف وإشباع طموح الأجيال من خلال تقديم أفضل وأحدث الخدمات المصرفية لهم لترتقي إلى إشباع احتياجاتهم وتحسين جودة حياتهم في أي مكان وزمان.

قيم البنك:

- قوة البنك في روح الفريق الواحد.

- السعادة في خدمة عملاء البنك وإرضائهم.

- قاعدة البنك الالتزام والمصداقية.

- هم البنك الإبداع والتطوير.

- شغف البنك ثقة وإيمان عملائه.

- هدف البنك الجودة والتغيير.

مساهمات البنك وأعماله:

■ تحت شعار (كفاءة وجدارة - تنمية ومساهمة) أسهم البنك في تأسيس شركات تمويل مالية استثمارية وزراعية، وأيضًا شركة الكهرباء، كما كان الممول والداعم لكبار رجال أعمال اليوم، فكان وقتها همزة الوصل الوحيدة بين الداخل والخارج ووسيلة الاتصال الأولى للحكومة والتجار لخارج البلاد فتحمل تغطية ما يقارب (80%) من تجارة البلاد.

■ البنك اليمني للإنشاء والتعمير وليد الثورة الأول والبنك المصرفي التجاري الأول في اليمن، ويعتبر رائد التنمية الأول وبدون منافس وعميد السلك المصرفي اليمني، وكل ما تراه اليوم من إمبراطوريات تجارية خاصة وعامة ومؤسسات وشركات كان أساسها البنك اليمني، فكان -ولا يزال حتى اليوم- البنك المصرفي الشامل لجميع المجالات والقطاعات، وهو ما نستنبطه من خلال النظر إلى شعار البنك الذي يدل دلالة واضحة على ما قام به البنك من أعمال، فقد قام بأعمال البنك التجاري والبنك الصناعي

والزراعي والإسكان، وكان سفير اليمن الأول ونافته للعالم التجاري الخارجي من خلال شبكة واسعة من المراسلين في أكثر من دولة في العالم.

- قام البنك ومنذ إنشائه بعمل البنك المركزي حتى بداية سبعينيات القرن الماضي وحتى أنشئ وأسس البنك المركزي اليمني، فقد قام بجميع المهام والمسؤوليات المتعلقة بالبنك المركزي.
- يمارس البنك أعماله المصرفية من المركز الرئيس للبنك (الإدارة العامة) في مدينة صنعاء ومن خلال (44) فرعاً منتشرة في أنحاء الجمهورية اليمنية، ولديه مراسلون في مختلف أنحاء العالم، ويوفر خدمات مصرفية ومالية مميزة عن طريق شبكة فروع المنتشرة في جميع أرجاء الجمهورية اليمنية.

2.3.2: الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه:

- تقديم التسهيلات المباشرة الخاصة بتمويل الأنشطة التجارية كافة سواء المتعلقة بالنشاط المحلي أو الخارجي.
- تقديم التمويلات لمختلف القطاعات التجارية سواء كان جملة أو تجزئة أو غير ذلك.
- قبول الودائع الاستثمارية على وفق الشريعة الإسلامية بالريال اليمني والعملات الأجنبية.
- فتح حسابات التوفير الادخاري والمشاركة في الاستثمار.
- فتح حسابات القُصْر .
- فتح الحسابات الجارية.
- تمويل رأس المال العامل.
- تقديم الخدمات المصرفية والمالية عبر تطبيق الموبايل المصرفي.
- تقديم خدمات السحب من خلال الصراف الآلي.
- تمويل المشاريع الصغيرة.
- بيع وشراء العملات الأجنبية.

- تحويلات نقدية فورية من خلال شبكة السويفت الدولية.
- تحويلات واستقبال الأموال عبر ويسترن يونيون وشيفت.
- خدمة نافذة عميل (إدارة الحساب المصرفي عن بعد).
- تقديم التمويلات بجميع صيغة (مرابحة، مشاركة، استصناع، إجارة، بيع السلم).
- تقديم خدمة تحويل الأموال عبر خدمة سيد كاش تحصيل الشيكات.
- تمويل المشروعات والسلع الاستراتيجية كالقمح والسكر والمواد الغذائية الأخرى.
- تمويل عمليات التجارة الخارجية.
- فتح الاعتمادات المستندية بمختلف أنواعها.
- إصدار خطابات الضمان بمختلف أنواعها ولجميع القطاعات.
- تقديم التمويلات والقروض الاستهلاكية لجميع قطاعات المجتمع (زراعية، صناعية، إسكان، اجتماعية).
- إصدار الشيكات.
- تقديم خدمة الماستر كارد تمويل التجارة بين اليمن والبلدان العربية.
- تقديم خدمات السحب والإيداع عبر شبكة البنك لعدد (44) فرعاً منتشرة على جميع محافظات الجمهورية اليمنية.
- خدمة كاش دليفري.
- تقديم المشورة الفنية والخبرات اللازمة لإنشاء المشروعات وتكوين الشركات.



البنك اليمني للإنشاء والتعمير

Yemen Bank For Reconstruction & Development

البنك الأول في اليمن

The First Bank In Yemen



الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

0.3 تمهيد:

بعد أن تطرقت الدراسة للإطار النظري في الفصل السابق، يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي استخدمها الباحث في إعداد الدراسة الميدانية؛ إذ يسعى هذا الفصل إلى عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى عينة الدراسة، وتحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية، من خلال التعريف بمنهج الدراسة، ومصادرها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها، والمحك المعتمد في تحليل نتائج الدراسة، وفحص أداة الدراسة واختبارها عبر التأكد من صلاحية الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة:

يُعد منهج الدراسة الإطار الناظم للعمل البحثي الذي يوضح الطريق الذي سيسير عليه الباحث من أجل الوصول إلى هدفه النهائي المتمثل بإثبات أو نفي فرضياته البحثية، فهذا الطريق يحتوي على مسارات العمل البحثي التي سيلتزم بها الباحث في أثناء قيامه بتكوين الأفكار وتدوينها ونقدها وتحليلها، وكيفية عرضه لتلك الأفكار ونقدها بموضوعية وأمانة علمية مع تدعيمها بالآراء المقنعة التي تدعم القيمة العلمية للأفكار المطروحة (المحمودي، 2019، 103).

واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي "الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الهاشمي، 2017، 437).

ويستخدم المنهج الوصفي في التوصل إلى حلول للمشكلات لجميع الحالات التي تخضع إلى التحليلات الاعتيادية لمتغيرات الدراسة، سواء أكانت العلاقة بين المتغيرات جذرية أم غير جذرية، مروراً بتحليل بيانات تلك المتغيرات وتحويلها إلى بيانات رقمية وإخضاعها إلى عمليات إحصائية بُغية في مساعدة

الباحثين للتوصل إلى حلول لمشكلة بحثية، ويقود ذلك إلى توصيات تقترّب من الحقيقة بدرجة عالية (البياتي، 2018: 93).

2.3 مصادر الدراسة:

المصادر الأولية: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة جمعت البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات والاعتماد على الاستبانة أداة رئيسية. **المصادر الثانوية:** اعتمد في معالجة الإطار النظري للدراسة على العديد من مصادر البيانات الثانوية، أهمها: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والتقارير المنشورة عبر المواقع الإلكترونية، والدراسات السابقة التي تناولت التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من الوحدات المتمثلة في (الأفراد، والأحداث، والأشياء، وغيرها) التي تعمم النتائج عليها، من خلال سحب عينة اختيارية تكون ممثلة وذات صلة بالمشكلة المدروسة (إسكندر، 2018)، ويُعد حجم مجتمع الدراسة عاملاً أساسياً في إجراء اختيارات أفراد الدراسة، وبناءً على ذلك فإن معرفة حجم المجتمع تكون قبل إجراء اختيارات الأفراد، ومعرفة التكاليف، والمدة الزمنية اللازمة لجميع بيانات الدراسة، والمسائل المتعلقة بالإدارة (دانيل، 2015: 41).

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنّ مجتمع الدراسة تمثل في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، وتمثلت وحدة المعاينة باستقصاء آراء الموظفين في الإدارات المعنية في البنك، والبالغ عددهم (285) موظفاً وموظفة على وفق إحصائية إدارة الموارد البشرية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD. ونظراً لصغر مجتمع الدراسة استخدم المسح الشامل لجميع أفراد العينة، ووزعت الاستبانة الإلكترونية على أفراد عينة الدراسة، وبلغت الاستثمارات المستردة (237) مفردة بنسبة بلغت (83%)، وهذه المفردات يمكن البناء عليها في تحليل بيانات الدراسة، والجدول (3-1) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (3-1): مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات المستردة	عدم الاستجابة	نسبة الاسترداد
البنك اليمني للإنشاء والتعمير YBRD	285	237	48	83%

4.3 أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة لتحديد أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD). وهي قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمعدة بدقة تسلم إلى المبحوثين ليسجلوا فيها إجاباتهم، وتعد أداة كفاءة في جمع البيانات عندما يعرف الباحث بالضبط ما هو المطلوب منها، وكيف يستطيع من خلالها قياس جميع المتغيرات (العريفي والنشمي، 2019، 148).

وذكر العريزي (2017، 81) أن من مزايا الاستبانة: أنها أكثر موضوعية؛ لأنها لا تحمل اسم المستجيب ضمناً للسرية مما يحفزه على إعطاء بيانات أكثر صحة، وأنها توفر ظروف التقنين أكثر من الوسائل الأخرى، وأنها من أقل وسائل جمع البيانات جهداً وتكلفة، وأنها توفر وقتاً للمستجيب للتفكير في الإجابة مما يجعلها أقرب إلى الدقة. لذا تستخدم هذه الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

خطوات بناء أداة الدراسة: اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على العديد من مصادر الأدب النظري، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة، وحدد المجالات الرئيسية التي تضمنتها استمارة الدراسة، والعبارات التي تدرج تحت كل مجال من مجالاتها. وتتضمن الاستبانة قسمين هما:

- **القسم الأول:** يتضمن هذا القسم المتغيرات التي تتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ويتكون من (4) متغيرات.

- **القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) وأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) بحسب الدراسات السابقة، والجدول (2-3) يوضح ذلك.

جدول (2-3): أبعاد متغيرات الدراسة بحسب الدراسات السابقة:

المتغيرات	الأبعاد	المصدر
المتغير المستقل (التسويق الداخلي)	تمكين الموظفين	قريشي، 2023؛ العريقي وآخرون، 2022؛ الحكمي ومصالح، 2021؛ السياني والصبيري، 2021؛ إسكندر والزهاري، 2018؛ الوهاشي، 2020
	تدريب الموظفين	
	تحفيز الموظفين	
	الاتصال الداخلي	
	المعلومات التسويقية	
المتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية)	الملموسية	العلفي والراعي، 2024؛ مسعود، 2022؛ أبو شوصاء والشليف، 2020؛ الجابري، 2019؛ خير الدين وملوكي، 2019؛ أبو العينين، 2019
	الاعتمادية	
	الاستجابة	
	الأمان	
	التعاطف	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على الدراسات السابقة.

5.3 المحك المعتمد في تحليل نتائج الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى استجابة عينة الدراسة، استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الخماسي، وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على عبارات أبعاد ومتغيرات الدراسة، فقد حسب طول المدة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الإجابات المراد التصنيف إليها، علمًا بأن المدى هو القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحًا منها القيمة الدنيا $(1=4-5)$ ، ولذلك فإن طول المدة للوسط الحسابي تساوي $(4=5-0.80)$ ، ثم أضيفت هذه القيمة إلى أعلى قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة، وبالطريقة نفسها في عملية الطرح للوصول إلى الحد الأدنى للفئة (Ozen et al., 2012). ويوضح ذلك الجدول (3-3).

جدول (3-3): مقياس ليكرت بحسب الوزن النسبي:

التقدير اللفظي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	4.20 - 5.00	3.40 - 4.19	2.60 - 3.39	1.80 - 2.59	أقل من 1.80
نسبة الاتفاق	%100 - %84	%83.9 - %68	%67.9 - %52	%51.9 - %36	أقل من %36
المستوى	مرتفع جدًا	مرتفع	غير متأكد	ضعيف	ضعيف جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار المستفيد الدرجة (5) للاستجابة "موافق بشده" يكون الوزن النسبي في هذه الحالة (100%)، مما يعطي نتائج إيجابية للفقرة والبعده، وهذا ما يمكن تطبيقه على متغيرات الدراسة وتطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R, 1932). ولما اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد الدراسة، فإن مستوى كل متغير سيكون محصوراً بين (1-5) بواقع ثلاثة مستويات؛ إذ يكون المستوى متوسطاً (الوسط الفرضي) عندما يتراوح بين (2.6 و 3.4)، ويكون المستوى مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي) إذا بلغ فوق (3.4)، ويكون المستوى منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي) إذا بلغ دون (2.6)، علماً بأن الوسط الفرضي (المعياري) هو (3).

6.3 صدق الأداة وثباتها:

يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2015). كما يُقصد به صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة الدراسة في تحقيق أهدافها، ومن ثم ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم (المشهداني، 2019: 167).

وفي هذه الدراسة تأكد الباحث من صدق الاستبانة وثباتها على النحو الآتي:

أ. اختبار الصدق: يعرف اختبار الصدق مدى تحقيق الغرض الذي أعد لأجله، وهناك أنواع متعددة لاختبار صدق المقياس، منها النوعان المعتمدان في هذه الدراسة، وهما:

1.الصدق الظاهري: هو أبسط أنواع الصدق ويمكن إجراؤه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصيغة اللغوية، وغالبًا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريًا من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نريد قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة (الساعدي، 2015، 111).

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عرضها الباحث في صيغتها الأولية على (15) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال والاقتصاد في عدد من الجامعات المحلية، ممن يحملون درجة الدكتوراه كما في الملحق (ب)؛ لتحكيمها وإبداء آرائهم ومقترحاتهم للأخذ بها في الهيكل العام للاستبانة، والإفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، والتأكد من وضوح وصلاحيه فقراتها، والجدول (3-4) يوضح ذلك.

جدول (3-4): عدد الفقرات في الاستبانة قبل التحكيم والاستبانة النهائية:

العبارات	الاستبانة في صورتها النهائية	العبارات	الاستبانة في صورتها الأولية	محاور الدراسة
5	تمكين الموظفين	6	تمكين الموظفين	المحور الأول: (التسويق الداخلي)
5	تدريب الموظفين	6	تدريب الموظفين	
5	تحفيز الموظفين	6	تحفيز الموظفين	
6	الاتصال الداخلي	6	الاتصال الداخلي	
6	المعلومات التسويقية	5	المعلومات التسويقية	
5	الملموسية	6	الملموسية	المحور الثاني: (تحسين جودة الخدمات المصرفية)
5	الاعتمادية	6	الاعتمادية	
5	الاستجابة	6	الاستجابة	
5	الأمان	6	الأمان	
5	التعاطف	6	التعاطف	
52	الإجمالي	58	الإجمالي	

يتضح من الجدول (3-4) أن آراء السادة الخبراء المحكمين أخذت بعين الاعتبار، وبناء على مقياس (Ebele) الذي يفيد أن عددًا من الخبراء المتخصصين يقررون مدى كون العبارات ممثلة للصيغة المراد قياسها (سموعي وداود، 2019: 6)، فقد حظيت بقبولهم بنسبة (90%)، وبذلك تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

2. صدق المحتوى: وهو صدق مهم قياسًا بالصدق الظاهري، إذ إنه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، ويستخدم صدق المحتوى في التأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها؛ إذ تغطي الأهداف المحددة لها، ويشير إلى مدى انتماء الأبعاد إلى متغيراتها الرئيسية وأيضًا الفقرات إلى أبعادها ومتغيراتها الرئيسية (Hair, et al., 2010: 664). وبهدف اختبار محتوى الاستبانة استخرج الباحث معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة عن طريق مصفوفة الارتباط، وتدل معاملات الارتباط هذه على أن المكونات أو البنود تقيس شيئًا مشتركًا مما يعني صدق البناء الداخلي (مراد وسليم، 2005، 357)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للتسويق الداخلي:

جدول (3-5): قياس صدق الاتساق الداخلي للتسويق الداخلي باستخدام معامل بيرسون للارتباط:

تمكين الموظفين		تدريب الموظفين		تحفيز الموظفين		الاتصال الداخلي		المعلومات التسويقية	
ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط
1	0.860	6	0.851	11	0.930	16	0.872	22	0.904
2	0.864	7	0.842	12	0.897	17	0.908	23	0.904
3	0.812	8	0.824	13	0.897	18	0.859	24	0.887
4	0.878	9	0.801	14	0.926	19	0.797	25	0.900
5	0.736	10	0.807	15	0.898	20	0.909	26	0.893
الكلي	0.830	الكلي	0.825	الكلي	0.910	21	0.874	27	0.864
						الكلي	0.870	الكلي	0.892
0.865		المتوسط الحسابي الكلي							

يتضح من الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين مختلف الأبعاد مرتفعة، فقد بلغت مجتمعة (86%)، عند مستوى معنوية (0.000)، وأن هناك دلالة وارتباطاً عالياً لجميع الفقرات مع أبعادها، مما يُشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الأبعاد والبعد ككل، وهي قيم تُعبر عن علاقة ارتباط قوية ومعامل صدق مرتفع.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لتحسين جودة الخدمات المصرفية:

جدول (3-6): قياس صدق الاتساق الداخلي لجودة الخدمات المصرفية باستخدام معامل بيرسون للارتباط:

الملموسية		الاعتمادية		الاستجابة		الأمان		التعاطف	
ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط	ف	الارتباط
28	0.870	33	0.881	38	0.896	43	0.719	48	0.797
29	0.845	34	0.856	39	0.897	44	0.777	49	0.783
30	0.793	35	0.795	40	0.914	45	0.841	50	0.714
31	0.844	36	0.700	41	0.873	46	0.871	51	0.814
32	0.802	37	0.833	42	0.902	47	0.841	52	0.763
الكلّي	0.831	الكلّي	0.813	الكلّي	0.896	الكلّي	0.810	الكلّي	0.774
0.825		المتوسط الحسابي الكلي							

يتضح من الجدول (3-6) أن معاملات الارتباط بين مختلف الأبعاد مرتفعة، فقد بلغت مجتمعة (82%)، عند مستوى معنوية (0.000)، وأن هناك دلالة وارتباطاً عالياً لجميع الفقرات مع أبعادها، مما يُشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الأبعاد والبعد ككل، وهي قيم تُعبر عن علاقة ارتباط قوية، بمعنى أن الفقرات تعبر عن البُعد بمعامل صدق مرتفع.

(3) الصدق البنائي:

جدول (3-7): قياس الصدق البنائي للاستبانة إجمالاً باستخدام معامل بيرسون للارتباط:

المحور	الارتباط
التسويق الداخلي	0.865
تحسين جودة الخدمات المصرفية	0.825
المتوسط الحسابي الكلي	0.845

يتضح من الجدول (3-7) أن جميع معاملات الارتباط بين المجالات مرتفعة بمستوى دلالة لجميع الأبعاد (0.000)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين الأبعاد ومحاور الدراسة.

ب. ثبات الأداة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي الاستبانة النتيجة نفسها لو أعيد توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف نفسها، ولا تتغير بشكل كبير لو أعيد توزيعها على أفراد الدراسة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة (Sekaran & Bougie, 2010). وتحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ،

والجدول (3-8) يوضح ذلك. جدول (3-8): معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات:

المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
التسويق الداخلي	تمكين الموظفين	0.888
	تدريب الموظفين	0.882
	تحفيز الموظفين	0.947
	الاتصال الداخلي	0.936
	المعلومات التسويقية	0.948
تحسين جودة الخدمات المصرفية	الملموسية	0.880
	الاعتمادية	0.855
	الاستجابة	0.938
	الأمان	0.865
	التعاطف	0.832
	المتوسط	0.897

يتضح من الجدول (3-8) أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات، فقد بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.897)، وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، وهي مقبولة لأغراض الدراسة والتحليل، وكلما اقتربت قيمة (ألفا كرونباخ) من الواحد الصحيح زاد ثبات الاتساق (Sekaran & Bougie, 2010).

7.3 المُعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة فُرغت البيانات وحُللت، وحُدّد طول خلايا المقياس الخماسي (حدود دنيا، وحدود عليا)، واختبرت فرضيات الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

(1) التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، ويُستخدَمُ هذا الأسلوب لمعرفة تكرار الفئات، مما يفيدُ في وصف عينة الدراسة.

(2) المتوسط الحسابي؛ لغرض تحديد مستوى الظاهرة لعينة الدراسة حول فقرات الاستبانة بهدف الكشف عن الآراء والاستجابات (الإيجابية أو السلبية) حول الفقرات من وجهة نظر أفراد الدراسة، ويُشير إلى معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية.

(3) الانحراف المعياري؛ لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، وأيضًا لكل محور من محاور الدراسة، كما يُساعد على توضيح التشتت في استجابة أفراد الدراسة لمتغيرات الدراسة.

(4) الأهمية النسبية؛ لمعرفة شدة الإجابة واتجاهات أفراد الدراسة حول الاستبانة.

(5) الاتساق الداخلي (Internal Consistency)؛ لمعرفة مدى تجانس المؤشرات واتساقها الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ ويفضل أن يكون أكبر من (0.70) (Hair et al., 2014: 109).

(6) التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution)؛ لمعرفة طبيعة توزيع البيانات لتحديد الاختبار المناسب باستخدام معاملي الالتواء والتفرطح.

(7) التداخل الخطي المشترك (Variance Inflation Factor)؛ لقياس درجة التداخل الخطي العالي المشترك بين المؤشرات، وينبغي أن يكون أقل من (5) (Hair et al., 2017: 110).

(8) معامل الانحدار (Regression Analysis)؛ لتحديد مدى الارتباط ومستوى الأثر بين المتغيرات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

متغيرات الدراسة ومناقشة تساؤلاتها. المبحث الثاني: تحليل

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

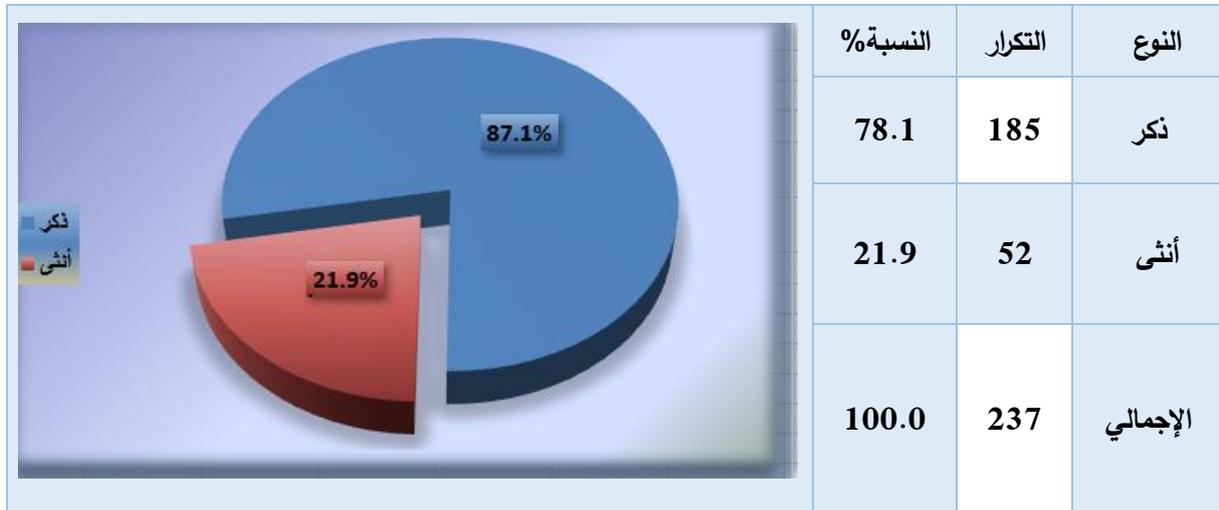
0.1.4 تمهيد:

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات عينة الدراسة الديمغرافية باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي

(النسب المئوية، والتكرارات) لوصف خصائص عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.1.4 تحليل البيانات الديمغرافية حسب النوع:

جدول وشكل (1-4): توزيع عينة الدراسة بحسب متغير النوع:



يتضح من الجدول والشكل (1-4) أنّ أغلب موظفي الإدارات المتوسطة والعليا في البنك اليمني

للإنشاء والتعمير من فئة الذكور بنسبة (78.1%)، أما نسبة فئة الإناث فقد بلغت (21.9%). وهذا يعكس

واقع القوى البشرية في البنك، ويُعزى إلى مستوى الاستجابة والتفاعل للذكور بشكل أكبر من الإناث.

2.1.4 تحليل البيانات الديمغرافية حسب المؤهل العلمي:

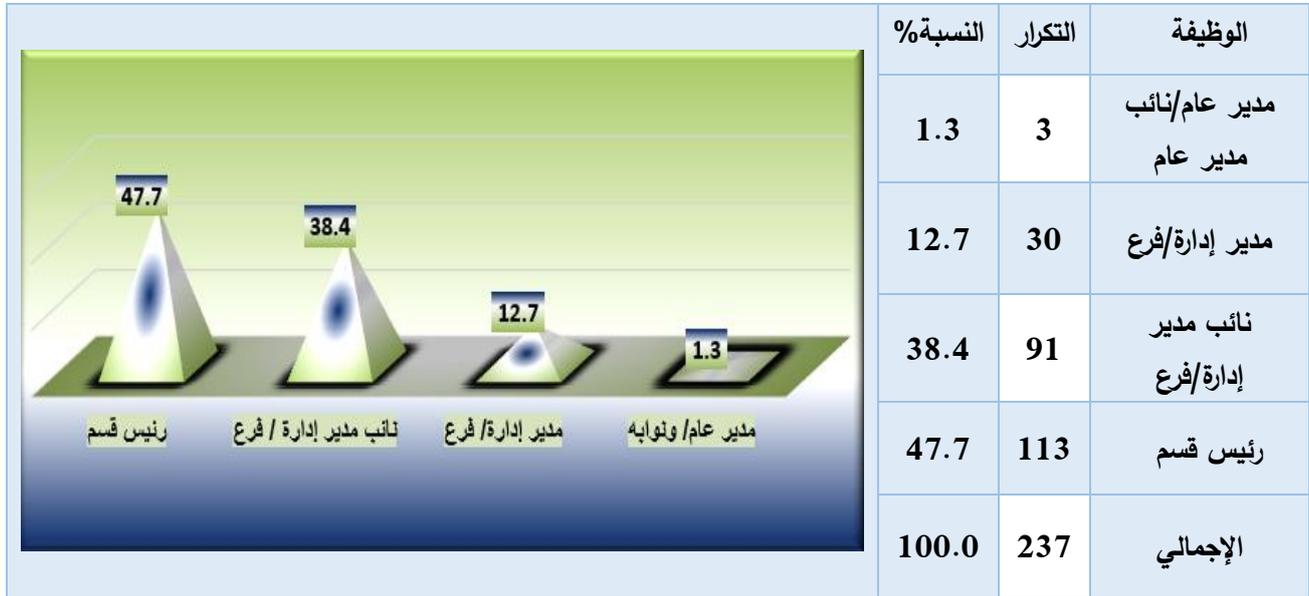
جدول وشكل (4-2): توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:



يتضح من الجدول والشكل (4-2) أنّ أغلب موظفي الإدارات المتوسطة والعليا في البنك اليمني للإنشاء والتعمير من فئة الذين يحملون الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (70.5%)، وأن الموظفين من فئة (دبلوم بعد الثانوية فأقل) كانت نسبتهم (16.0%)، وأن الموظفين من فئة (ماجستير) كانت نسبتهم (13.1%)، وأن الموظفين من فئة (دكتوراه) كانت نسبتهم (0.04%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى متطلبات التوظيف؛ حيث إن شغل هذه الوظائف بمؤهل أقل قد لا يكون ملائماً لمتطلبات الوظيفة.

3.1.4 تحليل البيانات الديمغرافية حسب المسمى الوظيفي:

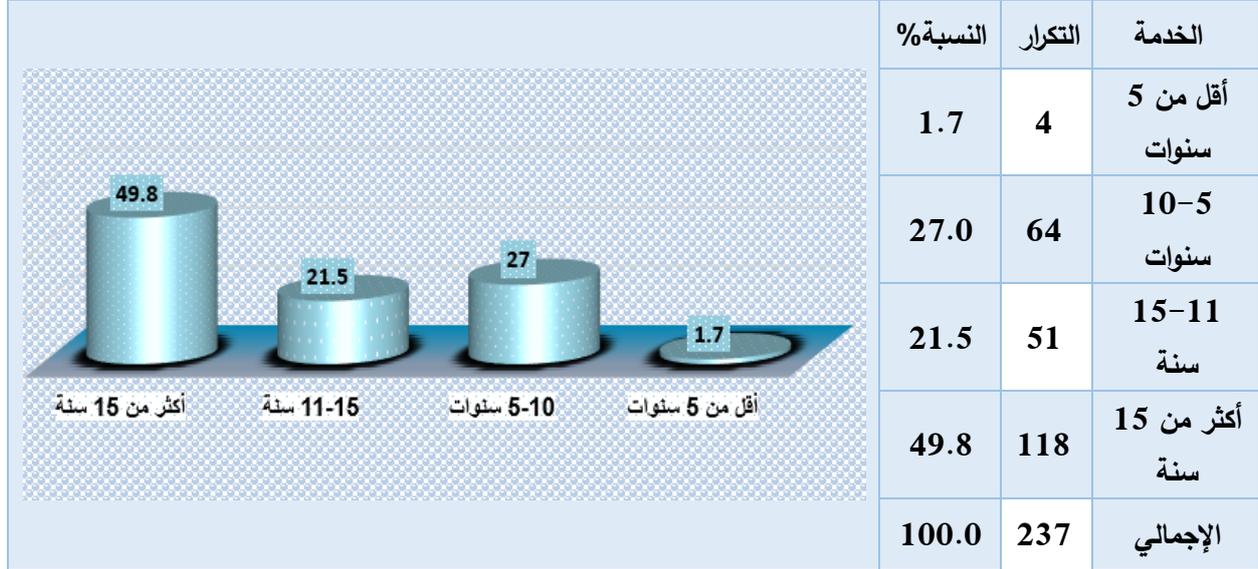
جدول وشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:



يتضح من الجدول والشكل (3-4) أنّ أغلب موظفي الإدارات المتوسطة والعليا في البنك اليمني للإنشاء والتعمير يعملون بوظيفة رئيس قسم بنسبة (47.7%)، وأن نسبة من يعملون بوظيفة نائب مدير إدارة أو فرع بلغت (38.4%)، وأن نسبة من يعملون بوظيفة مدير إدارة أو فروع بلغت (12.7%)، وأن نسبة من يعملون بوظيفة مدير عام أو نائب مدير عام بلغت (1.3%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بتفاعل موظفي الفئة الوسطى (رؤساء الأقسام)؛ لأنهم أكثر المتفاعلين وأكثرهم توظيفاً في المستويات الوسطى والعليا.

4.1.4 تحليل البيانات الديمغرافية حسب سنوات الخدمة:

جدول وشكل (4-4): توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:



يتضح من الجدول والشكل (4-4) أنّ أغلب موظفي الإدارات المتوسطة والعليا في البنك اليمني للإنشاء والتعمير ممن كانت سنوات خدمتهم في العمل المصرفي (أكثر من 15 سنة) بنسبة (49.8%)، وأن نسبة فئة الموظفين الذين تراوحت سنوات خدمتهم بين (5-10 سنوات) بلغت (27.0%)، وأن نسبة فئة الموظفين الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (11-15 سنة) بلغت (21.5%)، وأن نسبة فئة الموظفين الذين كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بلغت (1.7%). وهذا يدل على أن البنك اليمني للإنشاء والتعمير يتمسك ويحافظ على كوادره ويحقق الرضا الوظيفي لهم مما يجعلهم متمسكين بوظائفهم لسنوات طويلة.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة ومناقشة تساؤلاتها

0.2.4 تمهيد:

يتناول هذا المبحث نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبانة من خلال تحليل البيانات التي أسفرت عنها نتائج التحليل في الجداول الموضحة، فقد استخدمت أساليب التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد الاستبانة، واستخدم المتوسط الحسابي الموزون بحسب مقياس (Likert) الخماسي لمعرفة مستوى الظاهرة، واستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت في إجابات أفراد الدراسة، واستخدمت الأهمية النسبية لترتيب العبارات، وذلك على النحو الآتي:

1.2.4 تحليل واقع التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD):

لمناقشة واقع التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وهنا يمكن التطرق إلى واقع التسويق الداخلي إجمالاً لدى البنك في الجدول (4-5)، فضلاً عن تحليل أبعاد التسويق الداخلي بالتفصيل لاحقاً.

جدول (4-5): ترتيب أبعاد التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المتوسط الحسابي:

م	ابعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البعد	درجة تحقق البعد
1	تمكين الموظفين	2.91	1.046	58.2	2	حيادية
2	تدريب الموظفين	3.81	0.827	76.2	1	عالية
3	تحفيز	2.35	1.055	47.0	5	متدنية
4	الاتصال الداخلي	2.83	1.058	56.7	3	حيادية
5	المعلومات التسويقية	2.80	1.046	56.0	4	حيادية
	المتوسط الحسابي الكلي	2.94	1.006	60.8		حيادية

يتضح من الجدول (4-5) الآتي:

1. أن المتوسط الحسابي الكلي للتسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بلغ (2.94) والانحراف المعياري (1.006)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم

للمستوى الحيادي نحو ممارسة البنك للتسويق الداخلي بنسبة بلغت (60.8%)، ما يفسر عدم تأكد أفراد الدراسة من اهتمام إدارة البنك بالتسويق الداخلي لموظفيها في تنفيذ خططها وتوجهاتها الاستراتيجية عبر تشجيع الأساليب المحددة لتنمية التسويق الداخلي للعاملين، كالتدريب والتمكين وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بينهم والقيادة ما يسهم في تحسين مستوى تقديم الخدمات المصرفية ومن ثم تعزيز مستوى المنافسة وجذب العملاء. ويفسر الحياد هنا بميل أفراد الدراسة إلى أن مستوى البنك في ممارسة سياسة التسويق الداخلي لم يكن بالمستوى المطلوب بحيث يمكن أن يعزز تمكين وتحفيز موظفي البنك من زيادة مستوى تفاعلهم مع خدمات البنك المصرفية وتحسين علاقاتهم مع العملاء. وتعزى هذه النتيجة ربما إلى ضعف الإمكانيات لدى البنك في الوقت الراهن أو إلى تدني مستوى اهتمام قيادة البنك بهذا الجانب مما يسهم الانتباه لها في تحسين البيئة التنافسية للبنك.

2. أن درجة توفر أبعاد التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تدرجت بحسب أعلى متوسط حسابي، فقد جاء بعد تدريب الموظفين في المرتبة الأولى بنسبة (76.2%) ودرجة تحقق مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام إدارة البنك بتدريب موظفيها وتطويرهم، وجاء بُعد تمكين الموظفين في المرتبة الثانية بنسبة (58.2%) ودرجة تحقق حيادية، وجاء بُعد الاتصال الداخلي في المرتبة الثالثة بنسبة (56.7%) ودرجة تحقق حيادية، وجاء بُعد المعلومات التسويقية في المرتبة الرابعة بنسبة (56%) ودرجة تحقق حيادية، وجاء بعد تحفيز الموظفين في المرتبة الأخيرة بنسبة (47%) ودرجة تحقق متدنية. وللتعرف على واقع أبعاد التسويق الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، فقد ناقش الباحث تلك الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: واقع التسويق الداخلي لبعد (تمكين الموظفين) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتمكين الموظفين:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
1	يمتلك الموظف في البنك حرية التصرف في العمل مما يُمكنه من تقديم خدمات أفضل للعملاء .	2.96	1.013	59.2	2	حيادية
2	تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل والابتعاد عن القيود.	2.95	1.049	59.0	3	حيادية
3	يعطي البنك بعض الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العملاء لتلبيتها.	2.95	1.051	59.0	4	حيادية
4	تُشجع إدارة البنك الموظفين على إبداء آرائهم في حل المشكلات وطرح الأفكار لتطوير العمل في البنك.	3.16	1.092	63.2	1	حيادية
5	يُمكن للموظفين القيام بمهامهم دون الرجوع إلى المسؤولين في البنك.	2.54	1.023	50.8	5	غير متحققة
	المتوسط الحسابي الكلي	2.912	1.046	58.2		حيادية

يتضح من الجدول (4-6) أنّ المتوسط الحسابي لبعد التمكين الوظيفي بلغ (2.91)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة الحيادية، بمعنى أن أفراد الدراسة غير متأكدين ومدركين لعملية تمكينهم وإعطائهم الصلاحيات في ممارسة أعمالهم لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، كما أن الانحراف المعياري لبعد التمكين الوظيفي بلغ (1.046)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً لدى أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي في منح موظفي البنك بعض التمكين الإداري بنسبة بلغت (58.2%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (2.54 و3.16)، وهي متوسطات توزعت بين الفئة الثانية والثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستويين (الضعيف والحيادي)، كما تبين أن الفقرة رقم (4) التي تنص على: "تُشجع إدارة البنك الموظفين على إبداء آرائهم في

حل المشكلات وطرح الأفكار لتطوير العمل في البنك"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.092)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي للفقرة بنسبة تحقق متوسطة بلغت (63.2%)، وأن الفقرة رقم (5) التي تنص على: "يمكن للموظفين القيام بمهامهم دون الرجوع إلى المسؤولين في البنك"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.023)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الضعيف للفقرة بنسبة تحقق بلغت (50.8%).

نستنتج مما سبق عدم تأكد أفراد الدراسة من منح موظفي البنك التمكين الإداري عبر تفويض الصلاحيات، وامتلاك الموظف بالبنك حرية التصرف في العمل مما يمكنه من تقديم خدمات أفضل للعملاء، وعدم التأكد من حرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل والابتعاد عن القيود، وتفويض البنك بعض الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العملاء لتلبيتها، في حين يرون أنه لا يمكن للموظفين القيام بمهامهم دون الرجوع إلى المسؤولين في البنك. ويمكن تفسير ذلك إما بتحفظ أفراد الدراسة عن الإدلاء بأرائهم نحو التفويض أو بعدم موافقتهم على مستوى التفويض الممنوح في البنك.

وتعزى هذه النتيجة إلى الوضع الحساس الذي تمر به المؤسسات الحكومية ولا سيما المصرفية، كون البلد يمر بمرحلة صعبة في ممارسة السياسات والإدارة ومنح الموظف حقوقه في تأدية مهامه بكل حرية، وقد تعزى إلى الخوف لدى إدارة البنك من استخدام الصلاحيات حالياً في تسيير أمور خاصة بالموظف قد تعود على البنك بالنتائج السلبية ما يشوه سمعة البنك بين أوساط العمل المصرفي، وقد تعزى إلى الضغوطات التي تمارس على البنك في تحجيم الصلاحيات من قبل المستويات الإدارية العليا للبنك عموماً والجانب الحكومي خصوصاً.

ثانيًا: واقع التسويق الداخلي لبعده (تدريب الموظفين) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتدريب الموظفين:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
6	تحرص إدارة البنك على التطوير المستمر لمهارات الموظفين.	3.82	0.826	76.4	3	مرتفعة
7	توفر إدارة البنك جميع الإمكانيات اللازمة لعملية التدريب.	3.91	0.837	78.2	1	مرتفعة
8	تتناسب الدورات التدريبية التي ينفذها البنك مع الاحتياجات التدريبية للموظف.	3.81	0.804	76.2	4	مرتفعة
9	تحرص إدارة البنك على تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بشكل مستمر.	3.63	0.871	72.6	5	مرتفعة
10	يوجد لدى البنك خطة سنوية للتدريب.	3.88	0.799	77.6	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.81	0.827	76.2		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-7) أنّ المتوسط الحسابي لبعده تدريب الموظفين بلغ (3.81)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4.20 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، بمعنى أن أفراد الدراسة يرون أن البنك يوفر البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير مهاراتهم بصفة دورية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، كما أن الانحراف المعياري لبعده تدريب الموظفين بلغ (0.827)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم لمستوى التدريب اللازم لهم بنسبة تحقق بلغت (76.2%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البعده نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (3.61 و3.91)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير إلى المستوى (المرتفع)، كما تبين أن الفقرة رقم (7) التي تنص على: "توفر إدارة البنك جميع الإمكانيات اللازمة لعملية التدريب"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.837)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق متوسطة بلغت (78.2%)، وأن الفقرة رقم (9)

التي تنص على: "تحرص إدارة البنك على تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بشكل مستمر"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.872)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الضعيف للفقرة بنسبة تحقق بلغت (72.6%).

نستنتج مما سبق أن هناك مستوى عاليًا وتحققًا مرتفعًا في تزويد البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) موظفيه وكوادره العاملة بالتدريب وامتلاكه للخطط المعنية بتنفيذ برامج التدريب المناسبة وتوفير الاحتياجات اللازمة لإقامة البرامج التدريبية، فضلًا عن إتاحة البنك لفرص التدريب لتعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم، وأيضًا تلبية البنك لاحتياجات موظفيه التدريبية من خلال وضع برامج تدريب مناسبة تلبي متطلباتهم التدريبية، إضافة إلى مستوى اهتمام جيد في تقييم الأثر للتدريب المنفذ لموظفين. ولذلك يحرص البنك على تنمية موظفيه وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المشكلات وحلها من خلال توفير البرامج التدريبية الضرورية لجميع العاملين؛ إذ يُعد التدريب إحدى الأدوات الرئيسة التي تُسهم في تطوير قدرات العاملين وتأهيلهم، فضلًا عن توفير المعارف والمهارات الضرورية لهم.

ثالثًا: واقع التسويق الداخلي لبعد (تحفيز الموظفين) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتحفيز:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
11	يقدم البنك حوافز مادية (مكافآت، علاوات، ...) تتناسب مع الجهود المبذولة لكل موظف بصورة عادلة.	2.50	1.081	50.0	2	غير متحققة
12	يقدم البنك حوافز معنوية تتناسب مع طبيعة عمل الموظفين.	2.71	1.065	54.2	1	حيادية
13	يتناسب نظام المكافآت والعلاوات في البنك مع مستوى المعيشة مقارنة بالبنوك الأخرى.	2.01	1.072	40.2	5	غير متحققة
14	يحظى نظام الحوافز والعلاوات في البنك برضا الموظفين.	2.08	1.026	41.6	4	غير متحققة
15	تُمنح الحوافز في البنك على أساس الأداء الفعال والجهد المتميز للموظف.	2.46	1.033	49.2	3	غير متحققة
	المتوسط الحسابي الكلي	2.35	1.055	47.0		غير متحققة

يتضح من الجدول (4-8) أنّ المتوسط الحسابي لبعء تحفيز الموظفين بلغ (2.35)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (1.80 إلى 2.59)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة غير مقبولة، بمعنى أن أفراد الدراسة غير راضين بمستوى ممارسة البنك لسياسة التحفيز، كما أن الانحراف المعياري لبعء تحفيز الموظفين بلغ (1.055)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا لدى أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الضعيف في تبني البنك لسياسة تحفيز موظفيه بنسبة تحقق متدنية بلغت (47%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (2.02 و2.71)، وهي متوسطات توزعت بين الفئة الثانية والثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستويين (الضعيف والحيادي)، كما تبين أن الفقرة رقم (12) التي تنص على: "يقدم البنك حوافز معنوية تتناسب مع طبيعة عمل الموظفين"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.065)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع لتحقيق الفقرة بنسبة تحقق حيادية بلغت (54.2%)، وأن الفقرة رقم (13) التي تنص على: "يتناسب نظام المكافآت والعلاوات في البنك مع مستوى المعيشة مقارنة بالبنوك الأخرى"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (1.072)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الضعيف لتحقيق الفقرة بنسبة تحقق غير جيدة بلغت (40.2%).

نستنتج مما سبق أن هناك مستوى ضعيفًا لممارسة البنك لسياسة تحفيز الموظفين كإحدى سياسات الموارد البشرية المعنية بتماسك العمل الجماعي، وأن أفراد الدراسة غير متأكدين من تقديم البنك حوافز معنوية تتناسب مع طبيعة عمل الموظفين، وتفسر هذه النتيجة إما بتحفظ أفراد الدراسة أو بضعف مستوى تقديم الحوافز المعنوية في الوقت الراهن، كما أن هناك مستوى ضعيفًا في تقديم الحوافز الأخرى للموظفين كتقديم الحوافز المادية (مكافآت، علاوات) التي تتناسب مع الجهود المبذولة لكل موظف بصورة عادلة، وأن هناك مستوى متدنيًا في أن نظام المكافآت والعلاوات في البنك يتناسب مع مستوى المعيشة مقارنة بالبنوك

الأخرى، وأن نظام الحوافز والعلاوات في البنك لا يحظى برضا الموظفين، إضافة إلى أن هناك مستوى ضعيفاً في منح الحوافز في البنك على أساس الأداء الفعال والجهد المتميز للموظف.

ويعزى ذلك إلى ضعف إمكانات البنك المادية في الوقت الراهن نتيجة وضع البلاد وكونه محكوماً باتباع سياسات الخدمة المدنية كون الجانب الحكومي يمتلك مانسبته 51% من اسهم البنك اليمني للإنشاء والتعمير والذي يتحتم عليه تطبيق سياسة المرتبات والاجور وهذا يشكل معضلة تعوق أداء موظفي البنك، ولذلك فإن التحفيز في البنك محل الدراسة دون المستوى المتوسط للتحقق، مما يعني انخفاض مستوى الاهتمام بتحفيز العاملين ومكافأتهم، وهذا ينعكس سلبياً على مستوى الأداء وقلّة كفاءتهم وفعاليتهم.

رابعاً: واقع التسويق الداخلي لبعده (الاتصال الداخلي) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاتصال الداخلي:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
16	نظام الاتصالات في البنك يسهل للموظف الحصول على المعلومات المرتبطة بمشكلات العمل اليومية.	2.84	1.089	56.8	4	حيادية
17	يمتاز نظام الاتصال في البنك بسرعة تبادل المعلومات بين الموظفين والمستويات الأعلى والفروع.	2.84	1.095	56.8	5	حيادية
18	تحرص إدارة البنك على تبليغ الموظفين بأهداف البنك وسياساته والتطور المطلوب في العمل.	2.87	1.009	57.4	3	حيادية
19	تهتم الإدارة العليا بالتعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين في عملهم وخارج عملهم.	2.57	1.050	51.4	6	ضعيفة
20	نظام الاتصال في البنك يوفر التفاهم والتعاون بين الموظفين في المستويات المختلفة.	2.93	1.087	58.6	2	حيادية
21	نظام الاتصال في البنك يجعل الموظفين يشعرون بأنهم فريق عمل واحد.	2.95	1.019	59.0	1	حيادية
	المتوسط الحسابي الكلي	2.833	1.058	56.7		حيادية

يتضح من الجدول (4-9) أنّ المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الداخلي بلغ (2.83)، وهو متوسط يقع

ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة

الحيادية، بمعنى أن أفراد الدراسة غير متأكدين ومدركين لمستوى شبكة الاتصال الداخلي لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، كما أن الانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي بلغ (1.058)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا لدى أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي في الاتصال الداخلي في البنك بنسبة تحقق حيادية بلغت (56.7%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (2.57 و2.95)، وهي متوسطات توزعت بين الفئة الثانية والثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستويين (الضعيف والحيادي)، كما تبين أن الفقرة رقم (21) التي تنص على: "نظام الاتصال في البنك يجعل الموظفين يشعرون بأنهم فريق عمل واحد"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.019)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي للفقرة بنسبة تحقق حيادية بلغت (59%)، وأن الفقرة رقم (19) التي تنص على: "تهتم الإدارة العليا بالتعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين في عملهم وخارج عملهم"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.050)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الضعيف للفقرة بنسبة تحقق بلغت (51.4%).

نستنتج مما سبق عدم تأكد أفراد الدراسة من توافر منظومة الاتصال الداخلي التي تعزز عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام في البنك؛ إذ تبين أن هناك مستوى جيدًا لدى موظفي البنك نحو دور الاتصال الداخلي في تسهيل مهام الموظفين وجعلهم يشعرون بأنهم فريق عمل واحد، وأن نظام الاتصال يوفر التفاهم والتعاون بين الموظفين في المستويات المختلفة، وأن مستوى التطبيق والممارسة لدى البنك لم يكن بالمستوى المطلوب، وأن هناك مستوى حياديًا لدى أفراد الدراسة في تسهيل نظام الاتصالات المعمول به في البنك للحصول على المعلومات المرتبطة بمشكلات العمل اليومية، وأن البنك يُعزز تبادل المعلومات بين الموظفين والمستويات الأعلى والفروع، فضلًا عن عدم تأكدهم من حرص إدارة البنك على

تبلغ الموظفين بأهداف البنك وسياساته والتطور المطلوب في العمل، إضافة إلى أن هناك مستوى متدنياً في اهتمام الإدارة العليا بالتعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين في عملهم وخارج عملهم. وتعزى هذه النتيجة إلى تقادم منظومة الاتصالات المعمول بها في البنك وعدم تمكن البنك من تحديثها في الوقت الراهن نتيجة الظروف التي يمر بها بوجه خاص والقطاع الحكومي بوجه عام، وقد تعزى إلى تدني مستوى الاهتمام بعملية التنسيق بين الإدارات ومشاركة المعلومات لدى موظفي البنك، وقد تعود إلى أسباب أخرى تعنى بتلبية احتياجات الموظفين التي أسهمت في ارتفاع قناعات أفراد الدراسة بضعف مستوى الاتصال الإداري والداخلي في البنك، وهنا ينبغي أن تعمل إدارة البنك على تحديث منظومة الاتصال الداخلي بحيث يمكن للموظف أن يتواصل مع الآخرين لتبادل المعلومات والأفكار.

خامساً: واقع التسويق الداخلي لبعد (المعلومات التسويقية) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمعلومات التسويقية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
22	تهتم إدارة البنك بإجراء البحوث التسويقية عن احتياجات العملاء وتوقعاتهم.	2.66	1.060	53.2	6	حيادية
23	تشجع إدارة البنك على تبادل المعلومات التسويقية والخبرات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية لتطوير أدائهم.	2.76	1.040	55.2	5	حيادية
24	توفر إدارة البنك المعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين والمحتملين.	2.87	1.079	57.4	1	حيادية
25	يسهم نظام بحوث التسويق في حل المشكلات التسويقية التي تواجه البنك.	2.82	1.060	56.4	3	حيادية
26	يتوفر في نظام المعلومات قاعدة بيانات عن العملاء والمنافسين والخدمات المصرفية المختلفة.	2.81	1.021	56.2	4	حيادية
27	تعتمد قرارات البنك بتطوير الخدمات وتقديم خدمات جديدة على المعلومات التسويقية.	2.85	1.015	57.0	2	حيادية
	المتوسط الحسابي الكلي	2.80	1.046	56.0		حيادية

يتضح من الجدول (4-10) أنّ المتوسط الحسابي لبعده المعلومات التسويقية بلغ (2.80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة الحيادية، بمعنى أن أفراد الدراسة غير متأكدين ومدركين لواقع المعلومات التسويقية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، كما أن الانحراف المعياري لبعده المعلومات التسويقية بلغ (1.046)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً لدى أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي في تبادل المعلومات التسويقية في البنك بنسبة حيادية بلغت (56%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (2.66 و 2.87)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى مستوى (الحياد)، كما تبين أن الفقرة رقم (24) التي تنص على: "توفر إدارة البنك المعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين والمحتملين"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.079)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي للفقرة بنسبة تحقق بلغت (57.4%)، وأن الفقرة رقم (22) التي تنص على: "تهتم إدارة البنك بإجراء البحوث التسويقية عن احتياجات العملاء وتوقعاتهم"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.060)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الضعيف للفقرة بنسبة تحقق بلغت (53.2%).

نستنتج مما سبق عدم تأكد أفراد الدراسة من اهتمام إدارة البنك بالمعلومات التسويقية التي تهتم بجمع البيانات المتعلقة بمستوى خدماته وبيانات المنافسين، وعدم تأكدهم من إمكانية توفير البنك للمعلومات الكافية عن خدماته الجديدة للعملاء بوجه عام، وعدم تأكدهم من تبني البنك لنظام بحوث التسويق التي تساهم في حل المشكلات التسويقية التي تواجهه، وعدم قدرتهم على معرفة أن قرارات البنك المتعلقة بتطوير الخدمات تعتمد على المعلومات التسويقية أم لا، وعدم تأكدهم من اهتمام إدارة البنك

بإجراء البحوث التسويقية عن احتياجات العملاء وتوقعاتهم، والتشجيع على تبادل المعلومات التسويقية والخبرات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية لتطوير أدائهم.

ويمكن تفسير ذلك إما بتحيز أو بضعف ممارسة البنك لعملية جمع المعلومات التسويقية عن خدماته وعن المنافسين من خلال بحوث التسويق، فقد تبين ضعف مستوى الاهتمام بأنظمة البحوث التسويقية التي فعلاً تسهم في تمييز مستوى خدمات البنك المصرفية وتسهم أيضاً في تطويرها ومنافسة الخدمات المقدمة من البنوك الأخرى. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف القدرات التسويقية لدى البنك أو إلى تدني الإمكانيات التي تسخر لجمع المعلومات التسويقية، والتي لا تتوفر بالشكل المناسب لدى البنك في الوقت الحاضر.

2.2.4 تحليل واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD):

لمناقشة واقع جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهنا يمكن التطرق إلى واقع جودة الخدمات المصرفية إجمالاً لدى البنك في الجدول (4-14)، فضلاً عن تحليل أبعاد جودة الخدمات المصرفية بالتفصيل لاحقاً.

جدول (4-11): ترتيب أبعاد جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD):

أبعاد جودة الخدمات المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب البُعد	درجة ميل البُعد
الملموسية	4.01	0.948	80.2	2	عالية
الاعتمادية	3.87	0.988	78.3	3	عالية
الاستجابة	2.90	1.038	58.0	5	حيادية
الأمان	4.23	0.759	84.7	1	عالية
التعاطف	3.70	0.832	73.8	4	عالية
المتوسط الحسابي الكلي	3.74	0.913	75.0		عالية

يتضح من الجدول (4-11) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بلغ (3.74) والانحراف المعياري (0.913)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً نسبياً بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع نحو واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تعزز حضوره في بيئة العمل المصرفي اليمني بنسبة بلغت (75%)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3.00)، المعول عليه في تفحص مستويات استجابة أفراد الدراسة، ما يُفسّر بأن البنك يحرص على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية على وفق أفضل المواصفات، ويمكن الاعتماد عليه كونه يضمن ودائع عملائه بحكم الأصول التي يمتلكها، وهو ما يشعرهم بالأمان.

- أن درجة تحقق أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تدرجت بحسب أعلى متوسط حسابي، فقد جاء بعد الأمان في المرتبة الأولى بنسبة (84.7%)، وجاء بعد الملموسية في المرتبة الثانية بنسبة (80.2%)، وجاء بعد الاعتمادية في المرتبة الثالثة بنسبة (87.3%)، وجاء بعد التعاطف في المرتبة الرابعة بنسبة (73.8%)، وجاء بعد سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات المصرفية في المرتبة الأخيرة بنسبة (58%).

وللتعرف على واقع أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)،

فقد ناقش الباحث تلك الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعدها (المللموسية) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمللموسية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
28	يتوفر لدى البنك مواقف وصلات انتظار مريحة وكافية.	4.06	0.990	81.2	2	مرتفعة
29	يملك البنك تجهيزات ومعدات وأجهزة تكنولوجية حديثة تسهل خدمة العميل وتلبي احتياجاته.	3.90	1.027	78.0	4	مرتفعة
30	يتمتع البنك بموقع ملائم يسهل الوصول إليه.	4.40	0.686	88.0	1	مرتفعة جدًا
31	يتميز البنك بتصميم داخلي منظم وجذاب يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمة.	4.02	0.945	80.4	3	مرتفعة
32	يهتم الموظفون في البنك بمظهرهم الخارجي.	3.67	1.091	73.4	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	4.01	0.948	80.2		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-12) أن المتوسط الحسابي لبعدها المللموسية بلغ (4.01)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على توفر المللموسية في جودة خدمات البنك المصرفية، كما أن الانحراف المعياري لبعدها المللموسية بلغ (0.948)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع في المللموسية في البنك بنسبة تحقق عالية بلغت (80.2%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (3.67 و4.40)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستويين (المرتفع والمرتفع جدًا)، كما تبين أن الفقرة رقم (30) التي تنص على: "يتمتع البنك بموقع ملائم يسهل الوصول إليه"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.686)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق بلغت (88%)، وأن الفقرة رقم

(32) التي تنص على: "يهتم الموظفون في البنك بمظهرهم الخارجي"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.091)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق عالية بلغت (73.4%).

نستنتج مما سبق أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على توفر الملموسية في البنية التحتية والتقنيات اللازمة في البنك لتسهيل تقديم الخدمات، فقد تبين أن البنك يتميز بسهولة الوصول إليه، وأن لديه مواقف وصالات انتظار مريحة وكافية، وأنه يتميز بتصميم داخلي منظم وجذاب، وأنه يمتلك تجهيزات ومعدات وأجهزة تكنولوجية حديثة تسهل خدمة العميل وتلبي احتياجاته، وأن الموظفين يهتمون بمظهرهم الخارجي.

ثانيًا: واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعد (الاعتمادية) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاعتمادية:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
33	يقدم البنك الخدمات للعملاء على وفق المعايير المصرفية العالمية.	3.78	1.064	75.6	4	مرتفعة
34	يحرص البنك على تقديم الخدمات بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	3.87	1.006	77.4	3	مرتفعة
35	يملك البنك أنظمة حفظ وتسجيل وتوثيق دقيقة لبيانات العملاء.	4.33	0.777	86.6	1	مرتفعة جدًا
36	يلتزم البنك دائمًا بتقديم الخدمات للعملاء في الأوقات المحددة.	3.40	1.008	.686	5	مرتفعة
37	يستطيع العملاء مقابلة المسؤول بكل سهولة.	3.97	1.087	79.4	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.87	0.988	.783		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-13) أنّ المتوسط الحسابي لبعد الاعتمادية بلغ (3.87)، وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة

مرتفعة على إمكانية اعتماد العملاء على خدمات البنك المصرفية، كما أن الانحراف المعياري لبعد الاعتمادية بلغ (0.988)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع في الاعتمادية على خدمات البنك بنسبة تحقق عالية بلغت (78.3%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (3.40 و4.33)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستويين (المرتفع والمرتفع جدًا)، كما تبين أن الفقرة رقم (35) التي تنص على: "يمتلك البنك أنظمة حفظ وتسجيل وتوثيق دقيقة لبيانات العملاء"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.777)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق بلغت (86.6%)، وأن الفقرة رقم (36) التي تنص على: "يلتزم البنك دائمًا بتقديم الخدمات للعملاء في الأوقات المحددة"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.008)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق عالية بلغت (68.6%).

نستنتج مما سبق أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على اعتماد العملاء على الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، فقد تبين أن البنك يمتلك أنظمة حفظ وتسجيل وتوثيق دقيقة لبيانات العملاء، وأنه يحرص على تقديم الخدمات بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وأنه يقدم البنك الخدمات للعملاء على وفق المعايير المصرفية العالمية، وأنه يلتزم دائمًا بتقديم الخدمات للعملاء في الأوقات المحددة، وأنه يمكن للعملاء مقابلة المسؤول بكل سهولة. وهنا يمكن القول بإمكانية الاعتماد على الخدمات المصرفية للبنك؛ لأن البنك قادر على إنجاز الخدمات وتقديمها إلى العملاء في الموعد المحدد بشكل دقيق وبشكل دائم دون انقطاع بحيث يمكن الاعتماد عليها.

ثالثاً: واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعد (الاستجابة) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاستجابة:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
38	يقوم البنك بإضافة خدمة جديدة للعملاء كل مدة.	2.81	1.102	56.2	4	حيادية
39	تسعى إدارة البنك دائماً إلى مساعدة العملاء والاستجابة لطلباتهم في الوقت المطلوب.	3.00	0.991	60.0	2	حيادية
40	يتميز البنك بتقديم الخدمات للعملاء بشكل سريع.	2.94	1.060	58.8	3	حيادية
41	تسعى إدارة البنك إلى معرفة آراء العملاء عند مغادرتهم البنك حول جودة الخدمات المصرفية.	2.73	1.009	54.7	5	حيادية
42	تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى ضبط وتحسين مستمرين.	3.01	1.027	60.3	1	حيادية
	المتوسط الحسابي الكلي	2.90	1.038	58.0		حيادية

يتضح من الجدول (4-14) أنّ المتوسط الحسابي لبعد الاستجابة بلغ (2.90)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تُشير إلى درجة الحيادية، بمعنى أن موظفي البنك غير متأكدين من سرعة استجابة البنك في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، كما أن الانحراف المعياري لبعد الاستجابة بلغ (1.038)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً واختلافاً في وجهة نظر أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي للاستجابة لدى البنك بنسبة تحقق بلغت (58%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (2.73 و3.01)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستوى الحيادي، كما تبين أن الفقرة رقم (42) التي تنص على: "تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى ضبط وتحسين مستمرين"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.027)، وهذا يشير إلى أن هناك تبايناً كبيراً واختلافاً كبيراً في وجهات نظر أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي للفقرة بنسبة تحقق بلغت (60.3%)، وأن الفقرة رقم (41) التي تنص على: "تسعى إدارة البنك إلى معرفة آراء العملاء عند مغادرتهم البنك حول جودة الخدمات المصرفية"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.009)،

وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى الحيادي للفقرة بنسبة تحقق بلغت (54.7%).

نستنتج مما سبق عدم تأكد أفراد الدراسة من سرعة استجابة البنك للعملاء أثناء تقديم خدماته المصرفية، فقد تبين عدم تأكدهم من خضوع عمليات تقديم الخدمات إلى ضبط وتحسين مستمرين، وعدم تأكدهم من سعي إدارة البنك دائمًا لمساعدة العملاء والاستجابة لطلباتهم في الوقت المطلوب، وعدم تأكدهم من تقديم البنك خدمة جديدة للعملاء كل مدة، وعدم تأكدهم من الرد السريع على متطلبات العملاء، فضلاً عن تدني حرص إدارة البنك على معرفة آراء العملاء عند مغادرتهم البنك حول جودة الخدمات المصرفية. وتغزى هذه النتيجة إلى الحالة التي يمر بها البنك كونه جهة حكومية، فهناك ضعف في تقديم الخدمات المصرفية مقارنة بما كان عليه في السابق نتيجة الأحداث التي يمر بها البلد، وهناك تدني في مستوى السيولة المالية لديه، مما أسهم في ضعف استجابته لطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

رابعًا: واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعده (الأمان) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأمان:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
43	يحرص البنك على ضمان سرية المعلومات الخاصة بالعملاء لغرس الثقة وإشعارهم بالأمان.	4.25	0.697	85.1	2	مرتفعة جدًا
44	يحرص البنك على عدم ارتكاب أي خطأ في العمليات والسجلات.	4.35	0.596	87.0	1	مرتفعة جدًا
45	يوفر البنك للعملاء الخدمات في جو خالٍ من المخاطر.	4.18	0.766	83.5	4	مرتفعة
46	يملك البنك الخبرات والمهارات الكافية لتقديم الخدمات.	4.21	0.800	84.1	3	مرتفعة جدًا
47	يتميز البنك بسمعة ومكانة جديتين لدى أفراد المجتمع.	4.18	0.936	83.5	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	4.23	0.759	84.7		مرتفعة جدًا

يتضح من الجدول (4-15) أن المتوسط الحسابي لبعد الأمان بلغ (4.23)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4.20 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة جدًا على أن البنك يوفر الأمان لمودعيه ومتلقي الخدمات المصرفية، كما أن الانحراف المعياري لبعد الأمان بلغ (0.759)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع في الأمان المصرفي لدى البنك بنسبة تحقق عالية بلغت (84.7%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البُعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (4.18 و4.35)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستوى (المرتفع والمرتفع جدًا)، كما تبين أن الفقرة رقم (44) التي تنص على: "يحرص البنك على عدم ارتكاب أي خطأ في العمليات والسجلات"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.596)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق بلغت (87%)، وأن الفقرة رقم (47) التي تنص على: "يتميز البنك بسمعة ومكانة جديتين لدى أفراد المجتمع"، حصلت على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.936)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا نسبيًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق عالية بلغت (83.5%).

نستنتج مما سبق أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية جدًا على الأمان الذي يضمن ودائع العملاء من قبل البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، فقد تبين أن البنك يحرص على عدم ارتكاب أي خطأ في العمليات والسجلات، وأنه يعمل على ضمان سرية المعلومات الخاصة بالعملاء لغرس الثقة وإشعارهم بالأمان، وأنه يمتلك الخبرات والمهارات الكافية لتقديم الخدمات، وأنه يوفر الخدمات في جو خالٍ من المخاطر لعملائه، ولذا يتميز البنك بسمعة ومكانة جديتين لدى أفراد المجتمع.

خامساً: واقع تحسين جودة الخدمات المصرفية لبعد (التعاطف) لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير:

جدول (4-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتعاطف:

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	درجة التحقق
48	يُبدى العاملون في البنك احترامًا بالغًا بالعملاء .	3.95	0.776	78.9	1	مرتفعة
49	يتحلى موظفو البنك بالشفافية التامة تجاه العملاء عند تقديم الخدمات المطلوبة لهم.	3.81	0.813	76.3	2	مرتفعة
50	يقدر العاملون في البنك ظروف العملاء ويتعاطفون معهم.	3.78	0.793	75.6	3	مرتفعة
51	تحرص إدارة البنك على الاستماع إلى شكاوى العملاء وحلها.	3.51	0.900	70.1	4	مرتفعة
52	تحرص إدارة البنك على الاهتمام الخاص بالعملاء بحسب احتياجاتهم.	3.40	0.878	68.0	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.70	0.832	73.8		مرتفعة

يتضح من الجدول (4-16) أنّ المتوسط الحسابي لبعد التعاطف بلغ (3.70)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تُشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على التعاطف الذي يبديه البنك وعملاؤه وملتقو الخدمات المصرفية، كما أن الانحراف المعياري لبعد التعاطف بلغ (0.832)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع في التعاطف مع العملاء لدى البنك بنسبة تحقق عالية بلغت (73.8%).

وعند النظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن متوسط الفقرات تراوح بين (3.95 و 3.40)، وهي متوسطات تركزت في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتُشير إلى المستوى المرتفع، كما تبين أن الفقرة رقم (48) التي تنص على: "يبدى العاملون في البنك احترامًا بالغًا بالعملاء"، حصلت على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.776)، وهذا يشير إلى أن هناك انسجامًا كبيرًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق بلغت (78.9%)، وأن الفقرة رقم (52) التي تنص على: "تحرص إدارة البنك على الاهتمام الخاص بالعملاء بحسب احتياجاتهم"، حصلت على أدنى مستوى

بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.878)، وهذا يشير إلى أن هناك تباينًا نسبيًا بين أفراد الدراسة في تقديرهم للمستوى المرتفع للفقرة بنسبة تحقق عالية بلغت (68%).

نستنتج مما سبق أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على أن موظفي وإدارة البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) يتعاطفون مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم، فقد تبين أن العاملين في البنك يحترمون عملاءهم بدرجة كبيرة، وأنهم يتحلون بالشفافية التامة تجاه العملاء عند تقديم الخدمات المطلوبة لهم، وأنهم يقدرون ظروف العملاء ويتعاطفون معهم، إضافة إلى أن إدارة البنك تحرص على الاستماع إلى شكاوى العملاء وحلها، والاهتمام الخاص بالعملاء بحسب احتياجاتهم.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

0.3.4 تمهيد:

من خلال الدراسة يُمكن التعرف على أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، وفي ضوء أهداف الدراسة صيغت الفرضيات، وقبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات لا بد من التعرف على التوزيع الطبيعي للبيانات والارتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، واختبار صلاحية نموذج الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

1. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: قبل اختبار فرضيات الدراسة ينبغي التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة (Geoff, 2010: 629). فقد استخدم الباحث معاملي الالتواء والتفرطح لمعرفة: أكانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا؟ ويرى (Hair et al, 2019: 6) أنه ينبغي أن تقع متغيرات الدراسة ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي لقيم (Skew, Kurtosis).

جدول (4-17): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

النتائج	الالتواء		متغيرات الدراسة
	الخطأ المعياري	الإحصائية	
التدريب	.158	.233	التدريب
التحفيز	.158	-.521	التحفيز
التمكين	.158	.519	التمكين
الاتصال الداخلي	.158	.052	الاتصال الداخلي
المعلومات التسويقية	.158	.065	المعلومات التسويقية
التسويق الداخلي	.158	.220	التسويق الداخلي
الملموسية	.158	-.552	الملموسية
الاعتمادية	.158	-.885	الاعتمادية
الاستجابة	.158	.371	الاستجابة
الأمان	.158	-.777	الأمان
التعاطف	.158	-.145	التعاطف
جودة الخدمات المصرفية	.158	.225	جودة الخدمات المصرفية

يتضح من الجدول (4-17) أن جميع قيم التقلطح والالتواء لأبعاد المتغيرين تقع بين (-1 و +1)، وهذا يعني أن المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي، وهنا يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك يمكننا استخدام التحليل البارامترى.

2. التداخل الخطي المشترك (تضخم البيانات والتباين المسموح):

لمعرفة عدم وجود ارتباط متداخل بين أبعاد المتغير المستقل تنص القاعدة الإحصائية على: إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) لمتغير يتجاوز (10) والتباين المسموح به أقل من (0.05)، فيقال إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع الأبعاد الأخرى للمتغير المستقل، ولذلك سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

جدول (4-18): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

Durbin-Watson	Collinearity Statistics التداخل الخطي المشترك		الأبعاد	المتغيرات
	التباين المسموح	تضخم التباين VIF		
1.77	.5960	1.677	التدريب	المتغير المستقل (التسويق الداخلي)
	.8340	1.199	التحفيز	
	.3440	2.905	التمكين	
	.2480	4.030	الاتصال الداخلي	
	.2720	3.674	المعلومات التسويقية	

يتضح من الجدول (4-18) أن معامل تضخم التباين لكل المتغيرات (VIF) أقل من (5)، فقد تراوحت قيمته لأبعاد المتغير المستقل بين (1.19 و 4.03)، وأن قيم التباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.248 و 0.834). ويمكن القول: لا يوجد تداخل بين (أبعاد التسويق الداخلي) في تأثيرها على المتغير التابع (تحسين جودة الخدمات المصرفية). كما يتضح أن قيمة معامل ديرين واتسون بلغت (1.77)، مما يشير إلى أن الأخطاء غير مقصودة وموزعة عشوائياً؛ لأن معامل ديرين واتسون (Durbin-Watson) يشير إلى استقلالية الأخطاء إذا كانت قيمته تقترب من (2).

3. اختبار صلاحية نموذج الانحدار:

اعتمد الباحث على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج.

جدول (4-19): اختبار معامل التباين لقياس صلاحية النموذج للانحدار:

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة	مستوى المعنوية
الانحدار	23.176	5	4.635	24.9	0.001
البواقي	42.931	231	.186		
الإجمالي	66.106	236			

يتضح من الجدول (4-19) أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (24.9) وهي أكبر من قيمتها المجدولة، فقد بلغت (2.25) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات الحرية (5، 231)، مما يشير إلى أن النموذج ككل صالح للاختبار.

1.3.4 اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين الموظفين، تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين، الاتصالات الداخلية، المعلومات التسويقية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)". ولاختبار الفرضية استخدم الانحدار المتعدد والبسيط.

جدول (4-20): معامل الانحدار البسيط لأثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني

$$P^* \leq 0.05 \quad T = 1.65 \quad N = 237 \quad df = (5.231) \text{ YBRD الإنشاء والتعمير}$$

قيمة F		معامل الارتباط R	معامل الارتباط R ²	المتغير المستقل
الدلالة المعنوية	القيمة			
0.000	24.9	0.577	0.333	التسويق الداخلي

يتضح من الجدول (4-20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05)، وأن معامل الارتباط بلغ (0.577)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وأن مُعامل التحديد بلغ (0.333)، بمعنى أن التغيير بدرجة واحدة في أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير بنسبة (33%)، وأن (67%) يعود إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، عند درجة حرية (5.231) ومستوى معنوية (0.05)، كما أن قيمة F المحسوبة تساوي (24.9)، وهي أعلى من قيمتها الجدولة البالغة (4.39)، وهذا يدل على أن هناك تأثيراً قوياً للتسويق الداخلي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، ولذلك يمكن قبول الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير".

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (المرشدي وبن عمر، 2024)، (إبراهيم وسعيد، 2023)، (قاشي، 2023)، (النسر ومفتاح، 2020)، (خير الدين وملوكي، 2019).

وللتعرف على درجة العلاقة والتأثير لكل بُعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، استخدم تحليل الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة والتأثير والقرار الإحصائي لكل فرضية فرعية.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	ت المحسوبة	الدلالة
المقدار الثابت	2.049	.195		10.493	0.000
تمكين الموظفين	.104	.047	160	2.237	.0260
تدريب الموظفين	.427	.050	.497	8.501	.000
تحفيز الموظفين	.038	.047	.073	.802	.423
الاتصال الداخلي	.040	.061	.072	.657	.512
المعلومات التسويقية	.052	.056	.100	.942	.347

جدول (4-21): معامل الانحدار المتعدد لأثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير

:

يمكن من الجدول (4-21) مناقشة الفرضيات الفرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)".
يتضح من الجدول (4-21) أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.026)، وهي أقل من (0.05)، وأن معامل الارتباط بلغ (0.104)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، كما أن قيمة T المحسوبة تساوي (2.237)، وهي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (1.95)، وأن قيمة (B) تبين أن لتمكين الموظفين أثرًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، ولذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتمكين الموظفين في جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)".
يتضح من الجدول (4-21) أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأن معامل الارتباط بلغ (0.427)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، كما أن قيمة T المحسوبة تساوي (8.501)، وهي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (1.95)، وأن قيمة (B) تبين أن لتدريب الموظفين أثرًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، ولذلك يمكن قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتحفيز الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)".

يتضح من الجدول (4-21) أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.427)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين تحفيز الموظفين وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، ولذلك يمكن رفض الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحفيز الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)". ويمكن تفسير ذلك بضعف عمليات التحفيز للموظفين في البنك، ولذلك لا يوجد أي تأثير لتحفيز الموظفين في جودة الخدمات المصرفية في البنك.

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)".

يتضح من الجدول (4-21) أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.512)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، ولذلك يمكن رفض الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)". ويمكن تفسير ذلك بضعف عمليات التنسيق والاتصال الداخلي بين الإدارات مما لم يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك، ولذلك لا يوجد أي تأثير للاتصال الداخلي في جودة الخدمات المصرفية في البنك.

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للمعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)". يتضح من الجدول (4-21) أن الدلالة الإحصائية بلغت (0.347)، وهي أكبر من (0.05)،

وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين المعلومات التسويقية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، ولذلك يمكن رفض الفرضية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)". ويمكن تفسير ذلك بتدني استراتيجيات جمع المعلومات التسويقية لدى البنك، وهذا يشير إلى أن المعلومات التسويقية لا يمكن أن تعمل على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك، ولذلك لا يوجد أي تأثير للمعلومات التسويقية في جودة الخدمات المصرفية في البنك.

جدول (4-22): نتائج الفرضيات الفرعية وقرارات اختبارها:

القرار	الفرضية
قبول الفرضية	يوجد أثر لتمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)
قبول الفرضية	يوجد أثر لتدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)
رفض الفرضية	لا يوجد أثر لتحفيز الموظفين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)
رفض الفرضية	لا يوجد أثر للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)
رفض الفرضية	لا يوجد أثر للمعلومات التسويقية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول

أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)

تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

أ. الفروق الإحصائية بين آراء المبحوثين حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات

المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب متغير النوع الاجتماعي:

لاختبار هذه الفرضية استخدم معامل اختبار (Two Sample T test) لأبعاد المتغير المستقل لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب متغير النوع.

جدول (4-23): نتائج اختبار (T test) لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة بحسب متغير النوع:

المجال	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة	نوع الدلالة
تمكين الموظفين	الذكور	2.7622	.79021	2.408	.1220	غير دالة
	الإناث	2.9000	.73298			
تدريب الموظفين	الذكور	3.8184	.59553	0.431	.5120	غير دالة
	الإناث	3.7231	.57415			
تحفيز الموظفين	الذكور	2.4130	.99905	.7311	.1900	غير دالة
	الإناث	2.3269	.91440			
الاتصال الداخلي	الذكور	2.9568	.96383	0.065	.7990	غير دالة
	الإناث	3.1122	.72214			
المعلومات التسويقية	الذكور	2.9117	1.02653	.4401	.2310	غير دالة
	الإناث	3.1090	.72377			
تحسين جودة الخدمات المصرفية	الذكور	3.7799	.51156	0.063	.802	غير دالة
	الإناث	3.6185	.47925			

يتضح من الجدول (4-23) أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) لجميع أبعاد التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب النوع الاجتماعي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول متوسط إجابات الذكور والإناث من أفراد عينة الدراسة نحو واقع أبعاد التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب لمتغير النوع، ولذلك يمكن رفض الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الذكور والإناث حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تعزى إلى متغير النوع"، وهذه النتيجة تُشير إلى تطابق وجهات نظر أفراد الدراسة.

ب- الفروق الإحصائية بين آراء المبحوثين حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب متغير المؤهل العلمي: لاختبار هذه الفرضية استخدم معامل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد الدراسة حول مستوى أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (4-24): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

نوع الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	0.115	2.179	1.308	2	2.616	بين المجموعات	تمكين الموظفين
			.600	234	140.450	داخل المجموعات	
غير دالة	0.819	0.200	.070	2	.141	بين المجموعات	تدريب الموظفين
			.352	234	82.298	داخل المجموعات	
غير دالة	0.767	0.265	.256	2	.513	بين المجموعات	تحفيز الموظفين
			.966	234	226.079	داخل المجموعات	
غير دالة	0.695	0.364	.308	2	.616	بين المجموعات	الاتصال الداخلي
			.846	234	197.891	داخل المجموعات	
غير دالة	0.382	0.966	.909	2	1.819	بين المجموعات	المعلومات التسويقية
			.942	234	220.368	داخل المجموعات	
دالة	.0270	3.683	.930	2	1.859	بين المجموعات	تحسين جودة الخدمات المصرفية
			.252	234	59.063	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (4-24) أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) لأبعاد التسويق الداخلي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المؤهل العلمي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول متوسط إجابات أفراد الدراسة نحو واقع أبعاد التسويق الداخلي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المؤهل العلمي، في حين أن الدلالة الإحصائية لجودة الخدمات المصرفية بلغت أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

حول متوسط إجابات أفراد الدراسة نحو جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المؤهل العلمي.

وعند إمعان النظر في الجدول (4-25) يتضح أن الموظفين الذين يحملون مؤهلات الدراسات العليا في البنك كانوا الأقل ميلاً إلى الموافقة، فقد التزموا الحياد نحو جودة الخدمات المصرفية مقارنة بالموافقة بدرجة مرتفعة لبقية أفراد الدراسة بمختلف مؤهلاتهم، ومن هنا أتت الفروق الإحصائية التي تدل على أن أصحاب المؤهلات العليا غير راضين عن جودة الخدمات المصرفية في البنك، وعليه يمكننا رفض الفرضية جزئياً والقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول متوسط إجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد التسويق الداخلي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المؤهل العلمي، ويمكننا قبول الجزء المتعلق منها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة لواقع جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المؤهل العلمي.

جدول (4-25): المقارنة البعدية باستخدام معامل (Scheffe) لدلالة الفروق بحسب المؤهل العلمي:

دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم بعد الثانوية		المتغير / المستويات الوظيفية
2	1	2	1	2	1	
3.38			4.02		3.92	تحسين جودة الخدمات المصرفية

ج- الفروق الإحصائية بين آراء المبحوثين حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات

المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المسمى الوظيفي:

استخدم معامل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد الدراسة حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المسمى الوظيفي.

جدول (4-26): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

نوع الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	0.052	3.002	1.790	2	3.579	بين المجموعات	تمكين الموظفين
			.596	234	139.487	داخل المجموعات	
غير دالة	0.188	1.681	.584	2	1.167	بين المجموعات	تدريب الموظفين
			.347	234	81.271	داخل المجموعات	
دالة	0.000	8.663	7.810	2	15.620	بين المجموعات	تحفيز الموظفين
			.902	234	210.971	داخل المجموعات	
غير دالة	0.121	1.019	4.083	2	8.165	بين المجموعات	الاتصال الداخلي
			.813	234	190.343	داخل المجموعات	
دالة	0.000	9.917	8.681	2	17.362	بين المجموعات	المعلومات التسويقية
			.875	234	204.825	داخل المجموعات	
غير دالة	.425	.860	.222	2	.444	بين المجموعات	تحسين جودة الخدمات المصرفية
			.258	234	60.478	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (4-26) أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) لثلاثة أبعاد من أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي) وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب المسمى الوظيفي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي) في جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير بحسب المستويات الوظيفية، في حين أن الدلالة الإحصائية لبعدي التسويق الداخلي (التحيز، المعلومات التسويقية) بلغت أقل من (0.05) بحسب المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعدي التسويق الداخلي (التحيز، المعلومات التسويقية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير بحسب المسمى الوظيفي.

وعند إمعان النظر في الجدول (4-27) يتضح أن الموظفين الذين يشغلون وظيفة (مدير إدارة أو فرع فأعلى) كانوا الأكثر ميلاً إلى عدم الموافقة على تحفيز الموظفين، ويشاركونهم نوابهم في ذلك، كما أن

الموظفين الذين يشغلون وظيفة (نائب مدير إدارة أو فرع) لا يوافقون على واقع المعلومات التسويقية مقارنة ببقية أفراد الدراسة الذين يميلون إلى عدم التأكد من واقع التحفيز والمعلومات التسويقية، ومن هنا أتت الفروق الإحصائية التي تدل على أن الموظفين الذين يشغلون وظيفة (مدير إدارة أو فرع فأعلى) ونوابهم لا يوافقون على واقع التحفيز والمعلومات التسويقية، ولذلك يمكننا رفض الفرضية جزئياً والقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي الثلاثة (التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي) في جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير بحسب المسمى الوظيفي، ويمكننا قبول الجزء المتعلق منها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي التسويق الداخلي (التحفيز، المعلومات التسويقية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير بحسب المسمى الوظيفي.

جدول (4-27): المقارنة البعدية باستخدام معامل (Scheffe) لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

رئيس قسم		نائب مدير إدارة/فرع		مدير إدارة/ فرع فأعلى		المتغير/ المستويات الوظيفية
2	1	2	1	2	1	
	2.61	2.07		2.38		تحفيز الموظفين
	3.00	2.39			3.01	المعلومات التسويقية

د- الفروق الإحصائية بين آراء المبحوثين حول واقع أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب سنوات الخبرة: استخدم معامل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد الدراسة حول واقع أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب سنوات الخبرة:

جدول (4-28): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق بين أفراد الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

نوع الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	0.199	1.625	.980	2	1.959	بين المجموعات	تمكين الموظفين
			.603	234	141.107	داخل المجموعات	
غير دالة	0.713	0.339	.119	2	.238	بين المجموعات	تدريب الموظفين
			.351	234	82.200	داخل المجموعات	
غير دالة	0.121	1.371	1.289	2	6.578	بين المجموعات	تحفيز الموظفين
			.940	234	220.013	داخل المجموعات	
غير دالة	0.094	1.888	1.545	2	7.091	بين المجموعات	الاتصال الداخلي
			.818	234	191.417	داخل المجموعات	
غير دالة	0.171	1.782	1.666	2	3.333	بين المجموعات	المعلومات التسويقية
			.935	234	218.854	داخل المجموعات	
غير دالة	.734	.310	.080	2	.161	بين المجموعات	تحسين جودة الخدمات المصرفية
			.260	234	60.761	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (4-28) أن الدلالة الإحصائية بلغت أكبر من (0.05) لجميع أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب سنوات الخبرة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول متوسط إجابات أفراد الدراسة نحو واقع أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) بحسب سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات.

1.5 الاستنتاجات

يتمحور هذا المبحث حول تقديم الحصيلة الميدانية للدراسة التي تمّ التعبير عنها بالاستنتاجات العملية التي تعكس تفسيراً لنتائج واقع التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، وتتمثل أهم استنتاجات الدراسة في الآتي:

(1) أن هناك قصور في اهتمام إدارة البنك اليمني للإنشاء والتعمير بممارسة سياسة التسويق الداخلي للعاملين ولا سيما (التمكين والاتصال الداخلي وتبني جمع المعلومات التسويقية) مما يعكس ضعف الإمكانيات لدى البنك في الوقت الراهن.

(2) أن هناك اهتماماً عالياً من قبل إدارة البنك اليمني للإنشاء والتعمير بتدريب وتطوير موظفيها، ويعود ذلك إلى إيمان قيادة البنك بأهمية العنصر البشري وتنميته، وامتلاك البنك لمركز تدريب متكامل يقوم بتنفيذ البرامج التدريبية لجميع منتسبي البنك على مدار العام.

(3) أن هناك ضعفاً لدى إدارة البنك في تحفيز الموظفين (معنوي/ مادي) ، وأن هناك تدنياً من اهتمام الإدارة بالتعرف على المشكلات التي تواجه الموظفين في عملهم وخارج عملهم، مما يعني عدم ملاءمة نظام الحوافز المتبع في البنك مقارنة بالبنوك المنافسة.

(4) أن هناك مستوى متدنياً في اهتمام الإدارة العليا بالمعلومات التسويقية التي تهتم بجمع البيانات المتعلقة بمستوى خدمات البنك وبيانات المنافسين، ويرجع ذلك إلى ضعف القدرات التسويقية للبنك، مما ينعكس على ضعف رضا العملاء وولائهم للبنك.

(5) أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك اليمني للإنشاء والتعمير مرتفع إلى حد ما، مما يمكن أن يعزز حضوره في بيئة العمل المصرفي اليمني.

(6) أن مستوى تحقق الأمان في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) كان عاليًا جدًا، وذلك كون البنك اليمني يحرص على ضمان ودائع العملاء بحكم الأصول التي يمتلكها وعدم ارتكاب الأخطاء في عملياته.

(7) أن مستوى تحقق الملموسية والاعتمادية والتعاطف في البنك كانت كان عاليًا، مما يعني قدرة البنك اليمني على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، ويرجع ذلك إلى أنه يمتلك بيئة مادية ملموسة من مبانٍ مميزة ومواقع ملائمة وكوادر مؤهلة.

(8) أن هناك قصورًا نسبيًا لدى إدارة البنك في سرعة الاستجابة لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء، مما يعني تأخر إدارة البنك في الاستجابة لمتطلبات العملاء وتطوير خدمات جديدة، وهو ما يعكس افتقار البنك هيكل اداري مرن وإلى إدارة للبحوث وتطوير المنتجات، وإهمال الدراسات السوقية واستطلاعات آراء العملاء حول الخدمات المقدمة إليهم.

(9) أن التسويق الداخلي يؤثر بأبعاده في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD).

(10) أنه لا يوجد أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي (تحفيز الموظفين، الاتصالات، المعلومات التسويقية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD).

(11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات الدراسة حول واقع التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD) تعزى إلى المتغيرات التالية: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) بوجه عام.

2.5 التوصيات والمقترحات

1.2.5 التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات من أجل ضمان تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، وهي:

1. ضرورة اهتمام البنك بأبعاد التسويق الداخلي لموظفيه وتلبية متطلباتهم في سبيل تعزيز مستويات الأداء لديهم.

2. العمل على تمكين الموظفين على وفق مستوياتهم الوظيفية بما يحسن أداء مهامهم ويعزز من جودة الخدمات المصرفية في البنك.

3. تعزيز مستوى تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين من القيام بمهامهم بصلاحيات واسعة سعياً لزيادة الإنتاجية والإنجاز.

4. التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية المتخصصة في البرامج التدريبية النوعية لتعزيز القدرات والمهارات لديهم.

5. إعادة النظر في سياسة التحفيز ومنح المكافأة لموظفي البنك لتحسين مستويات الانتماء ورفع مستوى الأداء لديهم.

6. منح موظفي البنك حوافز وعلاوات عادلة بحسب الإنجاز وتقييم الأداء دورياً.

7. تطوير منظومة الاتصال الداخلي لتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام في البنك.

8. تعزيز مستويات العمل المشترك بين جميع الأفراد والكوادر وتنسيق الجهود بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية كافة من أجل التكامل وديمومة العمل وتشجيع الأفكار والاقتراحات المقدمة لتحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

9. ضرورة تخصيص البنك وحدة لأبحاث التسويق تقوم بجمع المعلومات التسويقية التي تسهم في معرفة مستوى خدماته مقارنة بالمنافسين بما يحافظ على حضوره التنافسي في بيئة العمل المصرفي اليمني.

10. الاهتمام بسرعة استجابة موظفي البنك لمتطلبات العملاء وتقديمها في الوقت المناسب والاهتمام بتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة تعتمد على المعلومات التسويقية.

2.2.5 المقترحات:

اتساقاً مع الاستنتاجات والتوصيات المطروحة لإبراز حضور هذا النوع من الدراسات ليشمل دراسات أخرى مكملية تشكل رؤى مستقبلية، ومساراً يسترشد به الباحثون، تقترح الدراسة ما يلي:

(1) دراسة الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.

(2) دراسة دور التكنولوجيا المالية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.

(3) دراسة الدافعية لدى العاملين كمتغير معدل للعلاقة بين حوكمة البنوك وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

(4) دراسة دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز القدرات التنافسية للبنوك اليمنية.

فائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. البياتي، فارس رشيد. (2018). الحاوي في مناهج البحث العلمي. عمان، دار السواقي العلمية، ط1.
2. حازم، عبد الفتاح محمد. (2018). تسويق الخدمات. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية.
3. دانيال، جوني. (2015). أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية. ترجمة: طارق عطية عبد الرحمن، راجعها: محمد بن إبراهيم بن عقيل، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
4. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة. (2015). قياس اللاملوسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار صفاء للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
5. السنفي، عبد الله. (2018). إدارة الجودة الشاملة. ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء.
6. السيد محمد، أبو هاشم حسن. (2006). الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
7. الشيخ، فؤاد سالم والزعبي، علي فلاح. (2020). التسويق المصرفي مدخل صناعة الخدمات المصرفية والمالية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. صلاح أحمد مراد، أمين علي سليم. (2005). الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، دار الكتاب الحديث، ط2.
9. العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2014). طرق البحث. جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء، ط4.

10. العزيمي، محمود عبده حسن محمد. (2017). **مناهج البحث العلمي**. ط4. صنعاء، اليمن: دار الكتب.

11. العريقي، منصور محمد إسماعيل والنشمي، مراد محمد. (2019). **طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات**. ط6. صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.

12. المحمودي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي**. اليمن: دار الكتب، ط3.

13. المشهداني، سعد سلمان. (2019). **منهجية البحث العلمي**. عمان: دار أسامة، ط1.

14. الضمور، هاني حامد. (2021) **مبادئ تسويق الخدمات**. عمان: دار وائل لطباعة والنشر، ط1

المجلات والدوريات:

15. أشكناني، صفية مختار والمشعان، عائشة مشعل. (2023). **إدارة التسويق الداخلي وعلاقتها في جذب الكفاءات الإدارية في البنوك المحلية في الكويت**. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7 (9)، 16-31.

16. إبراهيم، أحمد محمد. (2020). **التسويق الداخلي وتأثيره في الصورة الذهنية للمنظمة من منظور داخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى جراحة الجملة العصبية في بغداد**. مجلة **الجمعة العراقية**، المجلد (3)، العدد (48).

17. إبراهيم، أوس خليل وسعيد، أصفاد مرتضى. (2023). **تأثير أنشطة التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في المصرف الوطني الإسلامي**. مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد (6)، العدد (1).

18. إسكندر، رجا غالب والزهوري، عمار. (2018). **أثر التسويق الداخلي في الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة إم تي إن يمن**. مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد (24)، العدد (4)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

19. إسكندر، نجيب علي. (2021). أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية: دراسة حالة المستشفى الأوروبي. *مجلة جامعة الرازي، المجلد (2)، العدد (1)*.
20. بابكر، عمر علي. (2018). أثر ممارسات أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (2)، العدد (15)، إدارة الأعمال، كلية المجتمع السعودية*.
21. بن علي، إحسان ويحياوي، عبدالحفيظ. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. *مجلة إبداع، المجلد (9)، العدد (01)*.
22. بن عمر، آسيا وسكر، فاطمة الزهراء. (2020). جودة الخدمات البنكية لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة وكالة الوادي. *مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، المجلد (2)، العدد (3)*.
23. أبو الخير، أحمد غنيم. (2018). التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد (46)*.
24. أبو العينين، عصام الدين محمد. (2019). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (12)*.
25. بوسطة، عائشة. (2021). واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضاري فرع بني سليمان بولاية المدية الجزائر. *مجلة المؤسسة، المجلد (10)، العدد (1)*.
26. بوشلوش، عبد الحليم، ومرداوي، كمال. (2017). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة. *مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (3)، العدد (4)*.

27. أبو شوصاء، علي جابر والشليف، معاذ غالب. (2020). أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة نظرية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب. مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم المجلد (1)، العدد (7).
28. بلال، صديق، وجمعة، محمد. (2019). أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق. مجلة كلية المعارف الجامعة، العدد (29).
29. البودي، ربيع والعمار، رضوان. (2020). دور جودة الخدمة المصرفية في تبني تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة عينة لبعض فروع المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية. مجلة جامعة حماة، جامعة تشرين، سورية، المجلد (3)، العدد (4).
30. التريكي، أحسين محمد وكرماد، خالد وشكري، عبد الكريم. (2023). التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كوسيط، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (10)، العدد (1).
31. الجابري، خالد علي أحمد. (2015). تقييم جودة الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية في الجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسة التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد (6)، العدد (3).
32. جاسب، عذراء عبادي. (2024). الاندماج المصرفي وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن فروع مصرف الرشيد المندمجة في محافظة البصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2).
33. جبارة سمية سعيد. (2023). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2 (4).

34. حاج، محمد وعجيبة، جروة. (2020). علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (11)، العدد (1).
35. حميد، مصطفى. (2023). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية العراقية. Jope [إنترنت]. 35 (2):458-71. موجود في: <https://jcope.uobaghdad.edu.iq/index.php> [/jcope/article/view/1435](https://jcope/article/view/1435)
36. حريش، سليم. (2015). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي على البليدة، العدد (11)، 40-56.
37. الحكيمي، وائل ومصالح، يوسف قاسم، وقحطان، رياض عبد الله. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (7) 16، 399-429.
38. خوالد، أبو بكر. (2018). التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد (2)، العدد (3).
39. خير الدين، فائزي وملوكي، عمر. (2019). أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الاتصالات: دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع - تمنراست. مجلة مغربية لإدارة المنظمات، المجلد (3)، العدد (1).
40. دغنوش، العطرة. (2023). مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد (16)، العدد (1).

41. الذبحاوي، سناء جاسم. (2023). التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية. المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (7)، العدد (1).
42. الزيادات، محمد عواد. (2016). أثر التسويق الداخلي على إدارة المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (43)، العدد (1).
43. سعيدة، قاسم شاوش. (2018). تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستخدام نموذج الفجوات. مجلة الإبداع، المجلد (8)، العدد (1).
44. سماكة، محمود علي ومجيد، عمار. (2024). التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2).
45. السيان، ماجد قاسم والصبري، أسماء. (2021). دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء. مجلة رؤى اقتصادية، 11، (1)، 699-712.
46. شريط، حسني وعطوي، نوال. (2022). أثر ممارسة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (13)، العدد (1).
47. الطاهر، عمر علي بآكر وبن عبد الله، نزار. (2019). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية لمصارف التجارية بمحافظة الدرب، المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (14).
48. الطراونة، رمزي مبارك. (2019). أثر استخدام منهج ستة سيجما (SIX SIGMA) في تحسين جودة الخدمات الصحية في وزارة الصحة الأردنية. مجلة، المجلد (6).

49. الطيرة، خالد خليل والحاسي، أسماء مبارك. (2023). جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرات التنافسية: دراسة حالة مصرف الوحدة الإسلامي ليبيا. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (6)، العدد (1).
50. عبد الحميد، رفل مؤيد والحمداني، رعد. (2018). دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، المجلد (37).
51. عبد الخير، فرح يس فرح. (2018). التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (4).
52. عبد الرسول، حسين علي وعباس، سنان علوي. (2017). دور التفاعل لجودة الخدمة في العالقة بين التسويق الداخلي وملكية العاملة التجارية: دراسة تطبيقية في معل ببسي الكوفة. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (6)، العدد (23).
53. عبد الخالق، حسام محمد رياض. (2023). تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، المجلد (41)، العدد (4).
54. العريقي، بسيم وعبد العالم، محمد والنصيري، أحمد. (2022). أثر التسويق الداخلي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار الثاني.
55. عزوزي، خديجة وربيع، بلايلية. (2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي: دراسة جامعة قالمة وجامعة سوق أهراس. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (15)، العدد (1).

56. عزيبان، وهيب مهدي وأبو بكر، إلهام أحمد. (2022). دور التقنيات الحديثة للعلاقات العامة في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك الكريمي الجمهورية اليمنية. مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد (13).
57. العلفي، نبيل محمد والراعي، ياسمين عبد الله. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة على بنك اليمن والكويت. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد (23).
58. الغامدي، عبد الرحيم والفران، عبير. (2020). أثر الشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعميل الداخلي: دراسة تطبيقية بجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (13).
59. الفريجي، حيدر محسن والخفجي، أحمد طالب. (2021). تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2).
60. قادر، سوزة محمد وديلمان، أحمد عزيز وبهناز، رؤوف محمود. (2018). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة السليمانية، المجلد (8)، العدد (1).
61. القادري، أيوب مسعود. (2024). دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية على شركة ليبيا للاتصالات والتقنية. <https://dspace.academy.edu>

62. القباري، محمد بن جود. (2024). دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (4)، العدد (13).*
63. القحطاني، مربع خالد. (2024). دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للدراسات الإنسانية، المجلد (8)، العدد (29).*
64. قريشي، شيماء. (2023). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك التجارية على مستوى ولاية بسكرة. *مجلة العموم الإنسانية، المجلد (23)، العدد (1).*
65. لعراف، نور الدين، وبناوله. (2022). تقييم جودة الخدمة المصرفية من منظور موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ولاية المسيلة باستخدام خريطة الأهمية/الأداء. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (10)، العدد (1).*
66. المرشدي، رحاب وبن عمر، أعطيات. (2024). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية. *مجلة العربية للإدارة، المجلد (20)، العدد (2).*
67. مختارية، عثمانى. (2022). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوحجر. *مجلة دفاتر بواكس، المجلد (11)، العدد (02)، 192-180.*

68. مرغني، بدر الدين والصهبي، إياد نبيل إبراهيم. (2020). أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العميل من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في صنعاء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (6)، 32-61.
69. مصلح، عبد اللطيف عايض والعصيمي، فاطمة محمد صغير. (2023). أثر التسويق الداخلي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد (1)، العدد (3).
70. الملا، محمد محمود حامد والجرجري، أحمد حسين حسين. (2019). مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة الاقتصاديات وعلوم الإدارة، المجلد (25)، العدد (110).
71. موساوي، سارة. (2018). أثر التسويق الداخلي في تنمية الولاء للعلامة التجارية: دراسة ميدانية بمؤسسة للاتصالات الخلوية بالجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (1)، العدد (35).
72. النسر، عبد الكريم ساسي ومفتاح، حورية الهادي. (2020). أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. مجلة صرمان للعلوم والتقنية، 2 (3)، 80-108.
73. هدى، أحمد غازي وجثري، سعدون محمود. (2020) أثر التسويق الداخلي في رضا الزبون: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (26)، 35-49.
74. الوهاشي، عبد الوهاب. (2020). واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم: بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، المجلد (25)، العدد (110).

75. اليوسفي، نسيم يوسف والحريري، خالد حسن. (2023). واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في مستشفى أطباء المنار-محافظة إب. مجلة جامعة الجزيرة، المجلد (6)، العدد (12).

ج. الدراسات والبحوث:

76. الأمين، شريط، وعطوي، نوال. (2022). أثر ممارسة التسويق الداخلي في تحسين الخدمة

المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة. جامعة الجزائرية، كلية الاقتصاد.

77. الباهي، صالح الدين. (2016). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن:

دراسة ميدانية على البنك السالمي الأردني في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

الأوسط، لبنان.

78. أبو حمزة، سها سمير. (2017). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق

الميزة التنافسية لديها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

79. بولعراس، عبد المؤمن. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة

الاتصالات الجزائر طولقة. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة محمد خيضر، بسكرة.

80. أبو ميرزا، دياب ماهر. (2019). جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية لمبنة الخليل:

دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.

81. ثامري، سعدية وشعبي، أم الجيلالي. (2022). دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الابتكاري

لدى موظفي المؤسسة البنكية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة 540 تيارت. رسالة

ماجستير، جامعة ابن خلدون.

82. الجابري، خالد. (2019). تقييم جودة الخدمة المصرفية في البنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين

البنوك الإسلامية والبنوك التجارية. رسالة ماجستير، جامعة حضرموت.

83. جروح، ماهر. (2015). جودة الخدمات المصرفية وأثرها في ربحية المصارف: دراسة ميدانية شملت المصارف الخاصة في سوريا. رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
84. الجاروشة، محمد عبد المعطي. (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
85. جواد، علي المرتضى وشهيد، علي أحمد ظاهر. (2023). أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية. بحث مقدم إلى مجلس قسم إدارة الأعمال، جامعة بابل.
86. الحتو، حميد. (2020). دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات التسويقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في شركة حوال بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة.
87. حسين، حراق وزرقان، فيصل. (2021). أثر جودة الخدمات المصرفية في بناء الصورة الذهنية للزبون: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي الوكالة 46 تبسة. جامعة العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، رسالة ماجستير.
88. الحرباوي، علي عبد الله. (2020). العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل وإسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين العاملين في عدد من المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الموصل. أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل.
89. حواص، المختار البشير. (2021). التسويق الإلكتروني وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية بفروع المصارف العامة والخاصة في مدينة الزاوية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة الزاوية.

90. خلو، سميحة. (2016). قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية مقارنة بين بنك CPA-BEA للمدة 2015-2016. رسالة ماجستير غير منشورة.
91. دقاشي، عبد الفتاح. (2018). مساهمة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك العمومية الجزائرية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك وكالة الوادي. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
92. دويس، محمد الطيب والمحمدي، سناء. (2023). دور جودة الخدمة المصرفية في زيادة ثقة الزبون بالبنوك التجارية: دراسة حالة بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري بورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
93. سعيد، أميرة أحمد. (2022). أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية شملت الجامعات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير، جامعة آزال للتنمية البشرية.
94. سليمانى، نور الهدى. (2020). أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات: دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
95. السنباني، رحاب فاضل (2018) أثر التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي بالصندوق الاجتماعي للتنمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاندلس، اليمن.
96. شاكر، فارس جميل عبده. (2021). دور نظم المعلومات المحاسبية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف اليمنية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف اليمنية. رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للعلوم المصرفية.
97. شبل، يحيى أحمد خليفة. (2019). استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء. رسالة ماجستير، مقدمة إلى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة مالك إبراهيم، ليبيا.

98. شرفي، منتصف وبوضياف إلياس. (2022). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية:

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة. مجلة إضافات اقتصادية.

99. شريف، هدى. (2020). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة ميدانية

لمجموعة من البنوك بولاية برج بوعرييج. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

الجزائر.

100. الشيعاني، وليد حسين عبد الجليل. (2019). دور التسويق الداخلي على أداء العاملين في

الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية. رسالة ماجستير، جامعة

الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.

101. صليحة، منصور وطيايية، أمل. (2021). أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبون: دراسة

حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة المسيلة 904، الجمهورية الجزائرية. رسالة

ماجستير، جامعة محمد بوضياف، قسم العلوم والاقتصاد.

102. عامر، مسعود. (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالبنك

الخارجي (BEA بولاية ورقلة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير.

103. العسلي، يونس عبد الرؤوف سلطان. (2021). أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء بالتطبيق

على المصاريف اليمنية 2009-2019. أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة القرآن الكريم

والعلوم الإسلامية، جمهورية السودان.

104. عبد الفراج، درى قسم مرسال. (2014). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية:

الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

105. عمورات أعراب. (2019). دور التسويق الداخلي في تعزيز مكانة الأهمية للخدمات البنكية:

دراسة مقارنة بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات

عباس، سطيف.

106. العيسي، سمير محمود. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في

المصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء -

الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.

107. لعروسي، عبد الغني وبن خليف، يسرى. (2022). أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي:

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

قاصدي مرياع.

108. فرحي، أسماء. (2020). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في

شركة هندسة الكهرباء والغاز - الوحدة التجارية تقرت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي

مرياع.

109. فهمي، نشوان أحمد. (2023). دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية في مدينة دهبوك. رسالة ماجستير،

جامعة الشرق الأدنى.

110. القدسي، بلال. (2023). تصور مقترح لتحسين جودة الخدمات المصرفية في ضوء منهجية

(SIX-SIGMA): دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء. رسالة ماجستير،

جامعة صنعاء.

111. قسيمة، نور الهدى. (2017). دور التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشري: دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

112. كبيش، عبد القادر. (2017). دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موبيليس "mobilis". رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

113. كلثوم، ميمي رانيا. (2019). دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية BADR بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

114. مسعود، مدين أحمد عبد الجليل. (2022). ظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها في تدني جودة الخدمة المصرفية: دراسة ميدانية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آزال للتنمية البشرية.

الضمور، هاني. (2020) تأثير منصات وسائل التواصل الاجتماعي على حماية الصحة العامة. من جائحة COVID-19
115.

116. المخلافي، وليد سيف. (2019). دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آزال للتنمية البشرية.

117. مفتاح، حورية الهادي و النسري، عبد الكريم ساسي (2020): أبعاد التسويق الداخلي ودورها في

تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة: دراسة ميدانية في مصرف شمال أفريقيا ومصرف

الجمهورية ومصرف الصحاري - بفروع مدينة صرمان، مجلة صرمان للعلوم والتقنية ، Vol.02,

No.3, Dec 2020, pp. 080 ~ 108

118. عطاوي ، الهام. (2017). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية (منطقة إربد). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية, 2(32). <https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/891>

د. المؤتمرات والملتقيات:

116 عبد الكريم، إبراهيم محمد والتائب، علي مفتاح. (2021). واقع جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة مصرف الجمهورية - فرع سرت. مؤتمر العلمي الدولي الخامس بكلية الاقتصاد والتجارة: مستقبل الاقتصادات العربية في ظل انتشار الأوبئة والجوائح الصحية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت.

117 علون، محمد أمين وآخرون. (2018). التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

118 هريرة، حسين. (2024). البنك اليمني للإنشاء والتعمير: دور أساسي في ترسيخ الثقافة المالية والمصرفية في اليمن. الملتقى العربي الأول للمصارف ورجال الأعمال، بيروت، عمان. **هـ. التقارير والمواقع الإلكترونية:**

1. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2018). المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، العدد (33).

2. مجموعة البنك الدولي. (2022). أحدث المستجدات الاقتصادية في اليمن.

3. اتحاد البنوك العربية. (2022). https://uabonline.org/ar، تم الاطلاع في 22 / 2 / 2023.

4. فوربس الشرق الأوسط. (2022). https://www.forbesmiddleeast.com/ar/lists/top-30-banks-

.2023/1/12 تم الاطلاع في [/in-the-middle-east-2022](#)،

5. اتحاد المصارف العربية. (2024). <https://uabonline.org/magazine-article>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ✓ Alijanzadeh, M & Fattahi, H & Veisi, F & Alizadeh, B & Khedmatgozar, Z Gholami, S (2018). "Assessment of Educational Service Quality Gap: The Students' Perspectives", Copyright Kermanshah University of Medical Sciences. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).
- ✓ Alhakimi, W, & Alhariry, K. (2014), Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry, Academic Journal of Management Sciences, Vol. 3, No.1.
- ✓ Alshura M. & Nusair W. & Aldaihani. F. (2016). Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5 (4), 168- 187.
- ✓ Asif, Sidrah, 2015, A study of employee perceptions of Internal Marketing in relation to their organizational commitment in the Higher Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales, Dissertation for Philosophy, Degree Ph.D., University of Canberra, School of Management, Australia. 5.
- ✓ Bajrami D. D, Cimbaljević.M, Petrović, Milan M. Radovanović, T. G (2024). Internal marketing and employees' personality traits toward green innovative hospitality. Tourism Review.V.80.
- ✓ Bohnenberger, Maria C. & Schmidt, Serje & Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, 2019, Internal marketing: a model for implementation and development. Dimensión Empresarial, Vol. 17, No. 1, P14.
- ✓ Bohnenberger, Maria C. & Schmidt, Serje & Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, 2019, Internal marketing: a model for implementation and development. Dimensión Empresarial, Vol. 17, No.1.
- ✓ Bojarskytė, Laura, (2017), The Impact of Internal Marketing On Employee Engagement in Innovative Organizations, Thesis for Innovation Management, Degree MSc., ISM University of Management and Economics, Lithuania.

- ✓ Burin, C & Roberts-Lombard, M & Klopper, HB, 2016, An Internal Marketing Perspective Within a Recruitment Service Environment in South Africa, The Journal of Applied Business Research – January/February, Vol.32, No. 1.
- ✓ Dostie, B. (2014). Innovation, productivity, and training (No. 8506). IZA Discussion Papers.
- ✓ Fikri, A. F., & Nawangsari, E. R. (2023). Gap Analysis To Measure Service Quality At Public Service Mall (MPP). Journal Governance, 9(1), 18-34.
- ✓ Gonu, E., Agyei, P. M., Richard, O. K., & Asare-Larbi, M. (2023). Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management*, 10 (1).[https://doi.org/10.1080/23311975](https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797). 2022.2163797.
- ✓ Geoffrey Norman (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics *Advances in Health Sciences Education* 15 (5):625-32 DOI:10.1007/s10459-010-9222-y
- ✓ Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2-24.
- ✓ Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014b). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26 (2), 106-127.
- ✓ Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1 (2), 107-123.
- ✓ Hammermann, A, and Mohnen, A, (2014), "The price of hard work Different incentive effects of nonmonetary and monetary prizes", *Journal of Economic Psychology*, vol.43, p:14
- ✓ Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B., (2020), Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity, *Sustainability journal*, Vol.12, No. 6, PP. 1-18.
- ✓ Kandie, H. K. (2018). "Effects of Service Quality on Students' Satisfaction in Libraries in Kenya Using Servperf Model: Case of St Pauls' University in Kenya". *Archives of Business Research*, 6 (1), 117-133.
- ✓ Khan, H (2013): "Financial inclusion and financial stability: are they two sides of the same coin?", address at BANCON 2011, Chennai, 4 November.

- ✓ Kokorovic.M Jukan & Amra Softic, (2016). "Comparative Analysis of Financial Inclusion in Developing Regions Around the World, " Economic Review: Journal of Economics and Business, University of Tuzla, Faculty of Economics, vol. 14 (2), pages 56-65, November.
- ✓ Klokkenga, Brittany, How To Measure The 5dimensions Of Service Quality, 2020, [Https://Www.Getfeedback.Com](https://www.getfeedback.com).
- ✓ Kotler, P & Armstrong, G, (2018), "Principles of marketing", 17th Global Ed, Pearson Education Limited., United Kingdom.
- ✓ Lubbe, Sarah May, 2013, Elements of Internal Marketing as predictors of Employee Satisfaction, Thesis for Commerce in Marketing Management, Degree of MSc, University of Pretoria.
- ✓ Maguluri, V, Kumar, Nikhil, G. Agarwal, A, &, Lakshmana, a (2022). Service Quality &Customer Satisfaction with Special Reference to Banking Sector, Journal of Positive School Psychology, Vol (6), No (5).
- ✓ Marques, C. Leal, C. Marques, C. Cabral, B. (2018). Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil, Tourism & Management Studies, 14 (SI1), 36-42.
- ✓ Mekonnen, G, (2017), the effect of internal marketing on organizational commitment of employees: the case of commercial bank of Ethiopia, Master's thesis in Marketing Management, Addis Ababa University, School of Commerce Marketing Management Graduate Program. Ethiopia.
- ✓ Morsy, Nermin, 2014, Internal Marketing: A HRM-Marketing Nexus “The Case of a Global Travel Company”, Dissertation for Philosophy Degree Ph.D., University of Strathclyde, Glasgow, UK, P15.
- ✓ Ng, Eric & Fang, Wei-Ta & Lien, Ching-Yu, (2016), An Empirical Investigation of the Impact of Commitment and Trust on Internal Marketing, Journal of Relationship Marketing, Vol. 15, NOS. 1-2, Taylor & Francis Group, LLC, P38.
- ✓ Nointin. A & Chui. C.T. (2018). effect of internal marketing on turnover intention of frontline employees in travel and tour agencies in Sabah, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communicate, on SSN: 2146-5193, p.711-720.
- ✓ Pakurar, M, Haddad, H, Nagy, Janos, J& Olan, J (2019). The Service Quality Dimensions That Affect Customer Satisfaction in The Jordanian Banking Sector.
- ✓ Paksoy.M H., Yakup.D, Özbezek.D, Filiz. C (2024). The mediating role of organizational commitment in the relationship between internal marketing and job performance:

- Application in Turkey. *Journal of Economics and Management* 46 (4):111-142
DOI:10.22367/jem.2024.46.05.
- ✓ Sarbabidya, S. (2014). Sustainable Development of Mobile Phone Telecommunication Industry of Bangladesh: A Holistic Marketing Approach, Ph.D. University of Dhaka. Bangladesh.
 - ✓ Serafim. A, Veloso.C.M, Navarro.J, Sousa.B (2024). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals. *MDPI Sustainability* February 202416 (5):1932
DOI:10.3390/su16051932 License CC BY 4.0.
 - ✓ Silva. S. S (2021). Internal Marketing and its influences on employee happiness and organizational commitment e no commitment organizational. Dissertation submitted as a partial requirement for obtaining the master's degree in Advertising and Marketing.
 - ✓ Amangala, E.and Wali, A. (2013). Internal Marketing orientatton, *international Journal of Management Sciences*, Vol. 1, No; 2. Pp.
 - ✓ Abzari, M., Ghorbani, H., &Madani, F.A., The Effect of Internal Marketing on organizational commitmenenel From Market-orient action Viewpoint In Hoed.
 - ✓ Basheka, B. C. & Nabwir, A. (2013). Budet planning and the quality of educational services in Uganda public universe sites; A case study of kyambogo university.
 - ✓ Sabin Donlagin& Samir Fazlc, (2015), Quality Assessment Higher Education Using The Servaqual Model, *Journal of Management*, volt, 20, 2015., pp39-57.
 - ✓ Kotler Philip and Armstrong Gettingary (2016). *Principles of marketing: Pearson education*
 - ✓ Kotler, P. &Keller, K. (2016), *Marketing Management*, 15edition, Pearson Education Limited.
 - ✓ Nwokah. N. Gladson, Joyce T. Briggs (2017). Internal Marketing and Marketing Effectiveness of Hotel Industry in Rivers State. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2017, 5, 238-257 <http://www.scirp.org/journal/jhrss> ISSN Online: 2328-4870 ISSN Print: 2328-4862.
 - ✓ Shahzad, Tahir & Naeem. Hummayoun, (2013), Role of Internal Marketing in employee engagement Leading to Job satisfaction of Employees in private Banks of Pakistan, *Journal of Business and Management*, vol. 8. Issue.2, pp.62-68.
 - ✓ Taek.H.Y, Amenuvor.F.E, Cho.y (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behavior: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and*

Business Economics 29 (2) DOI:10.1016/j.iedeen.2023.100216 LicenseCC BY-NC-ND 4.0.

- ✓ Teo B., C. , Mohd S. b.A., Faezahb.A.B., Nurna dirah b.A.Z., (2016). Evaluation of Service Quality of private Higher Education Using Service Improvement Matrix, Journal of Arcadia-Social and Behavioral Science 224 (2016) 132-140.
- ✓ Sekaran, U, & Bougie, (2010). Research Methods for Business a Skill-Building Approach. 6th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- ✓ Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). Using multivariate statistics (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- ✓ Theresia L and Bangun R (2017), "Service Quality That Improves Customer Satisfaction in A University: A Case Study in Institute Technology Indonesia, OP Conf. Series: Materials Science and Engineering 277 (2017). 10th ISIEM IOP Publishing 012059 doi:10.1088/1757-899X/277/1/012059.
- ✓ Vanniarajan, T. & Gurunathan, P. (2009). Evaluation of Linkage Between Service Quality, Customer Satisfaction and Repurchase Intentions: An Application of SEM. Asia-Pacific Business Review, Vol. V, No. 4, October – December, pp. 108-118].
- ✓ Wang. C, Masukujjaman. M, Alam.S, Ismail A, Chieh-Yu L, and Yi-H. Ho (2023). The Effects of Service Quality Performance on Customer Satisfaction for Non-Banking Financial Institutions in an Emerging Economy. Journals IJFS, Volume 11, Issue 1, 10.3390/ijfs11010033.
- ✓ Way. Sean A. Chan Elisa K, Sturman. M (2023). The Effects of Internal Marketing Climate On Hotel Effectiveness and Competitive Excellence Cornell Hospitality Quarterly Cornell Hospitality Quarterly 65 (4):526-539 -
- ✓ Yusuf, G, Sukati. I, (2016). Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector, International Review of Management and Marketing, Vol.06, No.04.
- ✓ Getz, O., Liehr-Gobbers, Krafft, M. (2012). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In Handbook of partial least squares (pp. 691-711). Springer, Berlin, Heidelberg.

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسئلة الدراسة الاستطلاعية (المقابلة)

أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)

1- ما أبرز التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي في اليمن عامة، وفي البنك اليمني للإنشاء والتعمير على وجه الخصوص؟

.....

2- ما تقييمكم لأداء المصارف اليمنية عامة؟ وأداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير؟

.....

3- هل يمتلك البنك استراتيجيات لتسويق الداخلي؟ وكيف يتم قياس فاعلية التسويق الداخلي في جودة الخدمات المصرفية؟

.....

4- ماهي العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة الخدمات؟

.....

5- هل يقوم البنك بتفويض ومنح الصلاحيات للموظفين؟ وكيف ترى نظام الحوافز ببنك مقارنة ببنوك الأخرى؟

.....

6- بنظرك هل تلعب المعلومات التسويقية دور في تحسين جودة الخدمات؟

.....

7- ماهي المقترحات التي تراها مناسبة لتعزيز التسويق الداخلي والتي ستساهم في تحسين جودة الخدمات

المصرفية في البنك اليمني للإنشاء والتعمير؟

.....

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية والوظيفية

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة صنعاء	إدارة الأعمال	أستاذ	أ.د. عبد الله عبد الله السنفي	1
جامعة صنعاء	إدارة الأعمال	أستاذ	أ.د. سنان غالب المرهضي	2
جامعة صنعاء	إدارة الأعمال	أستاذ	أ.د. احمد محمد الشامي	3
جامعة ذمار	تسويق	أستاذ	أ.د. آمال محمد المجاهد	4
جامعة عمران	إدارة الأعمال	أستاذ	أ.د. عبد الخالق هادي طواف	5
جامعة ذمار	تكنولوجيا المعلومات	أستاذ	أ.د. منير سعيد المخلافي	6
جامعة عمران	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	أ.م. د. نبيل محمد العلفي	7
جامعة ذمار	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	أ.م. د. ماجد مبخوت جعيل	8
جامعة صنعاء	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	أ.م. د. عبد العزيز محمد المخلافي	9
العلوم والتكنولوجيا	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	أ.م. د. علي حسن الأشول	10
جامعة صنعاء	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	أ.م. د. عبد الكريم الدعيس	11
جامعة الرازي	تسويق	أستاذ مشارك	أ.م. د. نجيب إسكندر	12
جامعة عمران	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	أ.م. د. عبد الفتاح علي محمد القرص	13
الأكاديمية اليمنية	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	د. عباس عبده قائد البناء	14
الجامعة الحديثة	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	د. يونس عبد الرؤوف العسلي	15

Abstract

The Impact of Internal Marketing on Improving the Quality of Banking Services: Yemen Bank for Reconstruction and Development (YBRD) as a Case Study.

By: Mohammed Mohammed Saleh Al-Aiti

Supervisor: Prof. Fadhl Mohammed Ibrahim Al-Mahmoudi

The study aimed at determining the impact of internal marketing –through its dimensions (empowerment, training, motivation, internal communication, and marketing information)- on the quality of banking services in their dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, safety, and empathy) in Yemen Bank for Reconstruction and Development (YBRD). The study followed the descriptive analytical method, and used questionnaires in collecting data using census method for a sample of 285 administrative workers in the middle and executive departments at YBRD, Using the comprehensive limitation, and it was found that the recovered forms amounted to (237) questionnaires and a refund rate of (83%).

The study concluded that there is a statistically significant impact of internal marketing on the quality of banking services at YBRD, and that the level of adoption of internal marketing dimensions in the bank is not at the required level. The level of employee training dimension scored high, and the level of the following dimensions: (Empowerment, internal communication, and marketing information) was average. Moreover, the level of employee motivation dimension was weak, and the level of the banking services quality dimension provided in YBRD ranged from good to high. The dimension of safety ranked first, followed by tangibility, reliability, empathy, and lastly, responsiveness in providing banking services.

The study recommended paying attention to internal marketing because of its strong positive impact on improving the quality of services, with the aim of enhancing their performance levels, reviewing the current motivation policy and providing reward to the bank's employees in order to improve the levels of belonging and to provide distinguished banking services. Furthermore, the bank needs to adopt the process of collecting marketing information to maintain its competitive presence in the Yemeni banking environment.

Key words: Internal Marketing, Quality of Services, Yemeni Bank for Reconstruction and Development (YBRD).

**The Impact of Internal Marketing on Improving the Quality of
Banking Services: Yemen Bank for Reconstruction and
Development (YBRD) as a Case Study.**

By

Mohammed Mohammed Saleh Al-Aiti

Supervisor

Prof. Fadhl Mohammed Ibrahim Al-Mahmoudi

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree of

Master in Business Administration

Yemen Academy for Graduate Studies

Sana'a - Yemen

2025

