

# الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

}{ يأيها الذين آمنوا إذا  
قيل لكم تفسحوا في  
المجالس فافسحوا يفسح  
الله لكم وإذا قيل لكم انشروا  
فانشروا يرفع الله الذين  
آمنوا منكم والذين أوتوا العلم  
درجات والله بما تعملون خير  
{

سورة المجادلة أية (١١)

صدق الله العظيم

# العِدَادُ

إلى الأهل الذين غذوني حباً وحناناً وغرسوا  
في معاني العزة والإباء وضحوا بالغالى  
والنفيس من أجلى ....

إلى صاحب القلب الكبير والروح الطيبة  
ورمز العطاء...  
**والدي العزيز ...**

إلى ينبوع الحنان الدافيء الذي لا ينضب...  
**والدتي العزيزة ...**

# إلى من غمروني بعطفهم وحنانهم... أخوتي وأخواتي....

إلى كل من علمني حرفًا ...

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث.

الباحث

## الشكر و التقدير

اللهم أعني أنأشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأنأعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين .

أتقدم بالشكر الجليل إلى صاحبة العطاء الوفير جامعة السودان والى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين غذوني بالعلم والمعرفة وأخص بالذكر أستاذي الفاتح محمد سعيد المشرف على هذه الرسالة ، والذي لم يبخل بجهده ووقته في إرشادي وتوجيهي في إعداد هذه الرسالة.

وأتوجه بالإمتنان الخاص لكل إدارات وموظفي وعملاء البنوك عينة الدراسة والذين لم يتوادوا لحظة في تقديم المساعدة في فترة الدراسة الميدانية .

كماأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم ومد يد العون لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود ولم أذكر إسمه في هذا المقام.

## الباحث

### مستخلص الدراسة

حظى تسويق الخدمات المصرفية بإهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بالقطاع المصرفي نظراً للتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء لذلك كان على إدارات البنوك تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة لتعزيز قدرتها التنافسية .

تلقي هذه الدراسة الضوء على مفهوم وإجراءات التسويق الداخلي المتبعة من قبل إدارات البنوك بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى العاملين والذي بدوره يؤدي إلى الارتفاع بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

استخدمت الدراسة المنهج الاستنبطاني في تحديد مشكلة الدراسة، والمنهج التاريخي في جمع المعلومات من مصادر مختلفة في الفصول النظرية ، ثم المنهج التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة .

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي السوداني وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك البنوك عينة الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع عدد (99) إستمارة إستبيان على عينة من مديري وموظفي وعملاء البنوك التجارية السودانية بولاية شمال كردفان.

وإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أهمها المتوسطات المرجحة لمتغيرات الدراسة ومعامل الإرتباط والإنحدار المتعدد لمعرفة مدى وجود إرتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .

## **وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، أهمها :**

- 1- إن هنالك علاقة إرتباط معنوي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية.
- 2- تستخدم البنوك التجارية السودانية عينة الدراسة عدة برامج للتسويق الداخلي مثل:
  - منح حوافز تشجيعية للموظفين الذين يقومون بعمل متميز .
  - توفير إنترنط إتصال داخلية جيدة بين العاملين .
  - دعم مجهودات العاملين للقيام بأعمالهم من خلال تفويضهم بالصلاحيات وإشراكهم في وضع وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف البنك.
- 3- إن نقطة الإنطلاق للوصول إلى جودة الخدمة المصرفية ونيل رضا العملاء تبدأ من الإهتمام بالموظفين ومعرفة حاجاتهم المادية والمعنوية .

## **كما وتوصلت الدراسة للعديد من التوصيات ، أهمها:**

- 1- يجب على إدارة البنك السعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق تبني مفهوم التسويق الداخلي بسياساته الموجهة نحو احتياجات ورغبات الموظفين لكسب ولائهم.
- 2- ضرورة الإهتمام بالبرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظفين مما يؤدي إلى تقديم خدمة مصرفية جيدة للعملاء.
- 3- يجب على إدارات البنوك عينة الدراسة عمل دراسات مستمرة لقياس الرضا الوظيفي و التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بأبعادها الخمسة المتمثلة في الجوانب المادية الملمسة ، الإعتمادية ، الثقة والأمان ، الإستجابة ، التعاطف لضمان رضائهم عنها.

## **ABSTRACT**

The marketing of banking services have a great concerned by researcher and others who relate to the Banking sector, due to the continuous change in customers' needs, therefore the Bank management should improve the quality of provided banking services .in order to enhance their competitiveness

This study focused on the concept and procedures of internal marketing followed by bank managers to achieve the maximum levels of employee's satisfaction which lead to the improvement the quality of services .provided to the customers

The study used deductive approach in determining the study problem, and historical approach to collect the data from different sources in theoretical approach, .then analytical approach to reach study results

This study was conducted in the Sudanese banking sector and aimed to identify the extent of banks' awareness of the study sample to the concept of

internal marketing and its impact on the quality of banking service, to achieve the objective of the study (99) questionnaires were distributed among a sample of .Bank managers, employee and customers

For testing the study hypothesis, different statistical methods were used, namely weighted averages for the study variables, correlation coefficient and multiple regression to know if there is a relation between the .dependent and independent variables

### **:The most important of the study results are**

There was a significant correlation between the **-1** internal marketing and the quality of banking services

The Sudanese commercial banks use several **-2** :internal marketing programs such as

Giving incentives to employees who do • .outstanding work

Provision good internal communication • .systems between the employees

Supporting the efforts of workers to do their jobs through delegating authorities to them and involving them in developing and implementing plans that achieve the .objectives of the bank

The starting point to reach the quality of **-3** banking services begins from consideration of employee and identification of their financial and .moral needs

### **The most important of the study :recommendations are**

The bank's management must seek to **-1** achieve high levels of job satisfaction for employees by adopting the concept of internal marketing with its policies geared towards the .needs and wishes of the staff to gain their loyalty

The necessity of caring of training programs -2  
which aims to develop the technical and behavioral skills of staff that leads to the submission of good banking service to customers  
Banking managements must do continuous -3 studies to measure job satisfaction and continuous evaluation of the quality of banking service provided to customers of the five dimensions " tangibles , reliability , trust and security , response and empathy " to ensure . customer satisfaction

الصفحة	المحتوى
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الجداول
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة</b>	
<b>المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
1	(1) المقدمة
2	(2) مشكلة الدراسة
2	(3) أهداف الدراسة
2	(4) أهمية الدراسة
2	(5) فرضيات الدراسة
3	(6) مصادر جمع البيانات
3	(7) حدود الدراسة
3	(8) هيكل الدراسة
5	<b>المبحث الثاني : الدراسات السابقة</b>
<b>الفصل الثاني : التسويق الداخلي</b>	
<b>المبحث الأول: مفهوم وتعريف ومزيج التسويق</b>	
10	(1-1) مفهوم التسويق
10	(2-1) تعريف التسويق
11	(3-1) نشأة و تطور التسويق
11	(1-3-1) مرحلة الإنتاج

12	(2-3-1) مرحلة المبيعات
12	(3-3-1) مرحلة التسويق
<b>المبحث الثاني : مفهوم وخصائص ومزيج التسويق الداخلي</b>	
15	(1) مفهوم وتعريف التسويق الداخلي
18	(2) أهمية التسويق الداخلي
18	(3) أهداف التسويق الداخلي
19	(4) خصائص التسويق الداخلي
20	(5) مزيج التسويق الداخلي
20	(1-5) عناصر مزيج التسويق الداخلي
21	(6) بحوث السوق
22	(7) تقسيم السوق

### قائمة المحتويات :

22	(1-7) التقسيم على اساس جغرافي
22	(2-7) التقسيم على اساس ديموغرافي
22	(3-7) التقسيم على أساس سيكولوجي
22	(4-7) التقسيم على اساس السلوكيات
<b>المبحث الثالث : إجراءات ونماذج التسويق الداخلي</b>	
24	(1) إجراءات التسويق الداخلي
24	(1-1) إختيار العاملين
25	(2-1) التدريب
27	(3-1) تفويض الصالحيات
27	(4-1) نشر المعلومات التسويقية
9	(2) نماذج التسويق الداخلي
29	(1-2) نموذج Berry للتسويق الداخلي
31	(2-2) نموذج Gronroos للتسويق الداخلي

**الفصل الثالث : جودة الخدمة المصرفية****المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص الخدمة المصرفية**

34	(1-1) مفهوم الخدمة المصرفية
35	(2-1) أهمية الخدمة المصرفية
36	(3-1) خصائص الخدمة المصرفية
36	(1-3-1) الالاملموسية
37	(2-3-1) التلازمية
37	(3-3-1) الفنائية (تلاشي الخدمة)
38	(4-3-1) صعوبة تنميط الخدمة
39	((2)المزيج التسويقي للخدمة المصرفية
41	(1-2) الخدمة
41	(2-2) السعر
42	(3-2) الترويج
43	(4-2) منافذ التوزيع
44	(5-2) الدليل المادي
45	(6-2) العملية
46	(7-2) الأفراد

**المبحث الثاني : مفهوم وأبعاد جودة الخدمة المصرفية**

47	(1-1) مفهوم الجودة
47	(2-1) مفهوم جودة الخدمة
48	(2) خطوات تحقيق جودة الخدمة
48	(1-2) جذب إنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء

49	(2-2) خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم
50	(3-2) إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه
51	(4-2) التأكد من إستمرارية العملاء من التعامل مع المنظمة
51	(3) أبعاد جودة الخدمة
52	(4) تطوير وتحسين جودة الخدمة
53	(1-4) تحليل توقعات العملاء والزبائن
54	(4-2) توصيف جودة الخدمات
54	(4-3) أداء العاملين
54	(4-4) إدارة توقعات الخدمة
55	(5) مفهوم جودة الخدمة المصرفية
56	(6) أبعاد جودة الخدمة المصرفية
58	(7) قياس جودة الخدمة المصرفية
58	(1-7) مقياس (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة المصرفية
59	(1-7) الفجوة الأولى: توقعات العملاء وإدراكات الإدارة
59	(2-1-7) الفجوة الثانية: إدراكات الإدارة وتوقعات جودة الخدمة
59	(3-1-7) الفجوة الثالثة: توقعات جودة الخدمة وتسليم الخدمة
59	(4-1-7) الفجوة الرابعة: تسليم الخدمة والإتصالات الخارجية للعملاء
59	(5-1-7) الفجوة الخامسة: الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة
61	(2-7) مقياس الأداء الفعلي SERVPERF

### **المبحث الثالث: أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية**

63	1) دور الموظفين في تقديم الخدمة المصرفية
63	(1-1) المتصلون

64	1-2)) المحوريون
64	3-1)) المؤثرون
64	4-1) المنعزلون
64	2)) العوامل التي تؤثر على رضا العاملين
65	2-1)) إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل
65	2-2)) علاقة الفرد بالآخرين
65	3-2) الأجر والمرتبات
65	4-2) فرص التطور والترقية المتاحة للأفراد
65	3) ثقافة الخدمة
66	4) تطوير مفهوم التسويق الداخلي
67	5)) التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية

#### **الفصل الرابع : الدراسة الميدانية**

##### **المبحث الأول: الدراسة الميدانية : المنهجية, المجتمع, العينة, اساليب جمع وتحليل البيانات**

69	1) منهجية الدراسة
69	2)) مجتمع الدراسة
69	3)) وصف عينة الدراسة
76	4)) أساليب جمع البيانات
77	1-4) توزيع وجمع الإستبيانات
77	2-4) إختبار الصدق والثبات
77	2-4-1) الصدق الظاهري
78	2-4-2) الثبات
78	5) متغيرات الدراسة
79	6) أساليب التحليل الإحصائي

##### **المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة وإثبات الفرضيات**

80	1) تحليل الخصائص الديموغرافية
80	1-1) وصف عينة المدراء

84	2-1) وصف عينة الموظفين
88	3-1) وصف عينة العملاء والزبائن
92	(2) عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة
95	2-(1) عرض آراء الموظفين حول برامج التسويق الداخلي
96	1-2-2) الدافعية للعمل
96	2-2-2) الحوافز والمكافآت
96	3-2-2) تدريب العاملين
96	4-2-2) الاتصال والعلاقات الداخلية
97	(3-2) عرض آراء العملاء والزبائن حول جودة الخدمة المصرفية
97	(1-3-2) الجوانب المادية الملموسة
98	2-3-2) الإعتمادية
98	3-3-2) الإستجابة
98	4-3-2) الثقة والأمان
98	5-3-2) التعاطف
100	(3) إختبار الفرضيات
100	1-3) إثبات الفرضية الرئيسية
100	2-3) إثبات الفرضية الفرعية الأولى
101	3-3) إثبات الفرضية الفرعية الثانية
101	4-3) إثبات الفرضية الفرعية الثالثة
101	5-3) إثبات الفرضية الفرعية الرابعة
	<b>المبحث الثالث: النتائج والتوصيات والبحوث المقترحة</b>
103	(1) نتائج الدراسة
104	(2) توصيات الدراسة
105	(3) البحوث المقترحة
	<b>قائمة المراجع</b>

106	(1) قائمة المراجع باللغة العربية
109	(2) البحوث والمجلات العربية
110	(3) قائمة المراجع باللغة الإنجليزية
113	(4) الشبكة العنکوبية
	<b>الملاحق</b>
114	نموذج الاستبيان

## قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(1-2)	نموذج Berry للتسويق الداخلي	30
(2-2)	نموذج Gronroos للتسويق الداخلي	31
(3-2)	النموذج المركب للتسويق الداخلي	33
(1-3)	مستويات الخدمة المصرفية	35
(2-3)	عناصر المزيج التسويقي للمنظمات الخدمية	40
(3-3)	ترويج الخدمة المصرفية	42
(4-3)	مفهوم جودة الخدمات	48
(5-3)	العناصر المؤثرة في جودة الخدمات	55
(6-3)	نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة	60
(7-3)	مثلث التسويق الداخلي	68
-1) (4	الهيكل التنظيمي للبنوك عينة الدراسة الموجه نحو العملاء والزبائن	76
(2-4)	متغيرات الدراسة	78
(3-4)	توزيع أفراد عينة المديريين حسب النوع	80
(4-4)	توزيع أفراد عينة المديريين حسب العمر	81
(5-4)	توزيع أفراد عينة المديريين حسب المؤهل العلمي	82
(6-4)	توزيع أفراد عينة المديريين حسب عدد سنوات الخدمة	83

	بالبنك	
84	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب النوع	(7-4)
85	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب العمر	(8-4)
86	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب المؤهل العلمي	(9-4)
87	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب الدورات التدريبية للموظفين بالبنك	(10-4)
88	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب النوع	-11 (4)
89	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب العمر	-12 (4)
90	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب المؤهل العلمي	-13 (4)
91	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب عدد سنوات التعامل مع البنك	-14 (4)

الصف حة	إس الج داول	رقم الجدو ل
14	مراحل تطور الفكر التسويقي	(1-2))
77	الإستثمارات الموزعة و المسترجعة	(1-4)
80	توزيع أفراد عينة المدراء حسب النوع	(2-4)

81	توزيع أفراد عينة المدراء حسب العمر	(3-4)
82	توزيع أفراد عينة المدراء حسب المؤهل العلمي	(4 -4)
83	توزيع أفراد عينة المدراء حسب عدد سنوات الخدمة بالبنك	(5-4)
84	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب النوع	(6-4)
85	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب العمر	(7-4)
86	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب المؤهل العلمي	(8-4)
87	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب الدورات التدريبية للموظفين بالبنك	(9-4)
88	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب النوع	(10-4)
89	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب العمر	(11-4)
90	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب المؤهل العلمي	(12-4)
91	توزيع أفراد عينة العملاء والزبائن حسب عدد سنوات التعامل مع البنك	(13-4)
92	إختيار الأفراد من ذوي الكفاءات والخبرات العملية والمهارات العالية	(14-4)
92	الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم في مجال التعامل مع العملاء والزبائن.	(15-4)
92	وضع البرامج التدريبية بناء على إحتياجات الموظفين الموضوعة وفقاً لأسس علمية	(16-4)
93	تمنح إدارة البنك عادة حواجز تشجيعية للعاملين الذين يقومون بعمل مميز	(17-4)
93	الاهتمام بالدراسات المتعلقة بحاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية	(18-4)
93	توفر إدارة البنك وسائل إتصال داخلية جيدة بين العاملين	(19-4)
94	توضح إدارة البنك للموظفين أدوارهم في تقديم الخدمة المصرفية	(20-4)
94	دعم مجهودات العاملين للقيام ب الوظائف ذات الارتباط بالعملاء والزبائن	(21-4)
94	قيام الإدارة بتفويض الموظفين بالصلاحيات لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعملاء	(22-4)

95	إشراك الموظفين في وضع وتنفيذ الخطة.	(23-4)
95	إجابات عينة الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي	(24-4)
97	إجابات عينة العملاء والزبائن حول جودة الخدمة المصرفية المقدمة	(25-4)
99	نتائج معامل إرتباط بيرسون لمتغيرات التسويق الداخلي	(26-4)
99	نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	-27) (4)

## قائمة الجداول :