

## "دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة – دراسة حالة – مصرف الراجحي بمدينة أبها"

إعداد الباحثان:

وعد منصور العماري

طالبة دراسات عليا

كلية الاعمال-جامعة الملك خالد

أ.د. بدر صالح العبيدي

قسم إدارة الاعمال

كلية الاعمال-جامعة الملك خالد



<https://doi.org/10.36571/ajsp7725>

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة في مصرف الراجحي بمدينة أبها، كما أنها تناولت خمس ممارسات للموارد البشرية في التسويق (التسويق الداخلي) متمثلة في (التوظيف، التمكين، التدريب، المكافآت والحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي)، وخمسة معايير وأبعاد للجودة وتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، السلامة – الأمان-، التعاطف)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من كل فروع مصرف الراجحي - بمدينة أبها الذي يبلغ عددهم (147) موظف/ة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتتكون من (60) من العاملين في مصرف الراجحي فرع (الضباب) كعينة للدراسة. استخدمت الدراسة مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك الأساليب الوصفية، معاملات الارتباط، واختبار تحليل الانحدار المتعدد، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ممارسات الموارد البشرية في التسويق (التسويق الداخلي) على جودة الخدمات في مصرف الراجحي بمدينة أبها، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها: تعزيز ثقافة ممارسات الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات المقدمة على معايير وأبعاد الجودة، وذلك من خلال إبراز أهميتها للعاملين، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة تمكين العاملين وتفويض عدد من الصلاحيات لهم في نطاق عملهم وذلك من أجل إنجاز الخدمات المقدمة بشكل ممتاز مما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل بشكل أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، العمليات والخدمات، التسويق الداخلي، الجودة، معايير وأبعاد الجودة، مصرف الراجحي.

## ○ أولاً: منهجية الدراسة والدراسات السابقة:

### 1-1 المقدمة:

تعد الموارد البشرية من الأسس التي تبنى عليها منظمات الأعمال في القرن الحالي، حيث تعتبر أحد أهم الإدارات الأساسية والرئيسية التي تعمل على تخطيط، وتحديد الاحتياجات، والبحث عن واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمميزة بمختلف الوسائل والاهتمام بها منذ بداية تعيينها وحتى انتهاء عملها بالمنظمة، لذلك نجد أن معظم المنظمات في الوقت الراهن تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لعملائها حتى تصل لدرجة التميز، إذ أنها تقوم باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها ومن أهمها الاستراتيجية التي تقوم على الاهتمام بالتسويق لكونه العنصر الأساسي الذي يسعى على توفير الخدمات التي تشبع رغبات العملاء وتلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم.

وكما يعد القطاع المصرفي أحد القطاعات التي يعتمد بقائها واستمراريتها على توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة تساهم في تقديم خدمات عالية الجودة، وخصوصاً في ظل ما يشهده هذا النوع من القطاعات اليوم من منافسة حادة مع مثيلاتها، التي تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية والتكنولوجيا المتقدمة في مختلف خدماتها، وكان من اللازم التأكد من مدى توافر الكفاءات والخبرات التي تساعد على النهوض بأعباء بناء هذا النوع من القطاعات وتطبيق معايير الجودة فيه، ولأن المصارف تشهد تطوراً متسارعاً في مجال خدماتها المصرفية، أصبح من متطلبات العمل الحالية: التركيز على كيفية تنمية رأس مالها البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات والقدرات القابلة للاستثمار لتقديم خدمات عالية الجودة لكي تكتسب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها.

إن مفهوم التسويق كان سابقاً يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين والتي تعرف بالتسويق الداخلي (بن جيمة، نصيرة 2018).

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة الخدمية مقدمة الخدمة، وبين العملاء طالبي الخدمة، إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجات العملاء والعاملين في المنظمة ورفعها ورغبتهم له تأثير كبير في تحسين أداء المنظمة ونموها وازدهارها، وهذا النوع من التبادل وجّه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين، على إثر هذا ظهر التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية الذي يهتم بإشباع حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (عياد، عيونس 2016).

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على اعتبار الموظفين كزبائن داخليين للمؤسسة إذ يتعين عليها تحقيق رضاهم من خلال إشباع حاجياتهم ورغبتهم، الأمر الذي يكون له انعكاس مباشر على تحقيق أنشطة المؤسسة، إذ إن رضا الزبون الخارجي يكون مربوطاً بمدى رضا الزبون الداخلي فالقاعدة في التسويق الداخلي تقول: "زبون داخلي راضٍ يعني زبون خارجي راضٍ" (بن جيمة، نصيرة 2018).

## 2-1 أهمية البحث:

يمكن أن يسهم هذا البحث في إثراء المحتوى العلمي فيما يتعلق بدور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة وذلك بتسليط الضوء على موظفي مصرف الراجحي -بأبها، وانعكاسات ذلك على تحسين الأداء الكلي للعاملين من خلال تقديم الخدمة ذات الجودة العالية.

وكما يمكن أن يسهم هذا البحث في إثراء البحث كونه من أوائل الدراسات -على حد علم الباحثة- التي درست دور الموارد البشرية في عمليات التسويق (التسويق الداخلي) والخدمات في القطاع المصرفي وفقاً لمعايير الجودة وبالتالي يمكن للقطاع المصرفي الاستفادة من هذه الدراسة من أجل تحقيق أهدافه.

## 3-1 أهداف البحث:

- أ- التعريف بدور إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة.
- ب- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وممارسته، ومفهوم جودة الخدمات.
- ت- توضيح أثر تبني ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات في القطاع المصرفي تحديداً -مصرف الراجحي بأبها-.
- ث- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع المصرفي تحديداً -مصرف الراجحي بأبها-.

## 4-1 المشكلة البحثية:

تواجه منظمات اليوم وخاصة الخدمية منها جملة من التحديات أهمها المنافسة الحادة المرتبطة بالتغير في سلوك المتلقي الذي بدأ ينظر لجودة الخدمة كمعيار أساسي لاختيار المنتج بغض النظر عن مقدمه (السرطان، العواودة 2022).

تهتم قطاعات الأعمال ومنها -القطاع المصرفي- بوضع الخطط التسويقية لتشمل كلاً من العاملين والعملاء وهذا ما يطلق عليه بالتسويق الداخلي. حيث يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى: تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين (عياد، عيونس 2016).

ونظراً لتداخل حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة، يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي (بن جيمة، نصيرة 2018).

بالتالي يهتم موضوع دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة بدراسة وتحليل الأساليب والمكونات التي تستند عليها المنظمة في توفير البيئة الوظيفية الأفضل والأنسب للعاملين بها والتي بدورها تسعى على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتحقيق رضاهم مما ينعكس ذلك على جودة الخدمة المقدمة بالتالي يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة بشكل عام والحصول على ولاء العملاء.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة في مصرف الراجحي -بأبها؟

وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- ما مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات في مصرف الراجحي -بأبها؟
  - ب- ما مستوى معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات) في مصرف الراجحي -بأبها؟
- 5-1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات المقدمة وبين معايير وأبعاد الجودة.

ومن هذه الفرضية تم اشتقاق الفرضيات التالية:

- 1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -بأبها.
- 2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -بأبها.
- 3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -بأبها.
- 4 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -بأبها.
- 5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -بأبها.

#### 6-1 مصطلحات البحث:

الموارد البشرية، العمليات والخدمات، التسويق الداخلي، الجودة، معايير وإبعاد الجودة، مصرف الراجحي.

## 7-1 حدود البحث:

- أ- الحدود المكانية: سوف يقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مصرف الراجحي – بمدينة أبها.  
ب- الحدود الزمانية: ستطبق الدراسة الميدانية في العام الدراسي 1445 – 1446هـ.

## 8-1

## 9-1 أدبيات الدراسات السابقة:



| م                | المؤلف /<br>تاريخ النشر           | العنوان                                                                                                                            | الهدف                                                                                                                                                                                     | المتغيرات                                                                                                                       | النتائج                                                                                                                                                            | أوجه<br>التشابه                                                                                                             | أوجه<br>الاختلاف                                                                                                        | مميزات<br>هذه<br>الدراسة                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسات العربية |                                   |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                         |                                                                                                                            |
| 1.               | أبو موسى،<br>رسمية أحمد<br>(2000) | أثر جودة الخدمة على<br>الربحية ورضا العملاء<br>في المصارف الأردنية:<br>دراسة مقارنة بين بنك<br>الإسكان والبنك<br>الإسلامي الأردني. | هدفت هذه<br>الدراسة إلى<br>التعرف على<br>مستوى جودة<br>الخدمة<br>المصرفية<br>المقدمة فعلياً في<br>كل من بنك<br>الإسكان والبنك<br>الإسلامي<br>الأردني، والتعرف<br>على مستوى<br>رضا العملاء | المتغير<br>المستقل: -<br>جودة<br>الخدمة<br>المتغير<br>التابع:<br>-رضا<br>العميل<br>وولائه<br>-الربحية<br>للمصارف<br>قيد الدراسة | 1. إدراك<br>موظفي الخط<br>الأمامي<br>وعلماء<br>البنوك<br>المستهدفة<br>أن الخدمة<br>الجيدة تكسب<br>عميلاً جديداً.<br>2. أن جودة<br>الخدمة<br>المصرفية<br>المقدمة في | 1- اتفقت<br>معظم<br>الدراسات<br>السابقة<br>على هدف<br>مشترك<br>وهو<br>قياس<br>جودة<br>الخدمات<br>بمختلف<br>المؤس<br>ات ومدى | 1-<br>اختلفت<br>بعض<br>الدراسات<br>السابقة<br>في<br>متغيرات<br>الدراسة<br>فالبعض<br>منها جعل<br>جودة<br>الخدمة<br>كمغير | يمكن<br>القول بأن<br>هذه<br>الدراسة<br>جاءت<br>مكملة لما<br>قبلها من<br>دراسات<br>السابقة،<br>إلا أنها<br>تتميز<br>بعدد من |

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                        |                                                                                                                                                 |                                                                                               |                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|
| المميزات<br>وهي:<br>1- حادثة الدراسة حيث تم أجرائها في الفترة الزمنية 1445هـ - 1446هـ.<br>2- على حد علم الباحثة لا يوجد دراسات تناولت دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة "دراسة حالة- مصرف الراجحي بمدينة | مستقل والتسويق الداخلي كمتغير تابع.<br>2- اختلفت بعض الدراسات في نتائج البحث بسبب اختلاف المؤسسات واختلاف البيانات التي تم اختيار العينية منها.<br>3- في بعض الدراسات اعتمدت على بعد واحد من ابعاد التسويق الداخلي ودرست | رضا العملاء بالخدمة المقدمة. وإيضاً اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك اخر وهو دراسة إثر التسويق الداخلي على الأداء الإداري الوظيفي وعلى رضا العملاء.<br>2- اتفقت معظم الدراسات السابقة في متغيراتها بالتسويق الداخلي وابعاده (متغير مستقل) وجودة | البنوك المستهدفة هي انعكاس لرأي الإدارة وليس انعكاس لرأي العملاء.<br>3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلياً في كلا من البنوك المستهدفة.<br>1. أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبون إلى آخر.<br>2. إن جودة الخدمة تعمل على | ودرجة ولائهم لمصارفهم. | هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات البريدية في الشركة العامة لاتصالات وبريد نينوى باستخدام مقياس SERVPERF ومدى علاقة معاييرها برضا الزبائن. | تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وبريد نينوى. | أحمد، بثينة لقمان (2011) | 2. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|

|                                                                      |                       |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                 |                                                                                                                                    |                                                                                                                                      |                                    |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| أبها "وهذا ما تناولته الدراسة الحالية وتميزت به عن الدراسات السابقة. | أثره على جودة الخدمة. | الخدمة (متغير تابع).<br>3- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وبعضها الآخر على المنهج الوصفي التحليلي. | تحقيق رضا الزبون.<br>3. أن معايير جودة الخدمات تؤثر بشكل متفاوت بحسب درجة تأثيرها من وجهة نظر الزبائن.<br>1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.<br>2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين.<br>3. يوجد تباين بين مستويات رضا العاملين | متغير مستقل: ممارسات التسويق الداخلي. متغير وسيط: الرضا الوظيفي. متغير تابع: الالتزام التنظيمي. | هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وأثر ذلك على التزامهم التنظيمي. | التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار. | 3. صالح، عياد، ورضوان عيونس (2016) |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |                                  |    |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----|
|  |  |  | ما بين<br>المتوسط<br>والعالي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |                                  |    |
|  |  |  | 1. وجود<br>علاقة ارتباط<br>إيجابية بين<br>كل من<br>استراتيجية<br>التوظيف<br>واستراتيجية<br>التطوير<br>واستراتيجية<br>التدريب<br>والأداء<br>الوظيفي.<br>2. عدم<br>وجود علاقة<br>ارتباط<br>إيجابية بين<br>استراتيجية<br>التعويض<br>والأداء<br>الوظيفي.<br>3. الرواتب<br>الحالية غير<br>مرضية<br>للعامل<br>مقارنة<br>بالمؤسسات<br>الأخرى. | متغير<br>مستقل:<br>-<br>استراتيجيات<br>إدارة الموارد<br>البشرية.<br>متغير تابع:<br>-الأداء<br>الوظيفي. | هدفت هذه<br>الدراسة إلى بيان<br>أثر استراتيجيات<br>إدارة الموارد<br>البشرية على<br>الأداء الوظيفي<br>دارسة ميدانية<br>من وجهة نظر<br>المديرين في<br>البنوك التجارية<br>الأردنية/<br>محافظة أربد. | استراتيجيات إدارة<br>الموارد البشرية على<br>الأداء الوظيفي دراسة<br>من وجهة نظر المديرين<br>في البنوك التجارية<br>الأردنية محافظة أربد. | الباطنية،<br>محمد تركي<br>(2016) | 4. |
|  |  |  | 1. قوانين<br>الوظيفة<br>العمومية<br>والتي تسيير                                                                                                                                                                                                                                                                                        | متغير<br>مستقل:<br>قوانين<br>الوظيفة                                                                   | هدفت<br>الدراسة<br>إلى<br>معرفة<br>مدى<br>التوافق                                                                                                                                                | التسويق<br>الداخلي<br>وتسيير<br>الموارد<br>البشرية<br>وفقاً لقوانين                                                                     | بن جيمة،<br>نصيرة<br>(2018)      | 5. |

|    |                                              |                                                                                                                         |                                                                                            |                                                                  |                                                           |                       |                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                              |                                                                                                                         | الوظيفة<br>الجزائرية                                                                       | العمومية                                                         | الاختلاف                                                  | العمومية<br>الجزائرية | المورد<br>البشري هي<br>متغير تابع:<br>في تغيرات<br>مستمرة.                                                                                                             |
|    |                                              |                                                                                                                         |                                                                                            |                                                                  |                                                           |                       | 2. يعتبر<br>المورد<br>البشري<br>الحجر<br>الأساس في<br>المؤسسة<br>العمومية.                                                                                             |
|    |                                              |                                                                                                                         |                                                                                            |                                                                  |                                                           |                       | 3. لا يوجد<br>تناقض أو<br>اختلاف بين<br>كل من إدارة<br>الموارد<br>البشرية<br>حسب<br>قوانين<br>الوظيفة<br>العمومية<br>والتسويق<br>الداخلي<br>فكلاهما<br>يكمل<br>الثاني. |
| 6. | أبو ليفة،<br>سناء<br>مصطفى<br>محمد<br>(2020) | العلاقة بين ممارسات<br>إدارة تنوع الموارد<br>البشرية والتسويق<br>الداخلي: دراسة<br>ميدانية على أعضاء<br>هيئة التدريس في | هدفت<br>الدراسة<br>إلى<br>التعرف<br>على<br>العلاقة<br>بين<br>ممارسات إدارة<br>تنوع الموارد | متغير<br>مستقل:<br>- ممارسات<br>إدارة تنوع<br>الموارد<br>البشرية | 1. وجود<br>علاقة<br>موجبة<br>معنوية بين<br>بعض<br>ممارسات |                       |                                                                                                                                                                        |

|    |                   |                                   |                                      |                                                          |                                                                |                                                                                                                              |                                                                                           |                         |
|----|-------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|    |                   |                                   | جامعة الجوف المملكة العربية السعودية | البشرية والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية. | متغير تابع: إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي. | 2. أن متغيري بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، والتدريب على التنوع وتقبل الآخر هما أهم متغيرين في تفسير أبعاد التسويق الداخلي. | 3. انخفاض إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغير الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية. | 1. لا يوجد أثر ذو دلالة |
| 7. | السرحان، عبد الله | استراتيجيات الموارد البشرية وجودة | هدفت هذه الدراسة إلى                 | المغير المستقل:                                          |                                                                |                                                                                                                              |                                                                                           |                         |

|                                                  |                                                                      |                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| محمد<br>حنان،<br>ووليد مجلي<br>العوادة<br>(2022) | الخدمات:<br>المستشفيات الأردنية<br>الخاصة العاملة في<br>إقليم الشمال | التعرف على<br>أثر<br>استراتيجيات<br>الموارد البشرية<br>في جودة<br>الخدمات<br>المقدمة في<br>المستشفيات<br>الأردنية<br>الخاصة، | ابعاد<br>استراتيجي<br>ات الموارد<br>البشرية.<br>المغير<br>التابع:<br>ابعاد جودة<br>الخدمات | إحصائية<br>لُبعد<br>الاختيار<br>والتعيين في<br>جودة<br>الخدمة التي<br>تقدمها<br>المستشفى<br>ات الخاصة<br>الأردنية.<br>2. أن هناك<br>علاقة<br>ارتباط<br>طردية،<br>و ذات دلالة<br>إحصائية<br>بين كل من<br>أبعاد<br>استراتيجيات<br>الموارد<br>البشرية<br>وبين كل<br>بُعد من<br>أبعاد جودة<br>الخدمة.<br>3. يوجد<br>ضعف في<br>القدرة على<br>التنبؤ<br>المستقبلي<br>بمطالب<br>العمل في |  |  |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                   |  |  |                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |                                                                                                                            |                                                                                                                         |                                                  |    |
|-------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----|
|                   |  |  | المستقبل،<br>والتنوع في<br>أساليب<br>تقييم الأداء،<br>مما يساهم<br>في جعل بُعد<br>الاستجابة،<br>هو<br>الأضعف.                                                                               |                                                                                   |                                                                                                                            |                                                                                                                         |                                                  |    |
|                   |  |  | 1. أن هناك<br>أثر<br>للتوظيف<br>على جودة<br>الخدمات<br>المقدمة.<br>2. أنه ليس<br>هناك أثر<br>للتمكن<br>على جودة<br>الخدمات.<br>3. أن هناك<br>أثر للتدريب<br>على جودة<br>الخدمات<br>المقدمة. | المتغير<br>المستقل:<br>التسويق<br>الداخلي<br>المتغير<br>التابع:<br>جودة<br>الخدمة | هدفت الدراسة<br>إلى توضيح أثر<br>تبني أبعاد<br>التسويق<br>الداخلي على<br>جودة الخدمات<br>في شركة<br>الاتصالات<br>السعودية. | أثر التسويق الداخلي<br>على جودة الخدمات<br>في قطاع الاتصالات<br>السعودية: دراسة حالة<br>على شركة الاتصالات<br>السعودية. | بنعمر،<br>أعطيات،<br>والمرشدي،<br>رحاب<br>(2024) | 8. |
| الدراسات الأجنبية |  |  |                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |                                                                                                                            |                                                                                                                         |                                                  |    |
|                   |  |  | 1. أنه كلما<br>زاد إدراك<br>الموظفين<br>للتمكن<br>كلما تحسن                                                                                                                                 | متغير<br>مستقل:<br>تمكين<br>الموظفين                                              | هدفت هذه<br>الدراسة<br>إلى معرفة<br>كيفية<br>توسط                                                                          | Promoting<br>Service<br>Quality with<br>Employee<br>Empowermen                                                          | Sheng<br>–<br>Hshiu<br>ng<br>Tsaur,              | 9. |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                   |                                                                          |     |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  | إدراك<br>العملاء<br>لجودة<br>الخدمة.<br>2. أن<br>العلاقة بين<br>تمكين<br>الموظفين<br>وجودة<br>الخدمة لها<br>تأثير<br>وسيط.<br>3. أن<br>التفاعل بين<br>تمكين<br>الموظفين<br>وسلوك<br>الخدمة لا<br>يمكن التنبؤ<br>بجودة<br>الخدمة<br>بشكل كبير. | متغير تابع:<br>جودة<br>الخدمة<br>متغير<br>وسيط:<br>سلوك<br>الخدمة                                        | سلوك<br>الخدمة في<br>العلاقة<br>بين تمكين<br>الموظفين<br>وجودة<br>الخدمة في<br>الفندق<br>السياحي<br>لربط<br>وجهات<br>نظر<br>المنظمة<br>والعملاء<br>وعكس<br>العلاقات<br>الحقيقية<br>بين<br>الأبعاد. | t in Tourist<br>Hotels: The<br>Role of<br>Service<br>Behavior,                                                    | Hsin-<br>Mei<br>Chang<br>,<br>Cheng<br>-<br>Shiun<br>g Wu<br>(2003)<br>, |     |
|  |  |  | 1. أن<br>معظم<br>الفنادق لم<br>تستثمر في<br>التجديد<br>والابتكار<br>لفترة أطول<br>وأن جميعها<br>تقريبا لا<br>تمتلك أي                                                                                                                         | المتغير<br>المستقل:<br>استراتيجية<br>إدارة الجودة<br>الشاملة<br>التدريب<br>برامج<br>المكافأة<br>والترقية | هدفت هذه<br>الدراسة<br>على<br>تحليل<br>الوضع<br>الحالي<br>لجودة<br>الخدمة<br>للمؤسس<br>ات                                                                                                          | Service<br>Quality and<br>Human<br>Resources in<br>Small and<br>Medium Sized<br>Hotel<br>Enterprises in<br>Turkey | Fatma<br>gul<br>Cetine<br>I,<br>Medet<br>Yolal,<br>Murat<br>Emeks<br>iz  | 10. |

|  |  |  |             |          |           |        |  |
|--|--|--|-------------|----------|-----------|--------|--|
|  |  |  | وثائق       | المتغير  | الصغيرة   | (2008) |  |
|  |  |  | لضمان       | التابع:  | والمتوسط  | ,      |  |
|  |  |  | الجودة.     | الموارد  | ة الحجم   |        |  |
|  |  |  | 2. أن       | المالية  | وتحديد    |        |  |
|  |  |  | الجهود      | الموارد  | تصورات    |        |  |
|  |  |  | المبذولة    | البشرية  | (المالك/  |        |  |
|  |  |  | لتطوير      | مقاومة   | (المدراء) |        |  |
|  |  |  | جودة        | الموظفين | المتعلقة  |        |  |
|  |  |  | العاملين لم |          | بالدور    |        |  |
|  |  |  | تكن بشكل    |          | المتصور   |        |  |
|  |  |  | مستمر       |          | للموظفين  |        |  |
|  |  |  | ومنتظم      |          | في تقديم  |        |  |
|  |  |  | بالتالي فإن |          | خدمات     |        |  |
|  |  |  | هذا يقلل    |          | عالية     |        |  |
|  |  |  | من          |          | الجودة.   |        |  |
|  |  |  | مستويات     |          |           |        |  |
|  |  |  | الرضا.      |          |           |        |  |
|  |  |  | 3. إن       |          |           |        |  |
|  |  |  | تدريب       |          |           |        |  |
|  |  |  | الموظفين    |          |           |        |  |
|  |  |  | على رضا     |          |           |        |  |
|  |  |  | العملاء     |          |           |        |  |
|  |  |  | وتقديم      |          |           |        |  |
|  |  |  | برامج       |          |           |        |  |
|  |  |  | المكافأة    |          |           |        |  |
|  |  |  | والترقية    |          |           |        |  |
|  |  |  | للموظفين    |          |           |        |  |
|  |  |  | الناجحين    |          |           |        |  |
|  |  |  | من شأنه     |          |           |        |  |
|  |  |  | أن يحفز     |          |           |        |  |
|  |  |  | الموظفين    |          |           |        |  |
|  |  |  | على تقديم   |          |           |        |  |

[illegible]

|  |  |  |                                            |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|  |  |  | الخدمة<br>الشاملة من<br>حيث عدة<br>مجالات. |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--------------------------------------------|--|--|--|--|--|

## ○ ثانياً: الإطار العام النظري للدراسة:

### 1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرف الباحث (بن جيمة، نصيرة 2018) إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المسؤولة على زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما عرف مجموعة من الباحثين (Ahmodu, Zurina, Shahrin, 2017) إدارة الموارد البشرية بأنها أحد المفاهيم الإستراتيجية المقبولة عالمياً وتسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التوسع الاستراتيجي للقوى العاملة الملتزمة والقادرة باستخدام مجموعات من إجراءات شؤون الموظفين.

وإيضاً عرف الباحثان (السرحدان، العواودة 2022) إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية أساسية التي تهتم بالعنصر البشري في المنظمة وما يرافق هذه الوظيفة من سلسلة البرامج، والسياسات، والإجراءات وتنفيذها بالشكل المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، وما تنطوي عليه هذه الأنشطة من استقطاب، وتعيين، وتدريب، وتطوير، وتقييم، وتحفيز.

### 2-2 مفهوم التسويق الداخلي:

عرفت الباحثة (أبو ليفة، سناء 2020) التسويق الداخلي بأنه فلسفة استراتيجية حديثة تطبق فيها المنظمة مفهوم التسويق في تعاملها مع موظفيها، وذلك من خلال اتباعها مجموعة من السياسات والإجراءات من أجل وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وإقامة وتطوير العلاقات بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة لعملائها الخارجيين.

كما عرف الباحث (بن جيمة، نصيرة 2018) التسويق الداخلي بأنه مفهوم يقوم على اعتبار الموظفين كزبائن داخليين المؤسسة، إذ يتعين عليها تحقيق رضاهم من خلال إشباع حاجياتهم ورغباتهم، الأمر الذي يكون له انعكاس مباشر على تحقيق أنشطة المؤسسة، إذ أن رضا الزبون الخارجي يكون مربوطاً بمدى رضا الزبون الداخلي، فالقاعدة في التسويق الداخلي تقول "زبون داخلي راض يعني زبون خارجي راض".

أشار الباحثان (صالح، رضوان 2016) حول مفهوم التسويق الداخلي بأنه تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

## 3-2 ممارسات الموارد البشرية في التسويق الداخلي:

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة آفة الذكر لوحظ أن يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات الموارد البشرية في التسويق الداخلي (أبعاد التسويق الداخلي) حيث إنه لا يوجد نموذج واحد وثابت لهذه الممارسات، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم هذه الممارسات التي تم التطرق إليها وهي كالآتي:

### • الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي أحد أنواع التواصل داخل مؤسسات الأعمال حيث يسعى الاتصال الداخلي على تشارك ونقل المعلومات بين العاملين بالمؤسسة بهدف يقوم كل موظف بالمهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب وذلك لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

يرى الباحثان (صالح، رضوان 2016) أن الاتصال هو عملية لا يمكن أن يستغني عنها أي فرد وجامعة داخل المنظمة، وذلك لان الاتصال الداخلي يعد الوسيلة التي يستخدمها لتنظيم وتغيير واستقرار توجهاته، ولا يمكن لأي منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال داخلي يجري بين أعضائها.

كما يرى الباحث (بن جيمة، نصيرة 2018) أن وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر والتأثير الأكبر هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، -إي الاتصال المباشر-، حيث إنه يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن، كما ذكر الباحث أن عناصر الاتصال يبقى نجاحها ومدى فعاليتها على عاتق المسؤولين بدرجة كبيرة لأنهم هم من يتحكمون فيها بغض النظر عن القوانين التي تسيروها.

### • الحوافز والمكافآت:

تسعى المنظمة إلى التأثير على التنفيذ والالتزام إي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الأداء المطلوب (صالح، رضوان 2016).

كما إن المنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز العاملين لتجعل أدائهم ذا جودة عالية وذلك من خلال خلق شعور لديهم بأنهم جزء من التنظيم ولذلك فإن قيمتهم العليا تقاس بمقدار نجاح منظماتهم في تقديم الخدمات المطلوبة بجودة متميزة.

ولكي يعطي نظام المكافآت نتائجها الإيجابية يجب أن يكون ملائماً لطبيعة الإنجاز على أن تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد مستويات الأداء الفردية والجماعية دون أن يؤثر ذلك على معنويات العاملين الآخرين، كما يجب تصميم وتنفيذ نظام المكافآت بما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارها ويستفاد منها في تحسين الأداء (بن جيمة، نصيرة 2018).

### • التدريب:

يهتم التدريب بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد في المنظمة بمختلف المستويات والمهارات والمعارف التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية (الباطنية، محمد تركي 2016).

كما يعد التدريب من الإجراءات التنظيمية التي تعمل بانتظام باستخدام العمليات التعليمية قصيرة الأجل من قبل العاملين غير الإداريين، لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة (صالح، رضوان 2016).

يرى الباحثان (السرحان، العواودة 2022) أن عملية التعليم والتدريب والتنمية المستدامة واحدة من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف الموارد أو المكونات البشرية في العمل، ودائماً ما تكون محدثة ومحدثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### • التمكين:

ينظر للتمكين على أنه أحد الأساليب التي من خلالها يتشارك العاملون بمختلف مستوياتهم الإدارية للتأثير على عملية اتخاذ القرار.

عرف مجموعة من الباحثين (Sheng-Hsiung, Hsin-Mei, Cheng-Shiung 2003) تمكين الموظفين بأنه منح موظفي الخطوط الأمامية السلطة وتشجيعهم على إظهار خيالهم وقدراتهم على العمل، كما أنه إذا تم تمكين الموظفين من ممارسة التأثير على وظائفهم فسيتم تعزيز موثوقية جودة الخدمة، وإيضاً يعزز القدرة على حل المشكلات وتقديم خدمة ممتازة للعملاء، وتشجيعهم على التعامل مع مشاكل العملاء بشكل أكثر اصالة.

إذ يعتبر الغاية من تمكين العاملين هي خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء، كما أن التمكين يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال (بن جيمة، نصيرة 2018).

#### • التوظيف:

يختص التوظيف بتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطبيع على أجواء العمل (الباطنية، محمد تركي 2016).

كما تعتمد الاستراتيجية الحديثة للاستقطاب وعملية الاختيار على الاستقطاب واختيار العوامل البشرية ذات المواهب والمهارات والقدرات المتعددة، بحيث يمكنها أن تلعب دوراً في وظائف متعددة داخل المنظمة، ويعتمد توظيف واختيار الموارد البشرية على اختيار الأفراد المناسبين، بغض النظر عن مواهبهم وقدراتهم وقدرتهم على أداء واجباتهم أو الاستمرار في الانخراط في عمل ثابت لسنوات عديدة حسب الحاجة دون تغيير أو تطوير للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئات الداخلية أو الخارجية (السرحان، العواودة 2022).

### 4-2 مفهوم جودة الخدمة:

تمثل جودة الخدمة هاجساً يشغل المنظمات المختلفة وخصوصاً الخدمة منها إذ زاد الاهتمام بهذا الموضوع في ظل التطورات المتسارعة في المجالات المختلفة بما فيها: احتدام المنافسة، والتطور التقني، وزيادة الوعي، والانفتاح العالمي، وزيادة الحرص على تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن ويتكاتف معقولة.

عرفت الباحثة (أحمد، بثينة لقمان، 2011) مفهوم جودة الخدمات وهو نجاح الخدمة عن طريق إسعاد الزبون وتلبية احتياجاته وتوقعاته والمحافظة عليه واكتساب زبائن جدد.

كما عرف مجموعة من الباحثين (Ahmodu, Zurina, Shahrin, 2017) جودة الخدمة: هي التقييم الشامل لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، وذكروا أيضاً أن خدمة العملاء الجيدة تنص على جوهر أي عمل خدمي حيث تتمثل مسؤولية الموظفين في تلبية ذوق ورضا العملاء المحتملين والمحفظين بهم بالتالي ستؤثر الخدمة المقدمة على تصورات العملاء حول جودة الخدمة.

ذكر الباحث (أبو موسى، رسمية أحمد 2000) إن الجودة هي ثمن الدخول والنجاح في السوق المعاصر، الذي يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للعملاء بمستوى متميز، فالجودة ليست شعاراً يردد وإنما هي التزام طويل الأجل لإشباع حاجات ورغبات العملاء المستمرة والمتزايدة.

## 2-5 معايير وأبعاد الجودة:

في دراستنا هذه سنعتمد على خمسة معايير لقياس جودة الخدمات إذ إن هذه المعايير التي يعتمدها الزبون لتقييم الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض، بل قد تكون متداخلة وأحياناً قد تكون مكملية لبعضها البعض، وقد صنفت الباحثة (أحمد، بثينة لقمان، 2011) هذه المعايير على النحو التالي:

### • الملموسية:

تتضمن الملموسية متغيرات تقيس توافر وحداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وأخيراً جاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدماتها.

### • الاعتمادية:

يحتوي هذا المعيار على متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها زبائنهم متلقي الخدمة، واهتمامها بحل مشاكلهم، والحرص على تحري الدقة والصحة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدتهم بتقديم الخدمة.

### • الاستجابة:

يتضمن هذا المعيار متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام زائريها بوقت تأدية الخدمة وحرصها على ذلك، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للزبائن، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال موظفيها عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

### • السلامة (الأمان):

يحتوي هذا المعيار على متغيرات أساسية تقيس حرص الموظف في المنظمة على غرس الثقة في نفوس زبائنهم وشعورهم بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، وتعاملهم باستمرار بلباقة معهم، وإلمامهم بالمعرفة، وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والاستجابة على أسئلتهم.

### • التعاطف:

يتضمن هذا المعيار على متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالزبائن المترددين اهتماماً شخصياً، وتفهيم حاجاتهم والعناية بهم، وملائمة ساعات عمل هذه المنظمة لكل أنواع الزبائن.

## ○ ثالثاً: منهجية وإجراءات الدراسة:

**3-1 تمهيد:** يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

**3-2 منهج الدراسة:** لغرض تنفيذ الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على دور الموارد البشرية في عمليات التسويق (التسويق الداخلي) والخدمات المقدمة على معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات) في القطاع المصرفي (مصرف الراجحي)، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج مناسبةً لوصف وفهم طبيعة المشكلة من خلال جمع البيانات وتحليلها وربط مدلولاتها للوصول إلى تفسير يساهم في فهم موضوع الدراسة، وكما أن هذا المنهج يسعى إلى أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

**3-3 أساليب جمع البيانات:** وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

**أ- المصادر الثانوية:** حيث تم الاتجاه في معالجة وإثراء الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمجلات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**ب- المصادر الأولية:** تعد الاستبانة أداة القياس الرئيسية التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد تم تصميم الاستبانة خصوصاً لهذا الغرض حيث تم توزيعها على (60) من موظفي/ات مصرف الراجحي بمدينة أبها.

**3-4 مجتمع الدراسة:** يعد المجتمع جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة، ويشمل مجتمع الدراسة من كل فروع مصرف الراجحي - بمدينة أبها الذي يبلغ عددهم (147) موظف/ة.

**3-5 عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتتكون من (60) من العاملين في مصرف الراجحي بمدينة أبها، حيث تم اختيار مصرف الراجحي فرع (الضباب) كعينة للدراسة.

**3-6 أداة الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد أعدت وفق المراحل التالية:

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
- اختبار الصدق النظري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة.
- تعديل الاستبانة وفق تعديلات المحكمين.
- توزيع الاستبانة على العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

**وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:**

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من محورين هما:

**المحور الثاني:** معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات) ويضم (5) أبعاد.

البعد الأول: الملموسية ويتكون من 5 فقرات.

البعد الثاني: الاعتمادية ويتكون من 5 فقرات.

البعد الثالث: الاستجابة ويتكون من 5 فقرات.

البعد الرابع: الامان ويتكون من 5 فقرات.

البعد الخامس: التعاطف ويتكون من 5 فقرات.

**المحور الأول:** ممارسات الموارد البشرية في التسويق ويضم (5) أبعاد.

البعد الأول: التوظيف ويتكون من 5 فقرات.

البعد الثاني: التمكين ويتكون من 5 فقرات.

البعد الثالث: التدريب ويتكون من 5 فقرات.

البعد الرابع: الحوافز والمكافآت ويتكون من 5 فقرات.

البعد الخامس: الاتصال الداخلي ويتكون من 5 فقرات.

**3-7 صدق وثبات الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

- أ- **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الاستبانة على في صورتها الأولية على مجموعة اساتذة من المحكمين، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإلمامها بمختلف متغيرات الدراسة.
- ب- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه.
- **المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:** معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الأول

| التوظيف    |              | التمكين    |              | التدريب    |              | الحوافز والمكافآت |              | الاتصال الداخلي |              |
|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|
| رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة        | معامل ارتباط | رقم الفقرة      | معامل ارتباط |
| 1          | **0.770      | 1          | **0.669      | 1          | **0.852      | 1                 | **0.821      | 1               | **0.874      |
| 2          | **0.750      | 2          | **0.784      | 2          | **0.883      | 2                 | **0.857      | 2               | **0.784      |
| 3          | **0.740      | 3          | **0.842      | 3          | **0.899      | 3                 | **0.898      | 3               | **0.854      |
| 4          | **0.780      | 4          | **0.761      | 4          | **0.791      | 4                 | **0.854      | 4               | **0.690      |
| 5          | **0.731      | 5          | **0.813      | 5          | **0.821      | 5                 | **0.817      | 5               | **0.774      |

\*دال احصائياً عند 0.05      \*\* دال احصائياً عند 0.01

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور الأول صادقه لما وضعت لقياسه .

- **المحور الثاني: معايير وأبعاد الجودة:** معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الثاني

| الملموسية  |              | الاعتمادية |              | الاستجابة  |              | الأمان     |              | التعاطف    |              |
|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة | معامل ارتباط | رقم الفقرة | معامل ارتباط |
| 1          | **0.768      | 1          | **0.742      | 1          | **0.788      | 1          | **0.748      | 1          | **0.910      |
| 2          | **0.783      | 2          | **0.821      | 2          | **0.790      | 2          | **0.815      | 2          | **0.665      |
| 3          | **0.808      | 3          | **0.695      | 3          | **0.822      | 3          | **0.874      | 3          | **0.715      |
| 4          | **0.732      | 4          | **0.606      | 4          | **0.791      | 4          | **0.844      | 4          | **0.802      |
| 5          | **0.702      | 5          | **0.803      | 5          | **0.728      | 5          | **0.720      | 5          | **0.748      |

\*دال احصائياً عند 0.05      \*\* دال احصائياً عند 0.01

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور الثاني صادقه لما وضعت لقياسه .

ت- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول (3) معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية لمجالات

| المحور                                                     | البعد                       | معامل ارتباط   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق (التسويق الداخلي) | التوظيف                     | <b>0.844**</b> |
|                                                            | التمكين                     | <b>0.769**</b> |
|                                                            | التدريب                     | <b>0.833**</b> |
|                                                            | الحوافز والمكافآت           | <b>0.861**</b> |
|                                                            | الاتصال الداخلي             | <b>0.799**</b> |
|                                                            | الدرجة الكلية للمحور الأول  | <b>0.945**</b> |
| معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات)                        | الملموسية                   | <b>0.867**</b> |
|                                                            | الاعتمادية                  | <b>0.825**</b> |
|                                                            | الاستجابة                   | <b>0.778**</b> |
|                                                            | الأمان                      | <b>0.815**</b> |
|                                                            | التعاطف                     | <b>0.745**</b> |
|                                                            | الدرجة الكلية للمحور الثاني | <b>0.941**</b> |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث إن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

ث- **ثبات الاستبانة:** تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المحور                                                        | البعد                       | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>في التسويق (التسويق الداخلي) | التوظيف                     | 0.810              |
|                                                               | التمكين                     | 0.830              |
|                                                               | التدريب                     | 0.903              |
|                                                               | الحوافز والمكافآت           | 0.885              |
|                                                               | الاتصال الداخلي             | 0.902              |
|                                                               | الدرجة الكلية للمحور الأول  | 0.947              |
| معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات)                           | الملموسية                   | 0.816              |
|                                                               | الاعتمادية                  | 0.831              |
|                                                               | الاستجابة                   | 0.842              |
|                                                               | الأمان                      | 0.909              |
|                                                               | التعاطف                     | 0.961              |
|                                                               | الدرجة الكلية للمحور الثاني | 0.921              |
| الدرجة الكلية للاستبيان                                       |                             | 0.907              |

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة .

كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.907)، وهذا يعني أن معامل الثبات مستقر وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**3-8 اختبار التوزيع الطبيعي:** يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات العلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| المحور | المجال  | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|--------|---------|---------------|-------------------|
|        | التوظيف | .101          | .936              |
|        | التمكين | .116          | .909              |
|        | التدريب | .113          | .955              |

|       |       |                             |                                        |
|-------|-------|-----------------------------|----------------------------------------|
| 0.914 | 0.123 | الحوافز والمكافآت           | ممارسات إدارة الموارد                  |
| 0.972 | 0.115 | الاتصال الداخلي             | البشرية في التسويق                     |
| 0.956 | 0.118 | الدرجة الكلية للمحور الأول  | (التسويق الداخلي)                      |
| 0.948 | 0.103 | الملموسية                   | معايير وأبعاد الجودة<br>(جودة الخدمات) |
| 0.947 | 0.095 | الاعتمادية                  |                                        |
| 0.958 | 0.072 | الاستجابة                   |                                        |
| 0.957 | 0.096 | الأمان                      |                                        |
| 0.948 | 0.097 | التعاطف                     |                                        |
| 0.959 | 0.073 | الدرجة الكلية للمحور الثاني | الدرجة الكلية للمحاور                  |
| 0.958 | 0.076 |                             |                                        |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات العلمية المناسبة.

**3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (for the Social Sciences).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتقيد في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.
4. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient. لقياس صدق الاستبانة.
5. أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

○ **رابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

**4-1 تمهيد:** يتناول هذا الفصل عرض وتحليل لأهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية التحليل الإحصائي حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة في مصرف الراجحي - بآبها، وبناء على تحليل نتائج الدراسة تم الإجابة على تساؤلات الدراسة والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

**4-2 المحك المعتمد بالدراسة:** لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=5)

- 0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:
- المدى =  $5 - 1 = 4$  (أعلى قيمة - أقل قيمة).
  - طول المدى =  $5 \div 4 = 1.80$  (المدى / عدد الدرجات).
  - وتم إضافة العدد 1.80 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى.

#### جدول (6) المحك المعتمد في الدراسة

| الوزن | درجة التوافر (الموافقة) | الوزن النسبي المقابل له | طول الخلية (مقياس الدرجة) |
|-------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1     | غير موافق بشدة          | من 20% - 36%            | من 1.00 - 1.80            |
| 2     | غير موافق               | أكبر من 36% - 52%       | من 1.81 - 2.60            |
| 3     | محايد                   | أكبر من 52% - 68%       | من 2.61 - 3.40            |
| 4     | موافق                   | أكبر من 68% - 84%       | من 3.41 - 4.20            |
| 5     | موافق بشدة              | أكبر من 84% - 100%      | من 4.21 - 5               |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة التوافر حسب المحك المعتمد في الدراسة.

#### 3-4 وصف عينة الدراسة: سيتم وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية كالتالي:

#### جدول (7): توزيع عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الديموغرافية

| المتغيرات        | الفئات         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي  | أنثى           | 24      | 40%            |
|                  | ذكر            | 36      | 60%            |
| العمر            | 20-30 سنة      | 24      | 40%            |
|                  | 31-40 سنة      | 18      | 30%            |
|                  | 41-50 سنة      | 16      | 26.6%          |
|                  | أكبر من 50 سنة | 2       | 3.3%           |
| المستوى التعليمي | ثانوي فأقل     | 6       | 10%            |
|                  | بكالوريوس      | 24      | 40%            |
|                  | دراسات عليا    | 21      | 35%            |
|                  | أخرى           | 9       | 15%            |

|       |    |                   |        |
|-------|----|-------------------|--------|
| 28.3% | 17 | 5 سنوات فأقل      | الخبرة |
| 30%   | 18 | من 6 الى 10 سنوات |        |
| 25%   | 15 | من 11 الى 15 سنة  |        |
| 16.6% | 10 | 16 سنة فأكثر      |        |
| 100%  | 60 | المجموع           |        |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

- تبين من خلال نتائج الجدول أن (60%) من العينة من ضمن الاناث، وكان (40%) من العينة من ضمن الذكور.
- وكانت (40%) من العينة كانت أعمارهم من 20-30 سنة، وكان (30%) من العينة كانت أعمارهم من 31-40 سنة، بينما كان (26.6%) من العينة أعمارهم من 41-50 سنة، بينما كانت (3.3%) من العينة كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة.
- وكانت (10%) من العينة مؤهلهم العلمي ثانوي فأقل، وكان (40%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما كان (35%) من العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بينما كان (15%) من العينة مؤهلهم العلمي أخرى.
- وكانت (28.3%) من العينة كانت سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل، وكان (30%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من 6-10 سنوات، بينما كان (25%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من 11-15 سنة، بينما كان (16.6%) من العينة سنوات الخبرة لديهم 16 سنة فأكثر.

#### 4-4 الإجابة على أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما هو دور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة في مصرف الراجحي -بأبها؟

- وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

#### 1. ما مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات في مصرف الراجحي -بأبها؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (8)

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

| م                    | العبارة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| البعد الأول: التوظيف |                                                                                               |                 |                   |              |
| 1.                   | تتجأ إدارة مصرف الراجحي إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الممتازة.       | 4.07            | 0.66              | 81.33        |
| 2.                   | تعتمد إدارة مصرف الراجحي على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للتوظيف. | 4.09            | 0.56              | 81.69        |

|                                 |      |      |                                                                                                              |
|---------------------------------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 79.65                           | 0.62 | 3.97 | 3. تقوم إدارة المصرف باستخدام وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والموصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة. |
| 79.67                           | 0.60 | 3.98 | 4. تبذل إدارة مصرف الراجحي قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد المميزين في عملهم.                               |
| 81.67                           | 0.56 | 4.08 | 5. تعمل إدارة مصرف الراجحي على تعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية مما يؤدي إلى تحسين الخدمة المصرفية.       |
| 80.80                           | 0.60 | 4.04 | الدرجة الكلية للبعد الأول                                                                                    |
| البعد الثاني: التمكين           |      |      |                                                                                                              |
| 76.00                           | 0.82 | 3.80 | 6. تمنح إدارة مصرف الراجحي السلطة للعاملين في ضوء القوانين والأنظمة المتبعة في إدارة المصرف.                 |
| 81.33                           | 0.58 | 4.07 | 7. تثق إدارة مصرف الراجحي في قدرة الموظف على أداء المهام.                                                    |
| 76.33                           | 0.81 | 3.82 | 8. تقوم إدارة المصرف بتشجيع العاملين عند معالجتهم للمشكلات المرتبطة بأعمالهم.                                |
| 76.33                           | 0.72 | 3.82 | 9. تمنح إدارة مصرف الراجحي المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام.                                           |
| 71.53                           | 0.95 | 3.58 | 10. تسمح إدارة مصرف الراجحي للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.                                             |
| 76.31                           | 0.78 | 3.82 | الدرجة الكلية للبعد الثاني                                                                                   |
| البعد الثالث: التدريب           |      |      |                                                                                                              |
| 82.67                           | 0.54 | 4.13 | 11. تقوم إدارة مصرف الراجحي بتوفير إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين.                                       |
| 84.00                           | 0.61 | 4.20 | 12. تضع إدارة مصرف الراجحي برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.                                      |
| 81.67                           | 0.62 | 4.08 | 13. يعزز التدريب المقدم من إدارة مصرف الراجحي ثقة الموظفين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.     |
| 81.33                           | 0.55 | 4.07 | 14. يسهم تنوع البرامج التدريبية في إدارة المصرف في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمراجعين.                     |
| 80.67                           | 0.58 | 4.03 | 15. تحدد إدارة مصرف الراجحي الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على الوصف الوظيفي.                            |
| 82.07                           | 0.58 | 4.10 | الدرجة الكلية للبعد الثالث                                                                                   |
| البعد الرابع: الحوافز والمكافآت |      |      |                                                                                                              |
| 77.63                           | 0.53 | 3.88 | 16. تقدم إدارة مصرف الراجحي سياسات واضحة للحوافز.                                                            |
| 79.00                           | 0.70 | 3.95 | 17. تستخدم إدارة المصرف أنظمة الحوافز المباشرة (رواتب، مكافآت).                                              |
| 72.88                           | 0.89 | 3.64 | 18. تعطي إدارة مصرف الراجحي راتب يعادل ما يقوم به الموظف من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل.                 |

|                                      |                                                                                         |      |      |       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 19.                                  | تتناسب الحوافز المادية والبدلات مع الدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي يحملها الموظف. | 3.66 | 0.88 | 73.22 |
| 20.                                  | ترتبط إدارة المصرف بين الأداء الفعلي ونوعية الحافز المقدم.                              | 3.82 | 0.77 | 76.33 |
| <b>الدرجة الكلية للبعد الرابع</b>    |                                                                                         |      |      |       |
| <b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b> |                                                                                         |      |      |       |
| 21.                                  | تعمل إدارة المصرف على مشاركة المعلومات بين العاملين.                                    | 3.93 | 0.58 | 78.67 |
| 22.                                  | تعطي إدارة مصرف الراجحي أهمية بالغة لآراء واقتراحات الموظفين المتعلقة بوظيفتهم.         | 3.83 | 0.81 | 76.61 |
| 23.                                  | تسعى إدارة المصرف على إيجاد التعاون بين الموظفين والتنسيق فيما بينهم.                   | 3.98 | 0.51 | 79.66 |
| 24.                                  | توفر إدارة المصرف قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين.                                    | 4.05 | 0.57 | 81.02 |
| 25.                                  | تمكن إدارة المصرف العاملين من التواصل مع أصحاب القرار لإبداء آرائهم.                    | 3.85 | 0.76 | 76.95 |
| <b>الدرجة الكلية للبعد الخامس</b>    |                                                                                         |      |      |       |
| <b>الدرجة الكلية للأبعاد</b>         |                                                                                         |      |      |       |
|                                      |                                                                                         | 3.93 | 0.67 | 78.71 |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

وكانت النتائج كالتالي:

1. تبين من خلال النتائج في الجدول (8) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات في مصرف الراجحي - بأبها جاءت بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي قدره (78.71%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
2. اتضح من نتائج المحور الأول أن البعد الثالث: التدريب حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وأن البعد الثاني: التمكين حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.82).
3. يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها "تعتمد إدارة مصرف الراجحي على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة." حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وأن الفقرة التي نصها "تقوم إدارة المصرف باستخدام وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة." حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65).
4. يتضح من نتائج البعد الثاني أن الفقرة التي نصها "تثق إدارة مصرف الراجحي في قدرة الموظف على أداء المهام" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وأن الفقرة التي نصها "تسمح إدارة مصرف الراجحي للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.58).
5. يتضح من نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها "تضع إدارة مصرف الراجحي برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وأن الفقرة التي نصها "يسهم تنوع البرامج التدريبية في إدارة المصرف في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمراجعين" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.07).

6. يتضح من نتائج البعد الرابع أن الفقرة التي نصها " تستخدم إدارة المصرف أنظمة الحوافز المباشرة (رواتب، مكافآت)" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وأن الفقرة التي نصها " تعطي إدارة مصرف الراجحي راتب يعادل ما يقوم به الموظف من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.64).
7. يتضح من نتائج البعد الخامس أن الفقرة التي نصها " توفر إدارة المصرف قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وأن الفقرة التي نصها " تعطي إدارة مصرف الراجحي أهمية بالغة لآراء واقتراحات الموظفين المتعلقة بوظيفتهم" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.83).

## 2. ما مستوى معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات) في مصرف الراجحي -بأبها؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ل فقرات المحور الثاني كما في الجدول (9)

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

| م                         | العبارة                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| البعد الأول: الملموسية    |                                                                                                     |                 |                   |              |
| 1.                        | تزود إدارة المصرف الموظفين بمكاتب ملائمة لطبيعة تقديم الخدمة.                                       | 4.03            | 0.69              | 80.67        |
| 2.                        | تقدم إدارة المصرف أماكن مناسبة ومريحة لانتظار المراجعين داخل المصرف.                                | 4.20            | 0.58              | 84.00        |
| 3.                        | تستخدم إدارة مصرف الراجحي تقنيات حديثة ومتقدمة تسهم في تحسين نوعية الخدمة.                          | 4.07            | 0.55              | 81.33        |
| 4.                        | توفر إدارة مصرف الراجحي عدد كافٍ من الموظفين لتلبية احتياجات المستفيدين.                            | 3.75            | 0.84              | 75.00        |
| 5.                        | تعتبر فروع مصرف الراجحي ملائمة من حيث مواقعها ويسهل الوصول إليها.                                   | 3.97            | 0.58              | 79.33        |
| الدرجة الكلية للبعد الأول |                                                                                                     |                 |                   |              |
|                           |                                                                                                     | 4.00            | 0.65              | 80.07        |
| البعد الثاني: الاعتمادية  |                                                                                                     |                 |                   |              |
| 6.                        | يتمتع العاملين في مصرف الراجحي بمهارة ومعرفة عالية لخدمة المستفيد.                                  | 4.13            | 0.54              | 82.67        |
| 7.                        | يملك العاملون في مصرف الراجحي الصلاحيات لحل مشاكل المستفيدين.                                       | 4.20            | 0.61              | 84.00        |
| 8.                        | يوجد تعاون مشترك بين جميع العاملين في مصرف الراجحي لتقديم الخدمة للمستفيدين.                        | 4.08            | 0.62              | 81.67        |
| 9.                        | يتوفر لدى موظف مصرف الراجحي القدرة على إنجاز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة وفي الوقت المحدد. | 4.07            | 0.55              | 81.33        |

|                         |      |      |                                                                                  |
|-------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 80.67                   | 0.58 | 4.03 | 10. تحظى الخدمات التي يقدمها مصرف الراجحي بثقة الزبائن.                          |
| 82.07                   | 0.58 | 4.10 | الدرجة الكلية للبعد الثاني                                                       |
| البعد الثالث: الاستجابة |      |      |                                                                                  |
| 79.67                   | 0.60 | 3.98 | 11. تستجيب إدارة مصرف الراجحي بسرعة لشكاوى المستفيدين من خدماته.                 |
| 81.67                   | 0.53 | 4.08 | 12. يحرص موظفي مصرف الراجحي على تقديم الخدمة في مواعيدها.                        |
| 81.00                   | 0.50 | 4.05 | 13. يكون لدى الموظف معلومات كافية عن الخدمات الجديدة.                            |
| 79.65                   | 0.50 | 3.97 | 14. يبسط موظفي المصرف إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان سرعة وسهولة تقديم الخدمات. |
| 80.33                   | 0.50 | 4.02 | 15. يتوفر لدى موظفي المصرف القدرة على التعامل مع المراجعين في حالات الازدحام.    |
| 80.27                   | 0.59 | 4.01 | الدرجة الكلية للبعد الثالث                                                       |
| البعد الرابع: الأمان    |      |      |                                                                                  |
| 81.00                   | 0.47 | 4.05 | 16. يقوم موظفي مصرف الراجحي بتقديم العون والمساعدة للمستفيدين.                   |
| 83.33                   | 0.56 | 4.17 | 17. تقوم إدارة مصرف الراجحي بعمل رقم سري لكل مراجع في البنك.                     |
| 83.00                   | 0.52 | 4.15 | 18. يتحلى موظفي مصرف الراجحي بالأخلاق الحميدة في تعاملهم مع المستفيدين.          |
| 84.33                   | 0.56 | 4.22 | 19. تتعامل إدارة مصرف الراجحي مع بيانات المراجعين بسرية تامة.                    |
| 77.00                   | 0.66 | 3.85 | 20. توفر إدارة مصرف الراجحي وسائل السلامة المادية والمعنوية للموظف.              |
| 81.73                   | 0.55 | 4.08 | الدرجة الكلية للبعد الرابع                                                       |
| البعد الخامس: التعاطف   |      |      |                                                                                  |
| 81.33                   | 0.48 | 4.07 | 21. يقوم موظفي مصرف الراجحي بتفهم احتياجات المراجعين.                            |
| 80.00                   | 0.55 | 4.00 | 22. يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالعميل، ويحرص على الترحيب به.                   |
| 79.00                   | 0.59 | 3.95 | 23. تولي إدارة وموظفي مصرف الراجحي اهتمام فردي لكل عميل.                         |
| 82.00                   | 0.51 | 4.10 | 24. تسعى إدارة المصرف على إيجاد الثقة بينها وبين المراجعين.                      |
| 78.00                   | 0.75 | 3.90 | 25. تسود روح الود والصداقة في تعامل موظفي مصرف الراجحي مع العملاء.               |
| 80.07                   | 0.58 | 4.00 | الدرجة الكلية للبعد الخامس                                                       |
| 80.63                   | 0.57 | 4.03 | الدرجة الكلية للأبعاد                                                            |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

وكانت النتائج كالتالي:

1. تبين من خلال النتائج في الجدول (9) أن معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات) في مصرف الراجحي -بأبها جاءت بمتوسط حسابي (4.03) ووزن نسبي قدره (80.63%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

2. يتضح من نتائج المحور الثاني أن البعد الثاني: الاعتمادية حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وأن البعد الثاني: التمكين حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.82).
  3. يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها " تقدم إدارة المصرف أماكن مناسبة ومريحة لانتظار المراجعين داخل المصرف " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وأن الفقرة التي نصها " توفر إدارة مصرف الراجحي عدد كافٍ من الموظفين لتلبية احتياجات المستفيدين " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.65).
  4. يتضح من نتائج البعد الثاني أن الفقرة التي نصها " يمتلك العاملون في مصرف الراجحي الصلاحيات لحل مشاكل المستفيدين " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وأن الفقرة التي نصها " تحظى الخدمات التي يقدمها مصرف الراجحي بثقة الزبائن " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.03).
  5. يتضح من نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها " يحرص موظفي مصرف الراجحي على تقديم الخدمة في مواعيدها " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وأن الفقرة التي نصها " يبسط موظفي المصرف إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان سرعة وسهولة تقديم الخدمات " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.97).
  6. يتضح من نتائج البعد الرابع أن الفقرة التي نصها " تتعامل إدارة مصرف الراجحي مع بيانات المراجعين بسرية تامة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22)، وأن الفقرة التي نصها " توفر إدارة مصرف الراجحي وسائل السلامة المادية والمعنوية للموظف " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.85).
  7. يتضح من نتائج البعد الخامس أن الفقرة التي نصها " يقوم موظفي مصرف الراجحي بتفهم احتياجات المراجعين "، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وأن الفقرة التي نصها " تسود روح الود والصدقة في تعامل موظفي مصرف الراجحي مع العملاء " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.90).
- 4-5 اختبار الفرضيات:**

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات المقدمة وبين معايير وأبعاد الجودة، ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث إن المتغير المستقل (التوظيف X) والمتغير التابع (Y) (جودة الخدمات) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

**جدول رقم (10) نتائج تحليل انحدار بعد التوظيف على جودة الخدمات**

| جودة الخدمات (Y) |      |                      |                          | المتغير          |
|------------------|------|----------------------|--------------------------|------------------|
| Durbin-Watson    | Sig  | قيمة دالة اختبار (t) | معاملات الانحدار $\beta$ | الثابت           |
| 1.88             | .525 | -.637                | -.206                    | التوظيف (X)      |
|                  | .000 | 3.802                | .450                     | معامل التحديد R2 |
|                  |      |                      | 0.789                    | قيمة "F"         |
|                  | .000 | Sig(F)               | 40.234                   |                  |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 78.9% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.88، وهي أقل من 2 وقيمة (F) = 40.237 وهي قيمة دال احصائياً عند 0.05 وهي تدل على معنوية النموذج.

مما سبق يمكن القول إن لبعد التوظيف أثراً إيجابياً على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.450 X$$

**2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.**

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث إن المتغير المستقل (التمكين X) والمتغير التابع (Y) (جودة الخدمات) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتمكين على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتمكين على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

**جدول رقم (11) نتائج تحليل انحدار بعد التمكن على جودة الخدمات**

| جودة الخدمات (Y) |      |                      |                          | المتغير     |
|------------------|------|----------------------|--------------------------|-------------|
| Durbin-Watson    | Sig  | قيمة دالة اختبار (t) | معاملات الانحدار $\beta$ | الثابت      |
| 1.88             | .036 | 2.115                | .600                     | التمكين (X) |
|                  | .004 | 2.925                | .304                     |             |

|      |        |        |                  |
|------|--------|--------|------------------|
|      |        | 0.668  | معامل التحديد R2 |
| .000 | Sig(F) | 38.415 | قيمة "F"         |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 66.8% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.88، وهي أقل من 2، وقيمة (F) = 38.415 وهي قيمة دال احصائياً عند 0.05 وهي تدل على معنوية النموذج.

مما سبق يمكن القول إن لبعد التمكين أثراً ايجابياً على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.304 X$$

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث إن المتغير المستقل (التدريب والتطوير (X) والمتغير التابع (Y) (جودة الخدمات) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب والتطوير على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب والتطوير على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

جدول رقم (12) نتائج تحليل انحدار بعد التدريب والتطوير على جودة الخدمات

| جودة الخدمات (Y) |      |                      |                          | المتغير              |
|------------------|------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| Durbin-Watson    | Sig  | قيمة دالة اختبار (t) | معاملات الانحدار $\beta$ | الثابت               |
| 1.95             | .001 | 3.233                | 1.109                    | التدريب والتطوير (X) |
|                  | .047 | 2.005                | .252                     | معامل التحديد R2     |
|                  |      |                      | 0.598                    | قيمة "F"             |
|                  | .000 | Sig(F)               | 18.959                   |                      |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 59.8% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.95، وهي أقل من 2، وقيمة (F) = 18.959 وهي قيمة دال احصائياً عند 0.05 وهي تدل على معنوية النموذج.

مما سبق يمكن القول إن لبعد التدريب والتطوير أثراً إيجابياً على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y=1.109+ 0.252 X$$

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والحوافز على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث إن المتغير المستقل (للمكافآت والحوافز) والمتغير التابع (Y) (جودة الخدمات) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمكافآت والحوافز على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمكافآت والحوافز على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.

جدول رقم (13) نتائج تحليل انحدار بعد للمكافآت والحوافز على جودة الخدمات

| جودة الخدمات (Y)      |                          |                      |      |               |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|------|---------------|
| المتغير               | معاملات الانحدار $\beta$ | قيمة دالة اختبار (t) | Sig  | Durbin-Watson |
| الثابت                | .073                     | 1.045                | .297 | 1.78          |
| الحوافز والمكافآت (X) | .278                     | 2.874                | .005 |               |
| معامل التحديد R2      | 0.774                    |                      |      |               |
| قيمة "F"              | 15.778                   | Sig(F)               | .000 |               |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 77.4% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.78، وهي أقل من 2، وقيمة (F) = 15.778 وهي قيمة دال احصائياً عند 0.05 وهي تدل على معنوية النموذج.

مما سبق يمكن القول إن لبعد للمكافآت والحوافز أثراً إيجابياً على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y= 0.278 X$$

### 5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي - أبها.

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث إن المتغير المستقل (للاتصال الداخلي والمتغير التابع (Y) (جودة الخدمات) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للاتصال الداخلي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي - أبها، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للاتصال الداخلي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي - أبها.

#### جدول رقم (14) نتائج تحليل انحدار بعد للاتصال الداخلي على جودة الخدمات

| جودة الخدمات (Y) |      |                      |                          | المتغير             |
|------------------|------|----------------------|--------------------------|---------------------|
| Durbin-Watson    | Sig  | قيمة دالة اختبار (t) | معاملات الانحدار $\beta$ | الثابت              |
| 1.83             | .012 | 2.582                | .785                     | للاتصال الداخلي (X) |
|                  | .005 | 3.258                | .468                     | معامل التحديد R2    |
|                  |      |                      | 0.689                    | قيمة "F"            |
|                  | .000 | Sig(F)               | 20.657                   |                     |

\* من اعداد الباحثة استناداً على مخرجات برمجية SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 68.9% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.83، وهي أقل من 2، وقيمة (F) = 20.657 وهي قيمة دال احصائياً عند 0.05 وهي تدل على معنوية النموذج.

مما سبق يمكن القول إن لبعد للاتصال الداخلي أثراً ايجابياً على جودة الخدمات في مصرف الراجحي - أبها حيث كانت قيمة مستوي المعنوية أقل من 0.05، وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 0.785 + 0.468 X$$

#### 6-4 نتائج الدراسة والمناقشة:

- **حقق المحور الأول:** ممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات في مصرف الراجحي - أبها على متوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي قدره (78.71%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
- **حقق المحور الثاني:** معايير وأبعاد الجودة (جودة الخدمات) في مصرف الراجحي - أبها على متوسط حسابي (4.03) ووزن نسبي قدره (80.63%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

على ضوء تحليل وتفسير بيانات الدراسة والمتعلقة بدور الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات وفقاً لمعايير الجودة في مصرف الراجحي -بأبها، فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت فيما يلي:

1. **الفرضية الرئيسية:** اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عمليات التسويق والخدمات المقدمة متمثلة في (التوظيف، التمكين، التدريب، المكافآت والحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) وبين معايير وأبعاد الجودة ومتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، السلامة -الأمان-، التعاطف).
  2. **قبول الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.
  3. **قبول الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.
  4. **قبول الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.
  5. **قبول الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والحوافز على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.
  6. **قبول الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي -أبها.
- مما سبق يتضح مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات المقدمة على معايير وأبعاد الجودة، وكانت بالترتيب التالي من حيث درجة التأثير: التوظيف، المكافآت والحوافز، الاتصال الداخلي، التمكين، التدريب والتطوير.
- 7-4 توصيات الدراسة:

بناء على النتائج، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

1. تعزيز ثقافة ممارسات الموارد البشرية في عمليات التسويق والخدمات المقدمة على معايير وأبعاد الجودة، وذلك من خلال إبراز أهميتها للعاملين.
2. ضرورة الاهتمام بعمليات التوظيف، بحيث تركز إدارة المصرف على تعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية مما يساعد على تحسين الخدمة المصرفية.
3. تشجيع ثقافة تمكين العاملين وتقويض عدد من الصلاحيات لهم في نطاق عملهم وذلك من أجل إنجاز الخدمات المقدمة بشكل ممتاز مما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل بشكل أفضل.
4. ضرورة التركيز على عملية التدريب والتطوير، بسبب أثرها الأكبر في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمراجعين.
5. تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداء متميزاً، مما يساهم في تقديم الخدمة بالشكل المناسب للعملاء.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو موسى، رسمية أحمد. (2000). أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت.
- أحمد، بثينة لقمان (2011). تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن دراسة ميدانية في الشركة العامة لاتصالات وبريد نينوى. مجلة تنمية الرفادين، مج 43 ع (109): 29-43. جامعة الموصل (مقبول للنشر).
- صالح، عياد، ورضوان عيونس (2016). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، ع (1): 45-60. جامعة الجزائر، أدرار (مقبول للنشر).
- الباطنية، محمد تركي (2016). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة أربد. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج 43 ع (1): 1-17. جامعة جرش (مقبول للنشر).
- بن جيمة، نصيرة (2018). التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج 4، ع (1): 252-267. جامعة طاهري محمد، بشار (مقبول للنشر).
- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية، مج 21 ع (3): 262-300. جامعة بورسعيد (مقبول للنشر).
- السرطان، عبد الله محمد حنيان، ووليد مجلي العواودة (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع (2): 91-112. جامعة آل البيت (مقبول للنشر).
- بنعمر، أعطيات، والمرشدي، رحاب (2024). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية (غير منشورة). المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع (4): 331-346. كلية العلوم والدراسات الإنسانية بشقراء.

### المراجع الأجنبية:

Tsaur, S. H., Chang, H. M., & Wu, C. S. (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behavior. Asia Pacific Management Review, 9(3):435-461. Chinese Culture University, Taipei, Taiwan (Accepted for publication).

Centinel, F.; Yolal, M. & Emeksiz, M. (2008). Service Quality and Human Resources in Small and Medium Sized Hotel Enterprises in Turkey. World Journal of Tourism Small Business Management. 2(1): 48-55. Anadolu University Malaysia (Accepted for publication).

Ismail, S. T. A., Zorina, S. B., & Saad, S. (2017). **The impact of human resources management on service quality in risky businesses: A study in Northwest Nigeria.** Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 3 (1): 23-32. University Utara Malaysia, Malaysia (Accepted for publication).

## “The Role of Human Resources in Marketing and Service Operations According to Quality Standards - Case Study on Al Rajhi Bank in Abha City”

**Prepared by:**

**Waad Mansour Al-Amari**

Postgraduate Student

College of Business - King Khalid University

**Prof. Bader Saleh Al-Abdi**

Department of Business Administration

College of Business - King Khalid University

### **Abstract:**

This study aimed to explore the role of human resources in marketing and service operations according to quality standards at Al Rajhi Bank in the city of Abha. It addressed five human resource practices in marketing (internal marketing), which include (recruitment, empowerment, training, rewards and incentives, and internal communication), as well as five quality dimensions and standards, which are (tangibility, reliability, responsiveness, safety-security, and empathy).

To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive-analytical method. The study population consisted of all branches of Al Rajhi Bank in the city of Abha, totaling 147 employees. A simple random sample representative of the study population was selected, comprising 60 employees from the Al Rajhi Bank branch in Dhabab as the study sample.

The study utilized a variety of statistical methods, including descriptive methods, correlation coefficients, and multiple regression analysis. Data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached several key findings, most notably the presence of a statistically significant impact of human resource practices in marketing (internal marketing) on the quality of services at Al Rajhi Bank in the city of Abha.

The study concluded with several recommendations, including promoting the culture of human resource practices in marketing and the services provided according to quality dimensions and standards by highlighting their importance to employees. Additionally, it emphasized encouraging a culture of employee empowerment and delegating certain authorities within their scope of work to achieve excellent service delivery, which in turn motivates them to perform better.

**Keywords:** Human resources, Operations and services, Internal marketing, Quality, Quality standards and dimensions, Al Rajhi Bank.