

التسويق الداخلي وأثره على أداء المصارف الإسلامية

دراسة تطبيقية على المصرف الإسلامي الليبي

بمدينة مصراتة - ليبيا

د. جمال محمد ضانة*

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

*jamal dhana@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر 2025.02.08

تاريخ الاستلام 2024.12.08

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيق عناصر التسويق الداخلي، وأثره على أداء المصارف الإسلامية. وكان سبب اختيار موضوع الدراسة هو ملاحظة ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الليبية؛ الأمر الذي قد ينتج عنه انخفاضاً في الأداء لدى العاملين مما ينعكس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل هذه المصارف. وقد اشتملت الدراسة على متغيرين هما: التسويق الداخلي كمتغير مستقل بأبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاختيار، الاتصال الداخلي، وأداء العاملين)، والمتغير التابع الذي هو أداء المصارف الإسلامية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة. وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات التي أُعدت لهذا الغرض، حيث اختيرت عينة الدراسة من موظفي ثلاثة فروع من المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة، وشملت الدراسة ستين (60) استبانة للموظفين، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل (53) استبانة، وأفُرغت البيانات، وحُلَّت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات، وكان أبرزها:

- ظهور متوسط أداء مقبول (المتوسط العام 3.60) - بعد استطلاع الأداء - لدى العاملين في المصرف الإسلامي الليبي، وهذا يعكس كفاءة العاملين مع وجود مجالاً للتحسين.

- أن التدريب يعتبر عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء العاملين، حيث تم تسجيل تأثير إيجابي قوي مع معامل 0.62 وتحديد 60.1%.
 - أن تمكين العاملين يُعزز من أدائهم بشكل كبير، مع معامل 0.78، وتحديد 67.0%.
- الكلمات المفتاحية: التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، أداء العاملين.

Internal Marketing and Its Impact on the Performance of Islamic Banks (A Practical Study on the Libyan Islamic Bank in Misurata City)

Jamal M. Dhana*

Faculty of Economics and Political sciences, Misurata University, Libya

*jamal dhana@eps.misuratau.edu.ly

Received: 08.12.2024

Publishing: 08.02.2025

Abstract:

This study aimed to identify the application of internal marketing elements and its impact on the performance of Islamic banks. The reason for choosing the study topic was to note the lack of interest in human resources in Libyan banking institutions, which may result in a decrease in the performance of employees, which is reflected in the quality of banking services provided by these banks. The study included two variables: internal marketing as an independent variable with its dimensions: (training, empowerment, motivation, work teams, selection, internal communication, and employee performance), while the dependent variable is the performance of Islamic banks. To achieve the objectives of the study, the researcher relied on the use of the descriptive analytical method; To suit the nature of the study, the necessary data was obtained through questionnaires prepared for this purpose. The study sample was selected from employees of three branches of the Libyan Islamic Bank in the city of Misurata, which included (60) questionnaires for employees, and the number of valid questionnaires for analysis was (53). The data was transcribed and the results were analyzed using the statistical program (Statistical Package for Social Science) SPSS. The study reached several results and recommendations, the most prominent of which were: the performance survey of employees in the Libyan Islamic Bank showed an acceptable average performance, as the general average was 3.60, which reflects the efficiency of employees while allowing for improvement. Training is also considered an essential element in improving employee performance, as a strong positive

impact was recorded with a coefficient of 0.62 and coefficient of determination 60.1%. The results of the study also showed that empowering employees greatly enhances their performance, with a coefficient of 0.78 and coefficient of determination 67.0%.

Keywords: Training, Empowerment, Motivation, Internal Communication, and Employee Performance.

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم منافسة شديدة بسبب الطبيعة المتقلبة والديناميكية لبيئة الأعمال التي تحركها ثورة التكنولوجيا والعولمة والاحتياجات المتغيرة للعملاء، وتوقعات الموظفين الجديدة؛ حيث أصبح تحقيق الحفاظ على الوضع التنافسي والاستدامة تحديًا للمدراء كافة، مما أجبرهم على البحث عن استراتيجيات تؤكد على الأداء من أجل البقاء؛ إذ إن تجاهل مساهمات الموارد البشرية الداخلية في النتائج التنظيمية لا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق الحديثة (1, 2021, Qaisar & Muhamad).

ويؤكد جورج وجرونروس (1989) بوضوح أن التسويق الداخلي هو في الأساس فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، ويؤيد بيرري وباراسورامان (1991) على نحو مماثل أن التسويق الداخلي يتعلق بالنظر إلى الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، و كذلك بالنظر إلى الوظائف باعتبارها منتجات داخلية، والسعي إلى تقديم منتجات داخلية تلبي احتياجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين مع معالجة أهداف المنظمة (34, 2002, Saad et al.).

إن هذا العصر مليء بالمنافسة والتحديات، وتسعى المنظمات فيه إلى كسب ميزة تنافسية بالمقارنة مع غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال، وهذا ما أشار إليه العديد من الخبراء والممارسين في مجال إدارة المنظمات؛ لأن تحقيق التميز في أداء المنظمة يعتمد في المقام الأول على قدرة المنظمة على توفير وإدارة الموارد البشرية المتميزة (سعد الدين وآخرون، 2021، 324).

توفر المؤسسات المصرفية الإسلامية الخدمات والتسهيلات المالية للعملاء، وتمارس أعمالها في بيئة تنافسية تتصف بالحدة، سواء مع المصارف التجارية التقليدية أو مع المصارف الإسلامية الأخرى، وهذا بدوره يتطلب وضع خطط وبرامج مناسبة تُحقّق أعلى مستويات الأداء.

وتعتبر ليبيا من الدول العربية التي أولت اهتمامًا للمصارف الإسلامية في التمويل والاستثمار وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وقد تأسس أول مصرف إسلامي في عام 2013، وهو المصرف الإسلامي الليبي، والذي استطاع أن يحقق مكانة مرموقة في هذا المجال، ثم جاء بعده تأسيس العديد من المصارف الإسلامية.

1. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

من أهم أسباب اختيار موضوع هذه الدراسة:

- 1- الرغبة والمويل الشخصي في معالجة مثل هذه المواضيع
- 2- الملاحظة الشخصية في وجود قصور للتسويق الداخلي بالمصارف الإسلامية
- 3- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الليبية عموماً؛ الأمر الذي قد ينتج عنه انخفاضاً في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل هذه المصارف.

2. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وُضع عدد من الفرضيات؛ ليتم اختبارها في الجانب التطبيقي، وهي كالآتي:

1.2 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05 بالمصرف الإسلامي الليبي، وتتفرع هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية، وهي كالتالي:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05، بالمصرف الإسلامي الليبي مصراتة.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05 بالمصرف عينة الدراسة.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05، بالمصرف عينة الدراسة.
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05 بالمصرف عينة الدراسة.

5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار وأداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05 بالمصرف عينة الدراسة.

6- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمصرف عينة الدراسة.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين، بالإضافة إلى عدة أهداف فرعية أخرى تمثلت في الآتي:

- 1- إبراز أهمية التدريب ودوره في المؤسسات المصرفية؛ من أجل تحسين أداء العاملين.
- 2- توضيح واقع تمكين العاملين في المصرف قيد الدراسة، وأثر ذلك على أدائهم.
- 3- توضيح أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين.
- 4- إبراز أثر تحفيز العاملين داخل المصرف قيد الدراسة، وأثر ذلك على الأداء، وعلى جودة الخدمة المقدمة.
- 5- توضيح أهمية الاختيار، وأثره على أداء العاملين، وجودة الخدمة المقدمة بالمصرف قيد الدراسة.
- 6- إبراز أثر فرق العمل على أداء العاملين، وجودة الخدمة المصرفية المقدمة بالمصرف قيد الدراسة.

4. الدراسات السابقة:

1.4 دراسة (صوفية غريب ومريم شرقي، 2023) بعنوان: دور التسويق الداخلي في

تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهمية التسويق الداخلي، والتعرف على مختلف ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، وكذلك تعرف العلاقة التي تربط التسويق الداخلي بأداء العاملين في هذه المؤسسة، كما وتهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، ومعرفة مستويي: أداء العاملين فيها، وتطبيق التسويق الداخلي في هذه المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين،

ولإحاطة بأغلب حيثياتهم كالأبعاد والطرق وغيرها، وذلك بالرجوع إلى مختلف المصادر والمراجع لجمع المعلومات. أما الجانب التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة الحالة.

2.4 دراسة (آية دودو، 2022) بعنوان: أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة الوزرة".

هدفت الدراسة إلى محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والمعرفية التي يركز عليها التسويق الداخلي وأداء العاملين، ومحاولة تعرف العلاقة بين هذين المفهومين، وأيضاً محاولة إبراز دور إجراءات التسويق الداخلي على العاملين في تحسين أدائهم؛ من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذه الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على المناهج المستعملة في الدراسات الاقتصادية عموماً، ويلاحظ فيها أن المنهج الوصفي غلب على الفصل الأول؛ لاستيعاب الإطار النظري وفهم الموضوع. أما التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمنظمة المراد دراستها فقد اعتمد على المنهج التحليلي؛ من أجل الإجابة على الإشكالية، واختيار الفرضيات، واستخلاص النتائج.

3.4 دراسة (راضية وغلاني، 2020) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت إلى عدة نتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل والتوجه السوقي كمتغير تابع؛ وهو ما يُفسّر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق، كما أنه لا توجد علاقة ارتباط بين بعد الوظيفة والتوجه السوقي كمتغير تابع؛ وبهذا لا يوجد أثر ذو دلالة، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين بعد الالتزام والتوجه السوقي كمتغير تابع؛ إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على التوجه السوقي بالبنك محل الدراسة.

4.4 دراسة (سمير العيسى، 2018) بعنوان: العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي لمقدم الخدمة ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي؛ لملاءمته طبيعة الدراسة. وصُممت استبيانان كأدوات لجمع البيانات، وأظهرت أهم النتائج لتلك الدراسة: أنَّ البنك العربي الإسلامي الدولي ينتهج منهجاً ومعايير محددة في اختيار مقدمي الخدمة، من وجهة نظر الموظفين، وأنَّ المصرف يَحْرُصُ على اختيار أصحاب الكفاءة والمهارة في التعامل مع العملاء، وعلى تقديم أفضل خدمة لهم، كما أنَّ لتدريب وتطوير مقدمي الخدمة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع رضا العملاء، وتوصف تلك العلاقة بأنها قوية، وتسهم في تفسير ما يقارب (38%) من رضا العملاء، وتمثل القدرة التفسيرية الأكبر لرضا العملاء بين المتغيرات المستقلة.

5.4 دراسة (Sabah Balta, 2018) بعنوان: The Influence of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Service Industry.

هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير "التسويق الداخلي" على إرضاء الموظفين في صناعة الخدمات، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج، ومن أهمها: أنه إذا كانت المنظمة تريد إرضاء عملائها فعليها أولاً إرضاء موظفيها، وكذلك اقترح العديد من العلماء أن "التسويق الداخلي" هو أفضل طريقة للاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، والمهرة وذوي الخبرة، وجعلهم يشعرون بالتقدير والأهمية؛ وهذا من شأنه في المقابل أن يعزز الروح المعنوية وأداء عملهم وإنتاجيتهم، ومن ثم جودة الخدمة.

6.4 دراسة (أمينة عليطي، 2017) بعنوان: دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالات ولاية بسكرة.

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الأردنية الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في إكسابهم ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العاملة في

الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة، وشرح العلاقة بين المتغيرين. أما الجانب التطبيقي فاعتمد على أسلوب دراسة الحالة. وأظهرت أهم نتائج الدراسة بأنه يمكن للتسويق الداخلي إتاحة مناخ داخلي تحفيزي للعاملين؛ بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي، كما أنه يمكن للتسويق الداخلي إتاحة رضا وظيفي ببناء الثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين والعلاقات الشخصية خارج إطار العمل.

7.4 دراسة (أسماء سفيان، 2017) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين،

دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA) بسكرة.

هدفت الدراسة أساساً إلى بيان تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، بالإضافة إلى أهداف فرعية أخرى مثل: إبراز أهمية التسويق الداخلي، ودوره في المؤسسات المصرفية من أجل تحسين أداء العاملين، وتحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف المدروسة، وكذلك محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارة المصرف في نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، وتحديد إعداد وتطوير أداء العاملين من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي. واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، وخلصت إلى نتائج عدة من أبرزها: أنَّ مستوى أداء العاملين مرتفع بحسب آراء العاملين في تلك المؤسسة، وأنه لا يوجد أثر لثقافة الخدمة على أداء العاملين؛ لأن المؤسسات عينة الدراسة لا تسعى لترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين، وكذلك لا يوجد أثر للتحفيز في أداء العاملين، ومع أن هذا البعد كان مرتفع التقييم من قبل العاملين؛ إلا أن تأثيره غير موجود مباشرة على الأداء، مما يدل على عدم كفاية الحوافز، أو عدم ربطها بالأداء.

8.4 دراسة (Mohammad Awwad & Djouhara Agti, 2011) بعنوان: The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على توجه البنوك التجارية نحو السوق، واعتمدت منهجية المسح الكمي لجمع البيانات، وحللت البيانات باستخدام AMOS 16.0 لتحديد التفاعلات بين العوامل المختلفة،

وأكدت النتائج التجريبية أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطننة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي مباشر على توجه البنوك نحو السوق.

9.4 دراسة (سلوى مطاحن، 2010) بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، وتمثلت الأبعاد في العمل الإداري وفرص التطور الوظيفي، وفي الاتصالات وعلاقات العمل، وفي عمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، وفي مدى تطبيق نظام رواتب عادل للعاملين، وكذلك في مدى تطبيق نظام حوافز عادل للعاملين بالشركات الصناعية قيد الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها: أن العاملين يرون أن الإدارة في المنظمات قيد الدراسة تطبق الدعم الإداري المطلوب لهم، وأنها كذلك تطبق توظيفاً مناسباً، وأنشطة تدريب مناسبة لهم.

10.4 دراسة (Noor F. Jahan) بعنوان: The Impact of Internal Marketing Practices on Employee Performance in Islamic Banks of Jordan

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات التسويق الداخلي التي تتبناها البنوك الإسلامية في الأردن وأثرها على أداء الموظفين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، وكان أبرزها: وجود علاقات قوية بين التوظيف والتمكين والمكافآت والحوافز وأداء الموظفين، ويجب على الإدارة تمكين الموظفين في الأعمال اليومية والأنشطة الروتينية في عصر العولمة هذا، وأنه يجب على البنوك الإسلامية تطوير ممارسات التسويق الداخلي كمجال مميز للمنافسة؛ لأن الخدمات التي تولدها المنظمة يتم إنتاجها من قبل الموظفين الذين يوجهونها إلى العملاء، وأنه يجب أيضاً على البنوك الاهتمام بالموظفين من ذوي الأداء العالي.

11.4 دراسة (Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmed, & Mohammed) بعنوان: Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations.

هدفت الدراسة إلى بناء نظرية حول المنظمات التي تركز على العملاء، وتأثيرها على الكفاءات التجارية والأداء. وحتى الآن، تعد هذه الدراسة أول محاولة تجريبية لاكتساب المعرفة حول تنفيذ التسويق الداخلي (IM) باستخدام نهج "شبيه بالتسويق". وتشير نتائج الدراسة إلى أن هذا النهج ضروري لإنشاء الكفاءات التنظيمية والأداء التجاري. وبهذا؛ تعمل هذه الدراسة على تطوير واختبار نموذج يربط بين مكونات مزيج التسويق الداخلي والكفاءات والأداء التجاري الذي يضيف المعرفة إلى إطار تنفيذ التسويق الداخلي بشكل خاص، ونظريات التطوير التنظيمي الأخرى بشكل عام.

5. التعليق على الدراسات السابقة:

بناءً على مناقشة الأدبيات والدراسات السابقة نجد أن هناك اتفاقاً في بعض المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية، وتشابه في البعض الآخر، حيث قامت هذه الدراسة بقياس تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين، وكانت أبعاد ذلك التسويق الداخلي متمثلة في ستة متغيرات مستقلة، وهي: (التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، تحفيز العاملين، واختيار فرق العمل)، وكذلك قياس أثر هذه المتغيرات على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي الليبي بفروعه بمدينة مصراتة بدولة ليبيا، ونجد أيضاً اختلافاً في بيئة الدراسة على البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، وكذلك الحدود الزمنية لها.

الإطار النظري للدراسة:

تمهيد:

فكرة التسويق الداخلي تقوم على أن جميع الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة فعالية وكفاءة أنشطة التسويق الداخلي، ويكون موجهاً إلى داخل المؤسسة، وذلك بالتركيز على العاملين؛ إذ أنه من أهم أسباب نجاح المؤسسة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخلها (دودو، 2022، 6). وسيناول هذا الفصل مفهوم التسويق الداخلي، وتطور مفاهيمه وآلياته وكذلك خصائصه، وأبعاده، وسيتناول أيضاً مفهوم وأساسيات وأهمية أداء العاملين، وذلك من خلال المباحث التالية:

6. مفهوم وتطور وخصائص التسويق الداخلي.

1.6 مفهوم التسويق الداخلي.

يلعب التسويق دوراً هاماً وكبيراً في كافة المؤسسات، سواءً كانت هذه المؤسسات منتجة لسلع مادية ملموسة، أو أنها تقدم نوعاً من الخدمات الغير ملموسة: كخدمات الفنادق، والنقل والخدمات المصرفية... إلخ، ويظهر هذا الدور من خلال عملية التبادل التي تتم بين المؤسسات الإنتاجية وطالبي هذه المنتجات؛ ولكن نجد هنا أن اتجاهات التسويق موجهة إلى خارج المؤسسة فقط، وبذلك أهمل الدور الذي يؤديه العاملون بالمؤسسة، وهذا الدور يظهر قدرة العاملين على تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجة العملاء، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جديد- للتسويق- ركز على العاملين، وهو ما يطلق عليه التسويق الداخلي(دودو، 2022، 7).

إن التسويق الداخلي يساعد في إعادة تعريف دور المديرين والعلاقات بين أعضاء المنظمة، فهو يوفر وسيلة لتنظيم (انتشار) فلسفة التسويق عبر المنظمة، وللتأكيد على توجه العملاء بطريقة ذات مغزى، ولإظهار الدور التكاملي لإدارة التسويق في الممارسة العملية، ولضمان تنظيم العمليات بقيادة السوق لإنشاء - ومن ثمَّ الحفاظ على- أعمال قابلة للتكيف والاستجابة، ولتوفير شرعية أكبر لقرارات الإدارة وممارسات العمل التعاونية(Varey, 1995, 55).

وتبدأ المنظمات الناجحة خططها التسويقية بالعاملين بها، وليس بالعملاء، وهو ما يطلق عليه التسويق الداخلي، وليس المقصود به هنا بيع المنتجات للعاملين؛ بل يقصد به تلك الجهود المبذولة لإيجاد قيمة للعاملين بالمؤسسة، ومن ثمَّ الاتصال بهم وتوصيلها لهم؛ لتحقيق أكبر قدر من أهداف المنظمة وأهدافهم(باعلوي، 2013، 245).

وقد أكدت العديد من الدراسات في أدبيات التسويق الداخلي على أهمية التسويق الداخلي للمنظمات عامة، والمنظمات الخدمية بشكل خاص، حيث أن تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي من قبل المنظمة يسهم في تحفيز وتشجيع ورضا العاملين بها، ويرفع مستوى الالتزام للمنظمة، كما ويسهم خارجياً في تحقيق جودة الخدمة، ومن ثمَّ رضا العملاء خارج المنظمة، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم(خليفة، 2019، 16).

إن التسويق الداخلي ينظر له كإحدى الاستراتيجيات الحديثة للموارد البشرية، وازداد الاهتمام به أكثر منذ نهاية السبعينات وبداية الثمانينات؛ ليشكل أحد الأساليب التي تسهم في تحسين

الجودة في المؤسسات الخدمية. وأهم قاعدة لهذا المفهوم هي: اعتبارُ الموظفين سوقًا داخليًا أو عملاء داخليين، واعتبارُ الوظائفِ منتجاتٍ داخلية، وكذلك تطبيقُ مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق، من بحوث التسويق الداخلي، وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق الخارجي(بومجان وزرقة، 2018، 6).

ومن هنا بدأت عملية الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي كأحد الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات، والذي يعتمد على الابتكار والتميز من خلال إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة؛ للوصول مباشرة إلى العملاء الخارجيين، وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة(العملاء الداخليين)، وبتطبيق برامج تتعلق بعمليات التدريب، والاتصالات، ووضوح الأدوار، وتمكين العاملين داخل المؤسسة، وكذلك من خلال التأكيد على أن جميع العاملين لديهم الدافعية للعمل والاستعداد والتوجه بالعمل الخارجي، وأنهم يدركون أنشطة المؤسسة- من جميع المستويات الإدارية- في إطار البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي(سعد الدين وآخرون، 2021، 325). ويعرف التسويق الداخلي بأنه "أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة، والذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعمق بالنشاطات الداخلية التي هي بحاجة إلى التغيير، وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية"(القحطاني، 2023، 499).

إن مهارات مقدمي الخدمات هي إحدى المؤشرات الهامة التي من خلالها يتم الحكم على جودة الخدمات، حيث أنه من الصعب عمل ترميط كامل لمهارات مقدمي هذه الخدمات في جميع الأوقات، فجودة الخدمات قد تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر(عباس والكميم، 2011، 108).

2.6 تطور مفاهيم وآليات التسويق الداخلي.

بين رفيق وأحمد ثلاثة مراحل لتطوير التسويق الداخلي(سفيان، 2017، 32-33)، وهي كما يلي:

1.2.6 مرحلة التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: وقد ركزت على ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية؛ لأنهم هم من سيقوم بتحقيق هذه الأهداف. ويعتبر التسويق الداخلي أداة أساسية لتطبيق استراتيجيات المنظمة، سواءً كانت داخلية أو خارجية. وترتكز هذه

المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر على العاملين في المكاتب الأمامية فقط؛ وإنما تتسع لتشمل جميع العاملين في المنظمة.

2.2.6 مرحلة إرضاء العاملين: وهي تعتمد على تحفيز ورضا العاملين؛ وذلك بتوجيه مفهوم التسويق الداخلي وبتحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين، حيث تكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء.

3.2.6 مرحلة التوجه بالعميل: وظهرت هذه المرحلة من خلال دراسة قام بها Gronroos ركز فيها على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء التي جاءت استجابة لحاجات العملاء. وقد أكد على أهمية التفاعل الذي قد يؤدي -بالإضافة إلى تكرار عملية الشراء- إلى زيادة الفرص التسويقية للمنظمة، والحصول على ميزة من هذه الفرص.

3.6 خصائص التسويق الداخلي.

يتصف التسويق الداخلي بخاصيتين، نذكرها كالتالي (قيديري، 2021، 11):

1.3.6 أن التسويق الداخلي عملية اجتماعية، تتم داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، حيث أن العاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط؛ بل توجد هناك حاجات أخرى اجتماعية مثل: الأمن، والانتماء، والصدقة، وغيرها من الحاجات المماثلة التي يسعى العاملون بالمنظمة لإشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2.3.6 أن التسويق الداخلي عملية إدارية، تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة، وذلك من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية بأنشطة القائمين بها، والتي بدورها تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين، والتأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية.

7. أبعاد التسويق الداخلي.

تتمثل أبعاد التسويق الداخلي في مجموعة من العناصر نذكر منها:

1.7 التمكين (ثقافة الخدمة):

التمكين: يعني تفويض الموظفين وتمكينهم من التصرف واتخاذ القرارات بأنفسهم، وهذا يعتمد على تزويدهم بالموارد التي يحتاجون إليها؛ لاستخدام حكمهم الخاص بثقة وفعالية لتولي المسؤولية الجديدة، وهذا بدوره يدعم القيام بالوظيفة بشكل أسرع، ويصنع الخبرة على مستويات مختلفة في المنظمة (ELSamen & Alshurideh, 2012, 86).

وتمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يسهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغير قد يحدث في البيئة، وهذا بدوره يسهم في زيادة الرضا الوظيفي. ويقصد بالتمكين أيضاً: النقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً للمعلومات المتوفرة بقاعدة بيانات المنظمة، حيث يرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ وتمكين ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المؤسسة (وغلاني، 2020، 26).

كما عُرِف التمكين: بأنه قدرة الفرد أو المجموعة على صنع خيارات فاعلة، وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال ونتائج. ويقصد بالتمكين كذلك: تمكين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة المنتمين إليها، من خلال منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمات للزبائن (السويدي، نبيل وانترانيك، 2017، 55).

2.7 التدريب:

وهو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس عملية، والخاص بهدف إكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين بالمنظمة، وتعميق معرفتهم بأهدافها؛ لرفع كفاءتهم في الأداء. وهناك فرق بين التدريب والتعليم، فالتعليم يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي، وعلى فهم وتفسير المعرفة؛ من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات، وكذلك من أجل فهم وتفسير الظواهر. أما التدريب فيعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة؛ لتحقيق التحسين في أداء ومعارف ومهارة الفرد، خاصة وأن التدريب ينمي القدرات الذهنية والعقلية، وينشط الإبداع (عليطي، 2017، 14).

1.2.7 أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: (الشوابكة، 2010، 22-23)

1- يزودهم بمهارات تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

2- يعمل على تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين، والتفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي تجاه العمل.

3- يساعدهم على توفير الفرص للتطوير والتميز والترقية في العمل.

4- يمكن زيادة الالتزام للمنظمة، وكذلك تعزيز إدراك العاملين بأن المنظمة مكان مناسب وملائم للعمل.

2.2.7 أنواع التدريب: يقسم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما (العيسى، 2018، 28-29):

1.2.2.7 التدريب العام: وهو يُسهم في رفع رأس المال العامل للفرد عامة، ويحقق الأثر الكبير في إنتاجية العامل. ويصلح هذا النوع من التدريب في المنظمات ذات النشاط المتشابه؛ إلا أن هذا النوع من التدريب قد يعرّض المنظمة للمخاطر؛ لأنه -ومن المحتمل- قد يترك العاملون المنظمة وينتقلون إلى منظمة أخرى، مما يزيد من مخاطر التكلفة، ونقل أنشطة المنظمة إلى المنظمات المنافسة.

2.2.2.7 التدريب الخاص: وهو يهدف إلى التركيز على إكساب الفرد قدرات ومهارات محددة؛ من أجل زيادة معدل إنتاجية العامل فقط للمنظمة نفسها.

3.7 الاتصال الداخلي:

ويعرف بأنه مجموعة من عمليات الاتصال بين المجموعات أو الأفراد على مختلف المستويات الإدارية، ويشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخل المنظمة في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي. وتعمل المنظمة على توفير أنظمة أو قنوات اتصال خاصة بين العاملين فيها في المكان والوقت المناسب؛ لتسمح بتبادل ونشر المعلومات بينهم ولتزيد درايتهم بمختلف التغيرات والتطورات التي تحدث فيها، وكذلك لتوطيد العلاقة فيما بينهم (القحطاني، 2023، 501).

ويمكن أن يكون الاتصال الداخلي مستمراً أو منقطعاً حسب طبيعته، وهناك أدوات وطرق محددة للحفاظ على عملية الاتصال، ومن أكثر الأدوات استخداماً: التدريب، والنشرات الإخبارية الداخلية الأسبوعية، ولوحات الإعلانات، والمجلات. وتسهم أدوات الاتصال الداخلي المنقطع في توفير المعلومات، وفي التحفيز السريع والمستهدف والمنهجي للموظفين، في فترات زمنية غير منتظمة. ومن بين الأدوات الأكثر استخداماً أيضاً الاجتماعات الإدارية، وورش العمل، والندوات

والمؤتمرات المتخصصة، وإدارة المباني وفرق الموظفين، والرسائل الإعلامية، والتوجيهات، والمعايير الداخلية، والأدلة والإرشادات، والمذكرات، والبريد الإلكتروني الداخلي (Cătălin et al., 2014).

4.7 الحوافز:

يتحدد السلوك الإنساني بثلاثة عوامل، وهي: السبب المنشئ للسلوك، والهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه -وهو يسلك سلوكًا معيّنًا-، وأخيرًا قوة دفع توجه السلوك بعد أن تنثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هي مجموعة من الظروف المتوفرة في جو العمل، وهي من وسائل الإثباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإثباع (إسماعيل، 2011، 187). ويزعم (Papazolomou 2006) أن العديد من الشركات وضعت نظام مكافآت منهجي؛ لتحفيز موظفيها على تحسين جودة الخدمة وتقديمها. والتحدي في نظام المكافآت هو أن الإدارة غير قادرة على تحديد الاختلافات بين الأداء الجيد والمتوسط والردئي (Braimah, 2016, 16).

ويمكن أن تكون الحوافز إيجابية كصرف مبلغ مالي لقاء أداء الموظف الجيد، وقد تكون حوافز سلبية كإجراءات الخصم على الراتب نتيجة ارتكاب الأخطاء المتكررة من قبل العاملين. إن نظام التحفيز والمكافآت التي تتبعها المنظمات لتحقيق درجات عالية من رضا العاملين يسهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم؛ الأمر الذي يعمل على زيادة مستويات الإنتاجية، والفعالية والكفاءة، كما واعتبرت الحوافز من أبرز الاستراتيجيات التي تتبعها أغلب المنظمات؛ من أجل ضمان ولاء العاملين لها، والبقاء فيها، واكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية، وهذا بدوره يعود على تحسين مستويات الجودة للمنتجات المقدمة (المجالي وآخرون، 2016، 601).

ويمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فالحوافز المادية يقصد بها الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد المادية، وهي حوافز ملموسة متنوعة كالأجور اليومية، والرواتب الشهرية، والزيادات السنوية، والمكافآت. أما الحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز التي تعتمد وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، وتطلعاته الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة (إسماعيل، 2011، 187-188).

5.7 الاختيار:

يمثل الاختيار جميع نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المترشحين للوظائف المتاحة لديها، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والإنسانية. ولعملية الاختيار أهمية كبيرة؛ لأنها تعمل على مقابلة مؤهلات ومهارات وقدرات الأفراد مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (غريب وشرقي، 2023، 12).

6.7 فرق العمل:

هي مجموعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها وفق سياق متصل يوضح فاعلية الفريق (غريب وشرقي، 2023، 13).

8. أداء العاملين.

1.8 مفهوم أداء العاملين.

لا توجد نظرية مشتركة شاملة لأداء العاملين، ففعالية المنظمات في إدارة موظفيها وتحسينهم وتمكينهم تشكل عنصرًا حاسمًا في كيفية عمل المنظمات. وعليه؛ فإن رأس المال البشري له تأثير إيجابي على الأداء الذي - من الممكن - إرجاعه إلى تصرفات الأشخاص في العمل، أي: أن العمال يتصرفون بطريقة معينة، أو يتصرفون بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكننا تمثيل سلوك العامل فيما يتعلق بأداء المنظمة بثلاث طرق مختلفة وهي: أداء المهام، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل (Jahan & Allaymoun, 2020).

إن مفهوم الأداء من المفاهيم التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولقد اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح (أداء العاملين) ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، كالإنتاجية، والكفاءة، والفاعلية، وكذلك لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء. ويعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه ما يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد، وبذلك فهو يمثل انعكاسا لمدى قدرته من عدمها على تحقيق الأهداف

المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل. وعليه؛ فإن الأداء هو ذلك الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد، والتي تركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له. وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام (أبوجليدة، 2018، 35-36).

2.8 أساسيات حول أداء العاملين.

إن الأداء من أهم المواضيع التي يحظى بأهمية بالغة ومتزايدة في المنظمات الاقتصادية لما له من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات من جهة، ودور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في عملياتها وتحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. ولذلك؛ تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في أنشطتها باستمرار بناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في المنظمة (دودو، 2022، 18).

3.8 أهمية أداء العاملين.

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالكمل يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارًا ومؤشرًا أساسيًا لتقدم تلك المجتمعات؛ لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، وما ينتج عنه من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد. وبناء على ذلك يحتل موضوع أداء العاملين موقعًا متقدمًا من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة؛ إذ يمثل الأداة أو الوسيلة التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها سواء كانت الخدمية أو الإنتاجية (أبوجليدة، 2018، 38).

الإطار العملي للدراسة:

9. إجراءات الدراسة: يتناول هذا المحور وصفًا لمنهج الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها. ويتضمن هذا الفصل أيضًا وصفًا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وكذلك المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة. وسيتم تناول إجراءات الدراسة على النحو التالي:

1.9 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعرف بأنه طريقة في البحث تتناول الأحداث والظواهر والممارسات الموجودة والمتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها؛ لكي يستطيع أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. ويهدف هذا البحث إلى دراسة (التسويق الداخلي وأثره على أداء المصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة)، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات التي أُعدت لهذا الغرض، ثم أُفرغت البيانات وحللت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science.

2.9 أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة في الدراسة الميدانية لما لها من مميزات تتمثل في وضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها. وقد صممت الأسئلة بعناية؛ ليسهل - بسرعة - الإجابة عليها من قبل عينة الدراسة، وليسهل كذلك تحليلها. وقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وباستعمال مقياس خماسي؛ لتحديد درجة لكل عبارة. واستخدمت صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة.

3.9 إجراءات جمع البيانات:

وُزعت الاستبانات على عينة الدراسة التي اُختيرت بطريقة عشوائية، ثم جُمعت الاستبانات بعد فترة زمنية محددة، وأيضاً بعد التأكد من اكتمال جميع البيانات المطلوبة.

4.9 المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتفريغها، حُلّت تلك البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

1.4.9 المتوسط: وهو مقياس لمركزية البيانات، ويُحسب بجمع جميع القيم وقسمتها على عددها. ويُستخدم المتوسط لتحديد القيمة المتوسطة لمجموعة من البيانات.

2.4.9 الانحراف المعياري: وهو مقياس لتشتت البيانات حول المتوسط، ويُظهر مدى تباعد القيم عن المتوسط، ويُستخدم لتحديد مدى تنوع البيانات.

3.4.9 مستوى المعنوية (P-value): وهو احتمال الحصول على النتائج المرصودة؛ إذا كانت الفرضية الصفرية صحيحة. ويُستخدم لتحديد ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية. وتعتبر عادة قيمة P-value إذا كانت أقل من 0.05 دليلاً على وجود دلالة إحصائية.

4.4.9 اختبار تي (T-Test): وهو اختبار إحصائي يُستخدم لمقارنة متوسطين، ولمعرفة ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بينهما. ويُستخدم هذا الاختبار في الدراسات التي تتضمن مجموعتين مستقلتين أو مرتبطتين.

5.4.9 اختبار ولكوكسن (Wilcoxon Test): وهو اختبار غير معلمي يُستخدم لمقارنة عينة واحدة (أو عينتين) مع قيمة متوسطة مفترضة، ويُستخدم عندما تكون البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً، أو عندما تكون العينة صغيرة.

6.4.9 الارتباط (Correlation): وهو مقياس للعلاقة بين متغيرين، ويُستخدم لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. وهذا الارتباط يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً.

7.4.9 الانحدار الخطي (Linear Regression): وهو أسلوب إحصائي يُستخدم لنمذجة العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل واحد أو أكثر، ويُستخدم لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

5.9 تحديد العينة:

اختيرت عينة الدراسة بناءً على معايير محددة؛ لضمان تمثيلها الجيد للمجتمع المستهدف. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة؛ لضمان عدم التحيز في اختيار المشاركين.

6.9 الإطار الزمني للدراسة:

حُدِّد إطار زمني محدد لإجراء الدراسة: بدءاً من مرحلة إعداد الأدوات، ومروراً بجمع البيانات، ووصولاً إلى تحليل النتائج وكتابة التقرير النهائي. وقد التزم بهذا الإطار الزمني؛ لضمان سير الدراسة بشكل منظم وفعال.

7.9 الأخلاقيات البحثية:

إن جميع الأخلاقيات البحثية قد رُوِّعَت في مراحل هذه الدراسة، بما في ذلك الحصول على موافقة المشاركين، وضمان سرية المعلومات التي جمعت، والتأكد من أن جميع الإجراءات تتماشى مع المعايير الأخلاقية المعترف بها في مجال البحث العلمي.

8.9 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة إذا أعيد توزيعها أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى: إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.

جدول (1): حساب معامل ألفا كرونباخ

البيان	معامل ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	0.982
البعد الأول	0.935
البعد الثاني	0.841
البعد الثالث	0.863
البعد الرابع	0.893
البعد الخامس	0.944
البعد السادس	0.936
المحور الثالث	0.953

ويتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.982، وهو قيمة مرتفعة وممتازة من الناحية الإحصائية؛ إذ يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

9.9 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تُحَقَّق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين كل عنصر من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه هذا العنصر. وقد كانت النتائج إيجابية؛ حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساقاً داخلياً لعناصر الاستبانة مع المجالات التي تنتمي إليها. وفيما يلي معاملات الارتباط المختلفة لكل عنصر مع المجال الذي ينتمي إليه.

جدول (2): معاملات الارتباط المختلفة لكل عنصر مع المجال الذي ينتمي إليه

البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التدريب			الاتصال الداخلي		
العبارة 1	0.87	0.000	العبارة 1	0.93	0.000
العبارة 2	0.94	0.000	العبارة 2	0.87	0.000
العبارة 3	0.94	0.000	العبارة 3	0.94	0.000
العبارة 4	0.92	0.000	العبارة 4	0.93	0.000
التمكين			أداء العاملين		
العبارة 1	0.86	0.000	العبارة 1	0.80	0.000
العبارة 2	0.87	0.000	العبارة 2	0.80	0.000
العبارة 3	0.86	0.000	العبارة 3	0.84	0.000
العبارة 4	0.71	0.000	العبارة 4	0.89	0.000
التحفيز			العبارة 5	0.79	0.000
العبارة 1	0.86	0.000	العبارة 6	0.81	0.000
العبارة 2	0.79	0.000	العبارة 7	0.89	0.000
العبارة 3	0.88	0.000	العبارة 8	0.85	0.000
العبارة 4	0.84	0.000	العبارة 9	0.77	0.000
فرق العمل			العبارة 10	0.81	0.000
العبارة 1	0.93	0.000	العبارة 11	0.82	0.000
العبارة 2	0.90	0.000			
العبارة 3	0.85	0.000			
العبارة 4	0.80	0.000			
الاختيار					
العبارة 1	0.93	0.000			
العبارة 2	0.96	0.000			
العبارة 3	0.89	0.000			
العبارة 4	0.93	0.000			

يلاحظ وجود اتساق داخلي كبير بين العبارات.

جدول (3): التركيبة السكانية لعينة الدراسة

النسبة %	العدد	البيان
		الجنس
75.5	40	ذكر
24.5	13	أنثى
		العمر
24.5	13	من 18 إلى أقل من 25 عام
56.6	30	من 25 إلى أقل من 35 عام
15.1	8	من 35 إلى أقل من 45 عام
3.8	2	من 45 إلى أقل من 55 عام
		المؤهل العلمي
3.8	2	دبلوم متوسط
90.6	48	جامعي
3.8	2	ماجستير
1.9	1	دكتوراه
		المركز الوظيفي
3.8	2	مدير فرع
3.8	2	مدير إدارة
7.5	4	رئيس قسم
7.5	4	مدير مكتب
77.4	41	أخرى
		عدد سنوات الخبرة
73.6	39	أقل من 5 سنوات
20.8	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
1.9	1	من 11 سنة إلى 15 سنة
3.8	2	أكثر من 15 سنة

تشير النتائج إلى تركيبة سكانية متنوعة للعاملين في المنظمة؛ حيث تلعب عوامل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة دورًا كبيرًا في تشكيل بيئة العمل.

الجنس: يُظهر التحليل أن أغلبية العاملين هم من الذكور، وتشكل نسبتهم 75.5%، بينما تمثل الإناث ما نسبته 24.5%.

العمر: تتوزع الأعمار بشكل ملحوظ، ويتركز 56.6% من العاملين في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 عاماً؛ مما يدل على وجود قوة عاملة شابة. ومع ذلك؛ يشير الانخفاض في نسب الفئات العمرية الأكبر (من 35 إلى 55 عاماً) إلى الحاجة لمزيد من الاستقطاب أو الاحتفاظ بالخبرات الأقدم.

المؤهل العلمي: يُظهر الأداء الأكاديمي للعاملين توجهاً قوياً نحو التعليم العالي، إذ يمثل حاملو الشهادات الجامعية 90.6% من العاملين. إن هذه النسبة المرتفعة تبرز أهمية التعليم في تعزيز الكفاءات والقدرات في البيئة المهنية. ومع ذلك؛ فإن وجود نسبة قليلة من حاملي الدرجات العليا (الماجستير والدكتوراه) يشير إلى نقص في الخبرات المتقدمة، ويفتح المجال لتحسين برامج التطوير المهني.

المركز الوظيفي: تُظهر النتائج أن معظم العاملين (77.4%) يشغلون مراكز تحت مسميات غير محددة، مما قد يشير إلى هيكل تنظيمي معيّن، أو عدم وجود تصنيفات واضحة للمسميات. ومن المهم النظر في أسباب ذلك، وتوفير مسارات وظيفية واضحة لتطوير الموظفين.

عدد سنوات الخبرة: يعكس العدد الكبير من الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات (73.6%) التركيبة الشابة، وهذا قد يُشير إلى ديناميكية العمل والرغبة في الابتكار. ومع ذلك؛ فإن نسب الموظفين ذوي الخبرة الأكثر من خمس سنوات منخفضة.

جدول (4): بُعد التدريب في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	التدريب
4	0.637	1.22	3.11	يوجد في المصرف برنامج تدريبي منتظم للعاملين.
1	0.034	1.18	3.40	التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات.
2	0.046	1.15	3.36	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة التي من شأنها أن تطور كفاءاتهم ومهاراتهم.
3	0.050	1.09	3.36	تستخدم الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب.
----	0.025	1.06	3.31	المتوسط العام لبعد التدريب.

الجدول الخاص ببعد التدريب في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة تحمل نتائجها معاني مهمة حول فعالية البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، فيظهر من نتائج الجدول أن المتوسط العام لبعد التدريب بلغ 3.31، وهذا يدل على تقدير إيجابي نسبي للبرامج التدريبية، حتى وإن كان بحاجة إلى تحسين.

وتحتوي النتائج على مجموعة من العبارات التي حصلت على متوسطات متفاوتة تعكس انطباعات العاملين، والعبارة الأكثر تقييماً هي "التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات"؛ إذ حصلت على متوسط 3.40 ومستوى معنوية 0.034. وهذه النتيجة تدل على أن العاملين يشعرون بأن التدريب يستجيب لاحتياجاتهم الفعلية، ويساعد في تطوير مهاراتهم، وهو ما يعد عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

أما العبارة الثانية وهي "يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم" فقد حققت متوسطاً قدره 3.36 ومستوى معنوية 0.046، وهذا يعكس أهمية المحتوى التدريبي ودوره في تحسين الأداء العام. إن نفس المتوسط قد حصلت عليه عبارة "تستخدم الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب"؛ مما يدل على إدراك العاملين لأهمية استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز فاعلية التدريب.

وفي الجهة الأخرى، جاءت عبارة "يوجد في المصرف برنامج تدريبي منتظم للعاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.11 مما يشير إلى أن هناك شعوراً بحاجة لتحسين هيكليّة البرامج التدريبية، وزيادة انتظامها لضمان استمرارية الدعم والتطوير.

وتظهر الانحرافات المعيارية في النتائج تفاوتاً في الآراء حول فعالية التدريب، حيث تتراوح ما بين 1.06 إلى 1.22. وهذا يعني أن هناك اختلافات طفيفة في القبول من قبل العاملين. وفي المجمل؛ تعكس النتائج الحاجة المستمرة لتحسين البرامج التدريبية، ولضمان تلبية احتياجات العاملين باستراتيجيات أكثر فعالية. وتحسين هذه البرامج سيكون له تأثير إيجابي على أداء المصرف، ومن ثم على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

جدول (5): بعد التمكين في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	التمكين
3	0.341	0.93	2.89	تمتلك حرية التصرف في عملك.
1	0.007	1.03	3.45	يشارك المسؤولون والعاملون في تحميل المشاكل وإبداء الرأي وطرح الأفكار.
2	0.149	1.11	3.25	توفر وتدعم جهة العمل فرص الإبداع والابتكار للعاملين في وظائفهم.
4	0.397	1.03	2.89	لديك الصلاحية الكافية لكي تتخذ قرار بمفردك.
----	0.126	0.85	3.12	المتوسط العام لبعد التمكين.

يعكس الجدول الخاص ببعد التمكين في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة مستويات متفاوتة من الشعور والممارسة بين العاملين، والتي بدورها تشير إلى أهمية هذا البعد في تعزيز البيئة الداخلية للعمل. ويظهر من النتائج أن المتوسط العام لبعد التمكين بلغ 3.12 مما يدل على أن هناك تقديرًا نسبيًا لفرص التمكين المتاحة؛ إلا أن هناك مجالاً للتحسين. إن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط هي "يشارك المسؤولون والعاملون في تحميل المشاكل وإبداء الرأي وطرح الأفكار"، حيث حققت متوسطاً قدره 3.45 ومستوى معنوية 0.007، وهذه النتيجة تعكس ثقافة إيجابية تشجع على المشاركة الجماعية والتعاون، وتسهم في حل المشكلات بفعالية، وتعزز انتماء العاملين للمؤسسة.

وبالنسبة لعبارة "توفر وتدعم بيئة العمل فرص الإبداع والابتكار لموظفيها" فقد أظهرت متوسطاً بلغ 3.25، وهو ما يدل على وجود اهتمام بإيجاد بيئة تشجع على الابتكار؛ ولكن لا يزال هناك حاجة لتحسين الآليات والأساليب التي تعزز هذا الإبداع.

ومع ذلك؛ نجد أن العبارات المتعلقة بحرية التصرف وامتلاك الصلاحيات لم تحقق نتائج مميزة؛ إذ سجلت متوسطاً قدره 2.89 لكل منهما. وهذا يشير إلى أن العاملين قد يشعرون بأنهم مقيدون في ممارستهم لحرية التصرف، وبأنه لا توجد الصلاحية اللازمة لاتخاذ القرارات بأنفسهم.

وتظهر الانحرافات المعيارية أنها تتراوح بين 0.85 و1.11، وهذا يدل على وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مستوى التمكين الممارس؛ حيث تعكس بعض الإرهاسات حاجة واضحة لتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين بشأن منح المزيد من الحرية والصلاحيات. ومن ثمَّ، يُعتبر تحسين الآليات لجعل العاملين يشعرون بالتمكين وتحمل المسؤولية جزءاً أساسياً من استراتيجيات المصرف لتحسين الأداء العام وتعزيز الولاء والانتماء. إن وجود بيئة عمل تشجع على اتخاذ القرار وتدعم المشاركة من شأنه أن يسهم في زيادة الإنتاجية وفعالية الأداء، وهذا ما يؤثر إيجاباً على تقديم الخدمة للعملاء، ومن ثم تحسين سمعة المصرف.

جدول (4): بعد التحفيز في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	التحفيز
2	0.398	1.20	3.21	أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل.
1	0.012	1.08	3.43	أُتلقى المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي.
3	0.634	1.11	3.09	تتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة للزبون.
4	0.971	1.18	3.04	نظام الترقيّة يتم حسب الجهود الحقيقية للموظف.
----	0.063	0.96	3.19	المتوسط العام لبعد التحفيز.

يعكس الجدول الخاص ببعد التحفيز في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة صورة مهمة حول مدى فعالية أنظمة التحفيز والمكافآت المتبعة داخل المؤسسة. وبشكل عام، بلغ المتوسط العام لبعد التحفيز 3.19، مما يشير نسبياً إلى مستوى إيجابي لإدراك العاملين لأساليب التحفيز المطبقة؛ ولكن يبقى هناك مجال لتحسين هذه الأنظمة. الحافز الأول في الترتيب هو عبارة "أُتلقى المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي"؛ إذ حققت متوسطاً قدره 3.43 ومستوى معنوية 0.012. وهذه النتيجة تعكس أن التقدير اللفظي والدعم العاطفي من الإدارة له تأثير إيجابي على معنويات العاملين، ويزيد من تحفيزهم؛ لأن الاعتراف بالجهود المبذولة يعزز ثقافة الإيجابية، ويحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد.

وبالنسبة لعبارة "أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل" فقد سجلت متوسطاً قدره 3.21، وهو ما يشير إلى أن هناك إقراراً لدى بعض الموظفين بأن نظام المكافآت يحتاج إلى تحسين ليكون أكثر عدالة وشفافية، وذلك لتشجيع الأداء الجيد والتميز.

بينما جاءت العبارة "تم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة للزبون" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.09، وهو ما يدل على وجود آليات للإشادة بالجهود؛ لكنها قد تحتاج إلى تطوير لضمان تحفيز شامل لجميع العاملين.

وأخيراً، حصلت عبارة "نظام الترقية يتم حسب الجهود الحقيقية للموظف" المتعلقة بنظام الترقية على أدنى متوسط 3.04، مما يشير إلى وجود شعور بعدم القدرة على تحقيق الترقية بناءً على الجهود الفعلية. وتدل هذه النتيجة على أهمية التقييم الموضوعي والعادل للموظفين؛ ليشعروا بأن المستقبل المهني يعتمد على أدائهم.

وتظهر الانحرافات المعيارية في النتائج بين 0.96 و 1.20، وهذا يدل على تباين في وجهات نظر العاملين حول فعالية نظام التحفيز. ويُعتبر تحسين استراتيجية التحفيز ضرورة ملحة لتعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي؛ لأن نظام التحفيز الفعال لا يسهم فقط في تحقيق النتائج المطلوبة؛ بل يسهم أيضاً في بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. وعليه؛ فإن الحاجة إلى دراسة شاملة لفعالية نظام التحفيز الحالي وتطويره لتعكس الجهود الحقيقية للعاملين ستظل أولوية لتحسين الأداء، وتقديم خدمة متميزة للعملاء.

جدول (6): بُعد فرق العمل في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	فرق العمل
4	0.007	1.07	3.45	تؤدي مهامك بشكل جماعي.
3	0.004	1.07	3.49	تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي.
2	0.000	0.93	3.55	يتحسن أداؤك بفضل اندماجك مع العاملين.
1	0.000	1.04	3.72	في حالة الغياب يقوم أحد الزملاء بأداء المهام عنك دون تردد.
----	0.000	0.90	3.55	المتوسط العام لبعد فرق العمل.

يعكس الجدول الخاص ببعد فرق العمل في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة صورة واضحة حول كفاءة التعاون والتفاعل بين الموظفين، إذ بلغ المتوسط العام لبعد فرق العمل

3.55، وهذا يدل على وجود بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي، وتقدر أهمية الفرق في تحسين الأداء.

احتلت عبارة "في حالة الغياب يقوم أحد الزملاء بأداء المهام عنك دون تردد" المرتبة الأولى بمتوسط 3.72 ومستوى معنوية 0.000، وهذا يجسد روح التعاون والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك ثقافة تعاونية قوية تسهم في الحفاظ على سير العمل بسلاسة، حتى في حالات الطوارئ، مما يعكس التزام الأفراد تجاه أهداف الفريق.

أما عبارة "يتحسن أدائك بفضل انضمامك مع العاملين" فقد حصلت على متوسط 3.55، مما يشير إلى أن العمل ضمن فرق يؤثر إيجابياً على الأداء الفردي. وتمثل هذه النتيجة دليلاً على دور بيئة العمل التعاونية في تعزيز المهارات، وتبادل المعرفة، وفي زيادة تعزيز كفاءة الفريق بشكل عام.

وبالنسبة لعبارة "تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي" فقد حققت متوسط 3.49، مما يعكس التزام الإدارة بتعزيز ثقافة العمل الجماعي وتشجيع الفرق. إن وجود سياسات تدعم التعاون بين الأفراد يعد عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفيما يخص عبارة "تؤدي مهامك بشكل جماعي" التي حصلت على متوسط 3.45 فهي تشير إلى أن الموظفين يشعرون بالاستعداد للتعاون وإكمال المهام كفريق؛ لكن يبدو أن هناك مجالاً لتحسين هذا الجانب وتعزيزه بشكل أكبر.

وتظهر الانحرافات المعيارية بين 0.90 و 1.07، مما يدل على تباين معتدل في وجهات النظر بين الموظفين حول فعالية فرق العمل. ومع ذلك؛ فإن المستويات المعنوية المنخفضة (P-value) تشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، وأنها تعكس اهتمام العاملين في تطوير بيئة العمل الجماعي.

وعليه؛ فيجب على إدارة المصرف الاستمرار في تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال ورش عمل، وتدريبات تفاعلية، وأنشطة بناء الفريق، حيث أن الاستثمار في هذه الجوانب سيعزز الأداء العام، ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف. إن تعزيز التعاون بين الفرق سيؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وإلى رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة.

جدول (7): بعد الاختيار في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الاختيار
4	0.237	1.18	3.25	من أولويات المصرف توظيف أشخاص لديهم مهارات عالية تتناسب مع طبيعة عملهم.
2	0.021	1.14	3.43	تهدف الشركة إلى اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية.
3	0.049	1.13	3.36	تقوم الإدارة بوضع لجنة متخصصة للمقابلات الشخصية للعاملين.
1	0.005	1.05	3.47	يرتبط قرار التوظيف لدى المصرف مع الشواغر المتوفرة.
----	0.022	1.04	3.38	المتوسط العام لبعد الاختيار.

يعكس الجدول الخاص ببعد الاختيار في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة أهمية الأساليب المتبعة في عملية توظيف العاملين، ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. وبلغ المتوسط العام لبعد الاختيار 3.38، وهذا يدل على وعي الموظفين - بمستوى جيد - بأهمية وجود معايير فعالة لاختيار المرشحين المناسبين.

احتلت عبارة "يرتبط قرار التوظيف لدى المصرف مع الشواغر المتوفرة" المرتبة الأولى بمتوسط 3.47 ومستوى معنوية 0.005. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اعترافاً قوياً من قبل الموظفين بأن القرارات المتعلقة بالتوظيف تتماشى مع احتياجات المصرف الفعلية، مما يعكس استراتيجيات مهنية تهدف إلى تلبية متطلبات السوق والوظائف الشاغرة.

أما العبارة الثانية وهي "تهدف الشركة إلى اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية" فقد حصلت على متوسط 3.43 قدره، وهذا يدل على أن توظيف الكفاءات جزء من أهداف المصرف. إن هذا الأمر له أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة وأداء الفرق؛ لأن وجود موظفين ذوي قدرات عالية يساهم في تعزيز الصورة الإيجابية للمصرف أمام العملاء.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "تقوم الإدارة بوضع لجنة متخصصة للمقابلات الشخصية للعاملين" محققة متوسطاً قدره 3.36. وهذا يشير إلى أن الإدارة تبذل جهداً لتطبيق أساليب تقييم مهنية في اختيار الموظفين، مما يعكس انضباطاً واستراتيجية واضحة يساعدان على ضمان انضمام أفراد مؤهلين للفرق.

بينما عبارة "من أولويات المصرف توظيف أشخاص لديهم مهارات عالية تتناسب مع طبيعة عملهم" حصلت على المتوسط الأدنى 3.25. وعلى الرغم من إيجابيته؛ إلا أنه يدل على أن هناك حاجة لتعزيز هذا المبدأ، وأن وجود المهارات المناسبة في التوظيف يعد أمراً حيوياً لضمان تحقيق أهداف المصرف بكفاءة وفعالية.

وتظهر الانحرافات المعيارية بين 1.05 و1.18، مما يشير إلى تباين طفيف في الآراء حول فعالية عملية الاختيار. ومع ذلك؛ تبقى المستويات المعنوية المنخفضة (P-value) تشير إلى دلالة إحصائية قوية.

ولذا؛ يُوصى بأن تعمل إدارة المصرف على تحسين عمليات التوظيف من خلال تطوير معايير الاختيار، وضمان توافقها بشكل أكبر مع متطلبات الوظائف الشاغرة. كما يُستحسن إقامة برامج تدريبية لتدريب العاملين على المهارات اللازمة لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف؛ لأن الاختيار الجيد للعاملين هو حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة.

جدول (8): بُعد الاتصال الداخلي في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الاتصال الداخلي
2	0.002	1.01	3.51	لجهة العمل نظام اتصال داخلي واضح وفعال.
1	0.000	0.94	3.66	يمكن الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة في حال مواجهة مشكلة ما بالعمل.
4	0.040	1.07	3.34	يتم استخدام وسائل تقنية حديثة ومتطورة في الاتصال بالعاملين.
3	0.002	1.03	3.51	توفر جهة العمل المعلومات اللازمة والكافية للعاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
---	0.000	0.93	3.50	المتوسط العام لبعد الاتصال الداخلي.

يعكس الجدول الخاص ببعد الاتصال الداخلي في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وتأثيره على تحسين الأداء العام. وبلغ المتوسط العام لبعد الاتصال الداخلي ما قدره 3.50، وهو ما يؤكد وجود درجة جيدة من الرضا لدى العاملين حول آليات الاتصال المعتمدة في المؤسسة.

واحتلت عبارة "يمكن الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة في حال مواجهة مشكلة ما بالعمل" المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.66 ومستوى معنوية 0.000، وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بالقدرة على الوصول إلى الإدارة بسهولة وفعالية عند ظهور أية عقبات أو مشكلات، ويعزّز من ثقافة الأمانة والانفتاح في بيئة العمل.

وحلت عبارة "لجهة العمل نظام اتصال داخلي واضح وفعال" المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.51، وهو ما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود نظام جيد لتنظيم التواصل داخل المصرف. ويسهم وضوح نظام الاتصال في تسهيل تبادل المعلومات، وفي التأثير الإيجابي على كفاءة أداء الفرق.

وفي المرتبة الثالثة تأتي عبارة "توفر جهة العمل المعلومات اللازمة والكافية للمعاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم" بتحقيق متوسط قدره 3.51 أيضاً، وهو ما يدل على أهمية توفير المعلومات اللازمة للموظفين، ويساعد كذلك في تحسين كفاءتهم، ويزيد من مستوى التفاعل مع طبيعة العمل.

أما عبارة "يتم استخدام وسائل تقنية حديثة ومتطورة في الاتصال بالعاملين" فقد حصلت على أدنى متوسط 3.34، مما يدل على أن هناك حاجة لتحسين هذا الجانب. إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في الاتصال يعتبر عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة، وتقليل الفجوات المعلوماتية، ويجب على الإدارة البحث في كيفية تعزيز استخدام الوسائل التقنية الحديثة.

وتُظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.93 و 1.07 تبايناً طفيفاً في الآراء حول فعالية أدوات الاتصال. ومع ذلك؛ فإن المستويات المعنوية المنخفضة تعكس دلالة إحصائية معتبرة في النتائج، وتدل على أهمية التركيز على تحسين تواصل العاملين.

وبناءً على هذه النتائج؛ فإن الحاجة تبرز إلى تعزيز كفاءة الاتصال الداخلي، من خلال تطوير استراتيجيات جديدة لاستخدام التكنولوجيا التي تسهل التواصل، كإنشاء منصات إلكترونية لتبادل المعلومات، وأدوات تفاعلية تدعم التواصل المباشر.

علاوة على ذلك، يُنصح بأن تقوم الإدارة بإجراء ورش عمل لتعزيز مهارات الاتصال لدى الموظفين، وينصح أيضاً بتعزيز ثقافة الحوار المفتوح؛ من أجل تحقيق نتائج أفضل في الأداء العام للمصرف، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فاعلية.

جدول (9): بُعد أداء العاملين في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة

الترتيب	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	التسويق الداخلي (المتغير التابع)
11	0.546	1.10	3.11	تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين.
8	0.006	1.03	3.43	تدريبك على العمل ساعدك في الأداء السريع والمتقن.
2	0.000	0.88	3.81	تنفذ المهام الموكلة إليك بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.
6	0.000	0.96	3.68	تمكينك في العمل يولد لديك الحماس في الأداء الجيد.
4	0.000	1.03	3.77	أنجز أعمالك بأقصر وقت ممكن.
10	0.057	1.03	3.30	تمتلك المنظمة بيئة محفزة على زيادة الأداء.
7	0.001	1.03	3.55	استخدام الوسائل التقنية الحديثة والمتطورة في الاتصال بالعاملين زاد من الأداء الجيد.
9	0.028	1.10	3.40	من خلال تشجيع المصرف للعمل الجماعي ازدادت رغبتك في الأداء أكثر.
3	0.000	0.91	3.79	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل.
5	0.000	1.07	3.77	لا توجد شكاوى عن أداء عملي.
1	0.000	1.12	3.94	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل.
----	0.000	0.84	3.60	المتوسط العام لمحور التسويق الداخلي.

يعكس الجدول الخاص بأداء العاملين في المصرف الإسلامي الليبي بمدينة مصراتة مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وإنتاجية الموظفين. وبلغ المتوسط العام لأداء العاملين 3.60، مما يعكس مستوى مقبولا من الأداء المعياري بينهم؛ إلا أن هناك بعض النقاط التي تستدعي التحليل العميق.

واحتلت عبارة "ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط 3.94، وهو ما يُظهر أن بيئة العمل في المصرف تتمتع بعلاقات مهنية جيدة بين الموظفين وإدارتهم. وهذا الأمر سيساعد في تعزيز الروح المعنوية للموظفين، وسيعكس مدى نجاح الإدارة في خلق جو من التعاون والثقة.

بعد ذلك، جاءت عبارة "تنفذ المهام الموكلة إليك بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.81، وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بقدرتهم على إتمام مهامهم بكفاءة وفعالية. إن هذه النتيجة تعزز من فكرة أن الإجراءات والأدوات المتاحة تسهم في تحقيق الأهداف بشكل سلس.

أما عبارة "لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل" فقد حققت متوسطاً بلغ 3.79، مما يشير إلى استعداد العاملين لتحمل الأعباء والقيام بواجباتهم. وهو مؤشر إيجابي على التزامهم بالدور الذي يلعبونه في المنظمة.

وعلى الجانب الآخر، عكست عبارة "تعمل المنظمة على تقديم برامج تدريبية من أجل تطوير أداء العاملين" متوسطاً أقل بلغ 3.11، ويشير إلى ضرورة تحسين برامج التدريب والتطوير المعتمدة. ويبدو أن هناك شعوراً بعدم كفاية البرامج المتاحة، والتي قد تؤثر سلباً على الأداء الفردي وعلى الفريق.

وتظهر عبارة "تدريبك على العمل ساعدك في الأداء السريع والمتقن" متوسطاً قدره 3.43، مما يدل على فاعلية بعض البرامج التدريبية؛ إلا أن متوسط هذه العبارة يُظهر وجود مجال للتحسين في فاعلية التدريب وتأثيره.

كما أن عبارة "استخدام الوسائل التقنية الحديثة والمنظورة في الاتصال بالعاملين زاد من الأداء الجيد" حققت متوسطاً بلغ 3.55، وهذا يدل على أن استخدام التكنولوجيا يسهم في تحسين الأداء، ويستدعي التركيز على تحديث الأدوات والوسائل المستخدمة؛ لضمان استمرار هذا الاتجاه الإيجابي.

وبصفة عامة، يُظهر التحليل أن المصرف يمتلك عدداً من الجوانب القوية في أداء العاملين؛ ولكن هناك حاجة ماسة إلى تطوير ورفع مستوى البرامج التدريبية، والشاركة التفاعلية بين الإدارة والموظفين. إن الاستثمار في تطوير المهارات والتدريب سيكون له تأثير كبير على زيادة المعنويات، وتحقيق نتائج أفضل في الأداء.

ولذا؛ يُوصى بأن تركز الإدارة على تحسين استراتيجيات التدريب، وتوفير المزيد من الفرص للدورات والتدريبات العملية، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تشجع على التواصل الفعال، وهو ما سيعود بالنفع على أداء المصرف بشكل عام.

جدول (10): نماذج الانحدار الخطي البسيط لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي

معامل التقدير	الخطأ المعياري	إحصاء-T	مستوى المعنوية	إحصاء-F	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1.56	0.24	6.40	0.000	76.83	0.000	60.1%
التدريب	0.62	0.07	8.77	0.000			77.5%
الثابت	1.17	0.28	4.15	0.000	78.43	0.000	60.6%
التمكين	0.78	0.09	8.86	0.000			77.8%
الثابت	1.33	0.24	5.53	0.000	96.28	0.000	65.4%
التحفيز	0.71	0.07	9.81	0.000			80.9%
الثابت	0.73	0.25	2.91	0.005	140.93	0.000	73.4%
فرق العمل	0.81	0.07	11.87	0.000			85.7%
الثابت	1.36	0.23	5.83	0.000	99.72	0.000	66.2%
الاختيار	0.66	0.07	9.99	0.000			81.3%
الثابت	0.87	0.24	3.66	0.001	140.02	0.000	73.3%
الاتصال الداخلي	0.78	0.07	11.83	0.000			85.6%

يتضح من الجدول (10) الآتي:

1- التدريب: نموذج الانحدار يظهر تأثير التدريب بشكل إيجابي على أداء العاملين، وذلك بفضل مابلغه تقدير المعامل 0.62 وبفضل مستوى المعنوية $P=0.000$ الذي يشير إلى قوة العلاقة؛ لأنه يعتبر أقل من 0.05. أما معامل التحديد 60.1% فيوضح أن التدريب يفسر نسبة جيدة من التباين في أداء العاملين. إن هذه النتائج تعزز أهمية إعداد برامج تدريبية فعالة؛ لكي تسهم في تحسين المهارات، وزيادة الكفاءة في العمل.

2- التمكين: معامل التمكين بلغ 0.78، وهذا يدل على علاقة إيجابية تعزز من أداء العاملين. ومثلما هو الحال في التدريب، فإن مستوى المعنوية يشير إلى دلالة قوية ($P=0.000$). كما أن معامل التحديد 60.6% يدل على أن التمكين يُشكل عنصرًا مهمًا في تحسين الأداء، ويستدعي تعزيز سياسات تمكين الموظفين؛ لتعزيز شعورهم بالمسؤولية وزيادة التحفيز.

3- التحفيز: تظهر نتائج التحفيز تأثيرًا إيجابيًا قويًا على الأداء بفضل المعامل 0.71، وبفضل مستوى المعنوية $P=0.000$ الذي يبرز دلالة إحصائية لضرورة التركيز على استراتيجيات التحفيز. كما وتظهر أن معامل التحديد 65.4% يشير إلى قدرة التحفيز العالية على تفسير التباين في الأداء. ويدل هذا إلى أن زيادة استراتيجيات التحفيز للعاملين يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء العام.

4- فرق العمل: تظهر النتائج أن فرق العمل تسهم بشكل كبير في الأداء بفضل المعامل 0.81. ومستوى المعنوية $P=0.000$ يؤكد هذه العلاقة. كما وتظهر النتائج أيضًا أن معامل التحديد 73.4% يدل على أن فرق العمل هي من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء العاملين، ويشير إلى أهمية تعزيز التعاون بين الفرق، وتشجيع العمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة.

5- الاختيار: بينما يظهر معامل الاختيار 0.66 وجود تأثير إيجابي؛ ولكنه أقل قوة مقارنةً بالعوامل الأخرى؛ إلا أن مستوى المعنوية المنخفض ($P=0.000$) يشير إلى علاقة قوية. ومعامل التحديد 66.2% بدوره يعكس أهمية وجود عمليات اختيار دقيقة وفعالة، حيث أن الاختيار الجيد للموظفين يسهم في تحسين أدائهم ويعزز نجاح المؤسسة.

6- الاتصال الداخلي: قدر الانحدار تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين بمعدل 0.78. وبمستوى معنوية $P=0.000$ يدل على أهمية التواصل الفعال في المؤسسة. ومعامل التحديد 73.3% يشير إلى أن تحسين آليات الاتصال سيؤدي إلى زيادة في الأداء العام. إن الاتصال الفعال يعتبر عنصرًا جوهريًا في تعزيز الشفافية، وبناء ثقافة عمل إيجابية تدعم المشاركة الفعالة.

الخلاصة:

تشير جميع النماذج إلى دور محوري لأبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين؛ مما يستدعي اتباع استراتيجيات تركز على التدريب، والتمكين، والتحفيز، وفرق العمل، والاختيار، والاتصال الداخلي لتعزيز ثقافة عمل إيجابية ورفع كفاءة الأداء.

10.9 النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها أن:

- 1- مستوى الأداء لدى العاملين في المصرف الإسلامي الليبي أظهر - بالاستطلاع - أداء متوسطاً مقبولاً، حيث كان المتوسط العام 3.60، وهذا يعكس كفاءة العاملين؛ ولكن مع مجال للتحسين.
 - 2- علاقة المديرين والموظفين أظهرت - من خلال النتائج - وجود علاقات مهنية جيدة بين الموظفين وإدارتهم؛ كما يتضح من عبارة "ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل" التي حققت متوسطاً عالياً (3.94).
 - 3- التدريب يعتبر عنصراً أساسياً في تحسين أداء العاملين؛ إذ تم تسجيل تأثير إيجابي قوي مع معامل 0.62 وتحديد 60.1%.
 - 4- تمكين العاملين يُعزز من أدائهم بشكل كبير، مع معامل 0.78، و 67.0% للتحديد.
 - 5- أثر التحفيز كان قوياً على الأداء بمعدل 0.71؛ ولكن مع ضرورة التركيز على استراتيجيات تحفيز فعالة لتحسين النتائج.
 - 6- التعاون داخل فرق العمل أسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء، حيث سجلت العبارة معدل 0.81.
 - 7- العمليات الجيدة للاختيار تسهم في تحسين أداء العاملين، حيث كان المعامل 0.66 مما يعكس أهمية اختيار الموظفين المناسبين.
 - 8- تحسين الاتصال الداخلي كان له تأثير ملحوظ، مع معامل 0.78، وهذا يُظهر ضرورة التواصل الفعال في بيئة العمل.
 - 9- الحاجة لتعزيز برامج التدريب والتطوير كانت لافتة؛ إذ سجلت العبارة المرتبطة بالتدريب أدنى متوسط (3.11).
- إن هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية التركيز على جوانب معينة من التسويق الداخلي؛ لتحسين أداء العمل في المصارف الإسلامية.

المصادر والمراجع

- أبوجليدة، سعيد. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- إسماعيل، شاكِر. (2011). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(23)، 175-202.
- باعلوي، عبد الخالق. (2013). تسويق الخدمات. جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء.
- بومجان، عادل، وزرقعة، رؤوف. (2018). مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات: "دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة - بسكرة". الملتقى الوطني: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجًا"، تظاهرات جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- خليفة، عصام الدين محمد. (2019). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 12(1)، 1-39.
- دودو، آية. (2022). أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة الوزنة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي - تبسة.
- سعد الدين، شيماء، وعبد الوهاب، مروة، وعيد، نيفين. (2021). أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 20(2)، 324-335.

- سفيان، أسماء. (2017). أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA) بسكرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- السويدي، نبيل، وانترانيك، هاسميك. (2017). أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي: دراسة حالة في مصرف الرافدين ومستشفى ابن الأثير في مدينة الموصل. *Qalaai Zanist Journal*, 2(4), 46-87.
- الشوابكة، رائد. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- عباس، أنس، والكميم، جمال. (2011). التسويق المعاصر. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عليطي، أمينة. (2017). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي: "دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالات ولاية بسكرة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- العيسى، سمير. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء - الأردن.
- غريب، صوفية، وشرقي، مريم. (2023). دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة.
- القحطاني، مشبب معيض آل كاسي. (2023). التسويق الداخلي وتأثيره على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بقطاع التجزئة: "دراسة حالة مدينة أبها - منطقة عسير". *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, 10(2), 493-516.
- قيديري، هشام. (2021). أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة فندقية: دراسة حالة فندق ماريوت - قسنطينة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمه.

- المجالي، مالك محمد، والبشباششة، أمين عايد، والمجالي، هاني محمد. (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(3)، 597-626.
- مطاحن، سلوى. (2010). *تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- وغلاني، راضية. (2020). *أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بسكرة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- Braimah, M. (2016). Internal Marketing and Employee Commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality - Tourism and Leisure*, 5(2), 1-22.
- ELSamen, A., & Alshurideh, M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95.
- Jahan, N., & Allaymoun, M. (2020). The Impact of Internal Marketing Practices on Employee Performance in Islamic Banks of Jordan. *Solid State Technology*, 63(5), 4206-4215.
- Qaisar, F., & Nazlida, N. (2021). Internal Marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(453), 1-34.
- Saad, N., & Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Cătălin, M., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A Holistic Approach on Internal Marketing Implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 09-17.