

## Analyzing the impact of internal marketing practices on enhancing service quality in commercial banks: an applied study on the banking sector in misurata city

Abubakr Al Salhi<sup>1\*</sup>, Abdulmoneim Abulifa<sup>2</sup>, Fathi Salem<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Marketing, Faculty of Economics and Political Science, University of Misurata, Misurata, Libya.

<sup>2</sup> Department of Public Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Misurata, Misurata, Libya.

<sup>3</sup> Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Nalut University, Nalut, Libya.

\*Corresponding author: Abubakr Al Salhi | [a.alsalhi@eps.misuratau.edu.ly](mailto:a.alsalhi@eps.misuratau.edu.ly)

Received: 30-09-2025 | Accepted: 07-04-2026 | Available online: 23-04-2026 | [DOI:10.5281/zenodo.19715316](https://doi.org/10.5281/zenodo.19715316)

### ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of internal marketing practices comprising five dimensions (employee selection, incentives and rewards, training and development, internal communication, and empowerment) on the quality of banking services in commercial banks in the city of Misrata, Libya. The study adopted a quantitative analytical approach, with data collected through a questionnaire distributed to a purposive sample of 153 employees working in the commercial banks of the city. The results indicated that the dimensions of "internal communication" and "employee selection" are the most influential factors affecting the quality of banking services. Training was also found to have a positive and significant contribution to improving service quality, although its effect was less strong than the two aforementioned dimensions. Conversely, the dimensions of "incentives" and "empowerment" did not show statistically significant effects. Additionally, the findings revealed that internal marketing practices collectively explain 47.4% of the variance in service quality, underscoring the importance of these practices in enhancing service performance within banking institutions.

**Keywords:** internal marketing, banking service quality, commercial banks, Libya.

## تحليل أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمات بالمصارف التجارية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمدينة مصراته

أبوبكر الصالحي<sup>1\*</sup>، عبد المنعم أبوليفة<sup>2</sup>، فتحي سالم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، مصراته، ليبيا.

<sup>2</sup> قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، مصراته، ليبيا.

<sup>3</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة نالوت، نالوت، ليبيا.

\*المؤلف المراسل: أبوبكر الصالحي | [a.alsalhi@eps.misuratau.edu.ly](mailto:a.alsalhi@eps.misuratau.edu.ly)

استقبلت: 30-09-2025 | قبلت: 07-04-2026 | متوفرة على الانترنت | 23-04-2026 | [DOI:10.5281/zenodo.19715316](https://doi.org/10.5281/zenodo.19715316)

### ملخص البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (اختيار العاملين، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، الاتصال الداخلي، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بمدينة مصراته،

ليبيا. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة اجتهادية مكونة من (153) موظفًا يعملون في المصارف التجارية بالمدينة. أظهرت النتائج أن بُعدي "الاتصال الداخلي" و"اختيار العاملين" يمثلان أقوى العوامل تأثيرًا على جودة الخدمات المصرفية. كما تبين أن التدريب يسهم بشكل إيجابي ومهم في تحسين جودة الخدمات، رغم أن تأثيره كان أقل قوة من البعدين السابقين. في المقابل، لم يظهر بعدا "التحفيز" و"التمكين" تأثيرًا ذا دلالة إحصائية. كما بينت النتائج أن ممارسات التسويق الداخلي مجتمعة تفسر ما نسبته (47.4%) من التباين في جودة الخدمات، مما يؤكد أهمية هذه الممارسات في تحسين الأداء الخدمي داخل المؤسسات المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، جودة الخدمات المصرفية، المصارف التجارية، ليبيا.

## 1. المقدمة:

يُعد القطاع المصرفي في الوقت المعاصر من أبرز القطاعات الاقتصادية الحيوية، نظرًا لما يضطلع به من دور جوهري في دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء إذ تُسهم المصارف في تحريك عجلة التنمية من خلال تمويل المشاريع، وتوفير السيولة، وتنظيم الدورة المالية، مما يجعلها ركيزة أساسية في استقرار الاقتصاد الوطني.

وفي هذا السياق، يبرز تسويق الخدمات المصرفية كأحد المحاور الأساسية التي تحظى باهتمام متزايد من قبل إدارات المصارف، لما له من دور محوري في تطوير الأداء وتعزيز قدرة المصرف على الاستجابة لاحتياجات العملاء، خاصة في ظل بيئة تنافسية ديناميكية وتوقعات متزايدة من الجمهور المستهدف. وقد أصبح من الملاحظ أن العديد من المصارف تسعى اليوم إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال التركيز على تنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم، بوصفهم العنصر البشري الفاعل في سلسلة تقديم الخدمة. فالموظفون هم الواجهة الأمامية للمصرف، وتعاملهم المباشر مع العملاء يجعل من أدائهم عنصرًا حاسمًا في تحديد جودة الخدمة المقدمة. وانطلاقًا من فلسفة التسويق الداخلي، يُنظر إلى العاملين على أنهم "عملاء داخليون" يجب العناية بهم وتمكينهم، انطلاقًا من إدراك أن رضاهم والتزامهم يشكلان أساسًا لتحسين جودة الخدمات المقدمة. ويتحقق ذلك من خلال تفعيل مجموعة من الممارسات التي تشكل أبعاد التسويق الداخلي، وفي مقدمتها التحفيز، الذي يعزز الشعور بالانتماء والدافعية نحو الأداء، والتدريب والتطوير الذي يسهم في تنمية مهاراتهم وتأهيلهم لمواجهة متطلبات العمل المصرفي المتجددة، والاتصال الداخلي الفعال الذي يضمن وضوح الأدوار وتدفق المعلومات، والتمكين الذي يمنح العاملين الثقة والصلاحيات لاتخاذ القرار المناسب، إلى جانب الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين باعتبارهم أحد عوامل الاستقرار المؤسسي والتميز التنافسي.

## 2. المشكلة البحثية:

يشكل التسويق الداخلي أحد الركائز الجوهرية لنجاح المؤسسات الخدمية، وخاصة في القطاع المصرفي، حيث تعتمد جودة الخدمات بشكل كبير على تفاعل العاملين مع العملاء. وتزداد أهمية التسويق الداخلي في المصارف التجارية نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية التي تتطلب تواصلًا مباشرًا وفعالًا بين الموظف والعميل، ما يحتم على الإدارة التركيز على العاملين، وتوفير البيئة المناسبة لهم، وتلبية احتياجاتهم، وتطوير مهاراتهم لضمان قدرتهم على تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة.

وقد أشارت عدة دراسات أجريت في البيئة الليبية. [1]؛ [2]؛ [3] إلى أن تبني ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (اختيار العاملين، التدريب، الحوافز، الاتصال الداخلي، التمكين) ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما أكدت هذه الدراسات وجود علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي ورفع مستوى الأداء الخدمي في المصارف. كما أظهرت دراسة عبد الحميد. [4] أن التسويق الداخلي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية، مما يدعم الطرح القائل بأن جودة الخدمة تمثل حلقة وصل محورية بين الجهود الداخلية والنتائج التسويقية المتوقعة.

ورغم إدخال بعض التحسينات المرتبطة بالخدمات الإلكترونية في المصارف الليبية، إلا أن القطاع المصرفي لا يزال يواجه تحديات عميقة، أبرزها ضعف ثقة العملاء، وتدني جودة الخدمات، وزيادة شكاوى المتعاملين، إضافة إلى انخفاض مستويات الودائع النقدية، خاصة في ظل بيئة اقتصادية غير مستقرة تمر بها البلاد. وتُعد مدينة مصراته من بين المناطق التي تتجلى فيها هذه التحديات بشكل واضح.

من هذا المنطلق، تتبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل مدى فاعلية ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية بمدينة مصراته.

في ضوء ما تقدم، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

ما مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، الاتصال الداخلي، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بمدينة مصراته؟

## 3. فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآليات اختيار وتوظيف الكفاءات على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز والمكافآت على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج التدريب والتطوير المهني للعاملين على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكفاءة الاتصال الداخلي على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة في العمليات التشغيلية على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية.

#### 4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحليل أثر ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (اختيار العاملين، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، الاتصال الداخلي، التمكين) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بمدينة مصراته.
- التعرف على أبرز جوانب القوة والضعف في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية، وفقاً لتقييمات العاملين.
- تباين تأثير أبعاد التسويق الداخلي (بشكل منفرد) على جودة الخدمات المصرفية، وتحديد الأبعاد الأكثر فاعلية من حيث التأثير على جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

#### 5. أهمية الدراسة:

- تُعد هذه الدراسة إضافة علمية نوعية إلى سلسلة من الدراسات الليبية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات المصرفية، نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية متزايدة في ظل ما يشهده القطاع المصرفي الليبي من تحديات متفاقمة. وتتبع أهمية الدراسة من سعيها إلى:
- تعميق الفهم حول كيفية توظيف ممارسات التسويق الداخلي (الاختيار، التدريب، الحوافز، الاتصال، التمكين) في تحسين الأداء المؤسسي، ضمن بيئة تتسم بالتعقيد التنظيمي والاقتصادي.

- تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا وتطبيقيًا يُسهم في دعم الجهود المؤسسية لإصلاح القطاع، ويُعد مرجعًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه إدارات المصارف وصنّاع القرار والباحثون في مجالات الإدارة والتسويق، في السياق الليبي المعاصر.
- إمكانية اعتماد نتائجها كنقطة انطلاق لدراسات مقارنة سواء بين القطاعين العام والخاص، أو بين المدن الليبية.

## 6. الدراسات السابقة:

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت أثر ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، في البيئات الدولية، إلا أن تعميم نتائجها على مختلف السياقات لا يكون دقيقًا دائمًا، نظرًا لاختلاف الظروف المؤسسية والتنظيمية. فمعظم الدراسات الإقليمية والدولية أجريت في بيئات مستقرة نسبيًا، كالأردن والإمارات والجزائر ونيجيريا واليونان ودراسات مقارنة بين دول مختلفة اسبوية وأوربية، يجعل تطبيق نتائجها على السياق الليبي، بما فيه من تحديات اقتصادية وبنوية، بحاجة إلى معالجة ميدانية محلية دقيقة.

وعلى الصعيد المحلي، برزت بعض الدراسات مثل دراسة [1] التي تناولت المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة البيضاء، إلا أن الدراسة الحالية تتفرد بتغطية مدينة مصراته، التي تُعد من أهم المراكز الاقتصادية في ليبيا، وتمثل النقل الصناعي والتجاري في البلاد، مما يمنحها خصوصية من حيث حجم النشاط المصرفي وتعقيد البيئة التشغيلية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تستهدف جميع المصارف التجارية في المدينة، العامة والخاصة معًا، دون إجراء مقارنة بينهما، وهو ما يعزز من شمولية النتائج وقدرتها على التعبير عن واقع الممارسات التسويقية في البيئة المصرفية بمصراته.

كما تبرز مساهمة هذه الدراسة في تناول دراسة ممارسات التسويق الداخلي الخمسة (الاختيار، التدريب، الحوافز، الاتصال، التمكين) وجودة الخدمات المصرفية من منظور ميداني تحليلي، مع تقديم قراءة معمقة للعوامل المؤسسية والتنظيمية التي تؤثر في فاعلية هذه الممارسات داخل المصارف الليبية، بما في ذلك البنية الإدارية، ومستوى الكفاءات البشرية، وآليات التحفيز والاتصال الداخلي. وتمثل هذه المعالجة إضافة نوعية لكونها تستند إلى بيانات ميدانية حديثة في بيئة تتسم بالتحديات الاقتصادية والهيكلية، وهو ما يسهم في سد فجوة بحثية واضحة، وتوفير معرفة تطبيقية تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات في أحد أهم القطاعات الاقتصادية الليبية. وانطلاقًا من هذه الأبعاد التحليلية، يصبح من المهم استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، لتحديد ما توصلت إليه من نتائج، والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف مع السياق المحلي، ويمكن توضيح أهم الدراسات في الجدول (1).

## الجدول (1): الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	النتائج
الغرابلي 2017	توصيف وتقييم الممارسات الفعلية للتسويق الداخلي في البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة.	أظهرت النتائج علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، سواء مجتمعة أو منفردة. [5]
خوالد 2018	هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية.	خلصت الدراسة إلى أن تبني كافة ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية بشكل فعال يسهم في تطوير مختلف خدماتها. [6]
الجاسم 2019	دراسة ممارسات التسويق الداخلي ممثلةً في تمكين العاملين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، والاتصالات الداخلية، ودورها في جودة الخدمات المصرفية في المصارف العامة بسوريا.	توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين الحوافز والمكافآت والاتصالات الداخلية وبين جودة الخدمات المصرفية، مع عدم وجود علاقة ذات دلالة بين البرامج التدريبية وجودة الخدمات. [7]
مفتاح والنسر، 2020	التعرف على دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة بالمصارف قيد الدراسة.	بيّنت النتائج أن 61% من جودة الخدمات المصرفية المقدمة تُعزى إلى أبعاد التسويق الداخلي وفقاً لآراء عينة الدراسة. [2]
صلاح 2021	التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة في المصارف التجارية الليبية ضمن بلدية البيضاء.	أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمجالات التسويق الداخلي (اختيار الموظفين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) على مستوى جودة الخدمة. [1]
مبروكي 2022	التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.	بيّنت النتائج أن تطبيق التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة، يسهم في تحسين جودة الخدمة المصرفية [8]
شرفي وبوضياف، 2022	دراسة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة.	أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي تسهم بفاعلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. [9]
الأمين، عطوي 2022	التعرف على تأثير ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية	تبين وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة. [10]

قريشي، 2023	بيان أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.	تبيّن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بولاية بسكرة - الجزائر. [11]
ضانه 2025	التعرف على تطبيق عناصر التسويق الداخلي وأثرها على أداء المصارف الإسلامية.	أوضحت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي تسهم في تحسين أداء العاملين في المصرف الإسلامي الليبي. [3]
العيطي 2025	تحديد أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادهما في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.	خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وأن مستوى تبني أبعاد التسويق الداخلي في البنك كان متوسطاً. [12]
Santouridis & Veraki 2019	تحليل تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة في البنوك اليونانية مع التركيز على رضا الموظفين كعامل وسيط.	بيّنت النتائج أن الرضا الوظيفي يحسن أداء الموظفين وبالتالي جودة الخدمة المقدمة للعملاء. [13]
Hawary Al Al Syasneh 2020	تحليل تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك الأردنية.	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة. [14]
De Bruin et al. 2021	تحليل أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة ورضا العملاء في البنوك الإسلامية.	وُجدت علاقة إيجابية قوية بين ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة كما يراها العملاء. [15]
Khan& asih 2021	تقييم أثر التسويق الداخلي في البنوك الإسلامية وتحديد مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على تجربة العملاء.	بينت النتائج أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة ثقتهم بالخدمات المصرفية. [16]
Ogbari et al. 2022	دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات في البنوك النيجيرية	أوضحت النتائج أن مشاركة الموظفين تعزز من أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة. [17]
Almaslukh & Khalid 2022	تحديد أهم ممارسات التسويق الداخلي المرتبطة بتحسين جودة الخدمات المصرفية.	توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات مثل التدريب، والتواصل الفعال، والتحفيز، يؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين وتحسين التفاعل مع العملاء، مما يسهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية. [18]

أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات التسويق الداخلي، مثل التواصل الفعال والتدريب الرقمي، يحسن كفاءة الخدمات الإلكترونية. [19]	درست تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية الرقمية في الاقتصادات الناشئة.	<b>Rahman et al. 2023</b>
أظهرت النتائج أن تطبيق التسويق الداخلي، خاصةً التدريب والتقييم المستمر، يرتبط إيجابياً بجودة الخدمات المقدمة للعملاء. [20]	تحليل أثر التسويق الداخلي في بنوك الإمارات على جودة الخدمات.	<b>Alzoubi &amp; Ahmed 2023</b>

## 7. مراجعة الأدبيات:

### 1.7 ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمات

تُعد ممارسات التسويق الداخلي مدخلاً فعالاً لتحسين جودة الخدمات المصرفية، إذ تركز على الأبعاد التنظيمية والسلوكية داخل بيئة العمل، وتسعى إلى بناء علاقة إيجابية مع العملاء الداخليين (العاملين)، بما يسهم في تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة، وهو رضا العملاء الخارجيين. وقد تناولت عدة دراسات [12]؛ [17]؛ [21]؛ [22] أثر أبعاد التسويق الداخلي في دعم جودة الخدمات، ومن خلال ما يلي سيتم استعراض دور كل بُعد من هذه الممارسات في تعزيز جودة الخدمات المصرفية:

### 2.7 دور اختيار العاملين في تعزيز جودة الخدمات المصرفية

يُعد العاملون في المؤسسة المصرفية حجر الأساس في تقديم خدمة ذات جودة عالية، فهم يمثلون مصدر الميزة التنافسية للمصرف. لذلك، تحرص المصارف على استقطاب وتوظيف الكفاءات القادرة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات بمستوى احترافي. إن جودة التفاعل بين مقدم الخدمة ومنتقبيها تمثل أحد المحددات الأساسية لاستمرار العلاقة بين الطرفين، الأمر الذي يؤكد أهمية التسويق الداخلي باعتباره أداة فاعلة لتعزيز السلوك الإيجابي لدى العاملين، وبالتالي جذب العملاء وبناء ولاءهم.

### 3.7 دور التدريب في تعزيز جودة الخدمات المصرفية

يُشكل التدريب أحد الأركان الأساسية في برامج التسويق الداخلي، لما له من دور محوري في تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم. فهو لا يسهم فقط في تحسين أداء الموظفين الجدد، بل يعزز أيضاً من قدرات ذوي الخبرة من خلال تزويدهم ببرامج محدثة وأساليب عمل متطورة. كما أن التدريب المنتظم يُقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء التي قد تُضعف جودة الخدمة، ويُعزز معرفة العاملين بطبيعة الخدمات المصرفية، مما ينعكس إيجابياً على صورة المؤسسة لدى جمهورها.

#### 4.7 دور التحفيز في تعزيز جودة الخدمات المصرفية

تُعتبر الحوافز - سواء كانت مادية أو معنوية - من العوامل الجوهرية التي تؤثر في جودة الخدمات. فالموظف الذي يشعر بالتقدير والمكافأة لقاء جهوده يكون أكثر التزاماً وجودة في أدائه، في حين أن غياب التحفيز المناسب قد يؤدي إلى الإحباط وانخفاض مستوى الأداء. لذا ينبغي على المصارف اعتماد أنظمة تحفيزية عادلة وشفافة ترفع من معنويات العاملين، وتعزز شعورهم بالانتماء، وتسهم في تحسين كفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

#### 5.7 دور الاتصالات في تعزيز جودة الخدمات المصرفية

يمثل الاتصال الداخلي أحد الأعمدة الحيوية في بيئة العمل المصرفية، إذ يُعد قناة فعالة لنقل المعلومات وتوضيح السياسات والأهداف. فبدون تواصل داخلي فعال، لن توتي جهود التسويق الداخلي ثمارها. وتكمن أهمية الاتصال في كونه أداة تحفيزية تعزز التفاعل بين الموظفين من جهة، وبينهم وبين العملاء من جهة أخرى، مما يُسهم في تحديد مجالات التحسين وتجويد الخدمات. ومن خلال تحسين أساليب الاتصال يمكن للمصرف رفع مستوى التنسيق الداخلي وتقديم خدمات متكاملة وذات جودة عالية.

#### 6.7 دور التمكين في تعزيز جودة الخدمات المصرفية

التمكين هو منح العاملين الصلاحيات والثقة للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، وهو ما يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار. فعندما يشعر الموظفون بأنهم شركاء في النجاح، فإن ذلك يرفع من مستوى التزامهم، ويُعزز قدرتهم على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. ومن خلال التمكين، يصبح المصرف أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة ويُعزز مكانته التنافسية في السوق.

### 8. منهجية الدراسة:

#### 1.8 أداة جمع البيانات:

أستخدم الاستبيان لجمع البيانات، حيث صُمم لقياس أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، الاتصال الداخلي، التمكين) وجودة الخدمات المصرفية، باعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاهات المستجيبين وأوزان الفقرات.

## 2.8 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف العامة والخاصة الواقعة ضمن النطاق الإداري لمدينة مصراتة، والذين يمثلون الإطار المرجعي الذي تسعى الدراسة إلى استقصاء آرائه وتحليل تصوراته حول تأثير التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمات بالمصارف التجارية. وبالنظر إلى القيود الزمنية واللوجستية، تم اعتماد أسلوب المعاينة بديلاً عن الحصر الشامل، بما يحقق تمثيلاً مناسباً للمجتمع الأصلي ويضمن جدوى التطبيق. وقد وقع الاختيار على أسلوب المعاينة الاجتهادية (Judgmental Sampling) لاختيار المصارف المستهدفة، نظراً لملاءمته للدراسات التي تتطلب توفر خصائص محددة في أفراد العينة تتيح الوصول إلى بيانات موثوقة ومرتبطة مباشرة بموضوع البحث. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً في الدراسات التي تهدف إلى تقديم تفسير معمق للظاهرة قيد الدراسة دون السعي للتعميم الإحصائي الكامل. أما بشأن تحديد حجم العينة، فقد تم الرجوع إلى عدد من المرجعيات المنهجية، حيث يُشير [23] إلى أن الحجم الأمثل لعينة الدراسة يتراوح بين 30 و500 مفردة، على ألا يقل عدد الأفراد في كل طبقة عن 30، ويفضل أن يعادل عشرة أضعاف عدد المتغيرات محل القياس. كما أوصت دراسة [24]، بأن يُراعى في تحديد حجم العينة عدد الأبعاد المكونة لنموذج الدراسة مضمراً في معامل ثابت (20) لضمان دقة النتائج.

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) يدوياً على المستجيبين في المصارف قيد الدراسة، مع منحهم وقتاً كافياً للإجابة بصورة موضوعية. وقد تم جمع (160) استبانة، استُبعد منها غير المكتمل وغير الصالح للتحليل، ليصل عدد الاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي إلى (153) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (95.63%)، وهي نسبة تُعد عالية ومناسبة للمعالجة الإحصائية، وتعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

### 9. الاختبارات الإحصائية (اختبار ثبات أداة الدراسة):

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة ثبات الأداء، وعند تطبيق هذا الاختبار على أبعاد أداة الاستبيان وُجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة، وتجاوزت (93%)، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي داخل هذا القسم، حيث تشير أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقترب من الواحد كلما دل ذلك على وجود اتساق وثبات داخلي كبير وأمكن الاعتماد على بياناته، وأن هذا المعامل يتم قبوله إذا كانت نتيجته تفوق (60%).

الجدول (2): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة.

العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
اختيار العاملين	4	.850
التدريب	4	.855
التحفيز	4	.809
الاتصال الداخلي	4	.780
التمكين	4	.842
جودة الخدمات	12	.741
الاستبانة كإكل	32	.936

### 10. التحليل الوصفي والمدى المعتمد في الدراسة:

تضمن التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) لمتغيرات التسويق الداخلي عرض كل من المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لعدد من المشاهدات بلغ (153) مشاهدة، جُمعت من خلال الاستبيان.

وقد جرى تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول (3)، حيث بلغ طول الفترة المستخدمة (5/4) أي ما يقارب (0.80). وتم احتساب طول الفترة على أساس أوزان الاستجابات الخمس (1، 2، 3، 4، 5)، والتي تتوزع على أربع مسافات متساوية، ويعرض الجدول التالي تفاصيل ذلك.

الجدول (3): ترميز العبارات وطول فقرات المقياس

الإجابة	منخفضة جدا	منخفضة	إلى حد ما	عالية	عالية جدا
الوزن	1	2	3	4	5
طول فقرات المقياس	من 1 إلى 1.80	من 1.81 وحتى 2.60	من 2.61 وحتى 3.40	من 3.41 إلى 4.21	4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

### 11. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من خلال تحليل محاور الدراسة يمكننا الوصول إلى نتيجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات في المحاور وترتيب متوسط العبارات والمتوسط العام لكل محور.

وللإجابة على أسئلة الدراسة والخاصة بإيجاد مستوى التوافر لمحور الدراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) والترتيب لكل ابعاد الدراسة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	p-value	القرار	درجة الموافقة
اختيار العاملين	4.122	.8642	15.91	.000	قبول	أوافق
التدريب	3.791	.9360	10.35	.000	قبول	أوافق
التحفيز	3.848	.8817	11.78	.000	قبول	أوافق
الاتصال الداخلي	4.165	.7184	19.87	.000	قبول	أوافق
التمكين	3.844	.9013	11.47	.000	قبول	أوافق
جودة الخدمات	4.261	.664	23.03	.000	قبول	أوافق

يعرض الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المستقلة في الدراسة، والتي تمثلت في أبعاد التسويق الداخلي الخمسة: اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، حيث تم توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، إلى جانب اختبار (T) وقيمة الدلالة الإحصائية (P-value) والترتيب بناءً على المتوسط.

تشير البيانات إلى أن جميع الأبعاد الخمسة قد حصلت على متوسطات حسابية أعلى من القيمة المحايدة (3)، وهو ما يعكس موافقة مرتفعة نسبياً من قبل أفراد العينة على توفر هذه الممارسات في بيئة العمل المصرفي. وقد تراوحت المتوسطات بين (3.791) و(4.165)، مما يدل على أن ممارسات التسويق الداخلي تُطبق بدرجة جيدة في المصارف التجارية بمدينة مصراتة.

جاء بُعد الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.165) وانحراف معياري منخفض (0.7184)، مما يدل على مستوى عالٍ من التوافق بين آراء الباحثين حول فعالية الاتصال التنظيمي داخل المصارف. كما أن قيمة اختبار (T = 19.87) والدلالة الإحصائية (P = 0.000) تعكس وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، تؤكد أهمية هذا البعد في البيئة المصرفية.

تلاه بُعد اختيار العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط (4.122)، مما يشير إلى أهمية انتقاء الكفاءات المناسبة ودوره في تحسين أداء العمل. واحتل التحفيز المرتبة الثالثة، مما يعكس دور نظام المكافآت في رفع الروح المعنوية وتحسين الخدمة. ثم جاء التمكين رابعاً، ما يشير إلى إدراك متوسط لأهمية منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات. وأخيراً، جاء التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.791)، وهو ما يُشير إلى وجود إدراك إيجابي محدود نسبياً لهذا البعد، ويؤكد الحاجة إلى تطوير جودة البرامج التدريبية أو زيادتها بما يتماشى مع احتياجات العاملين.

كما يعرض الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع في الدراسة حيث تشير البيانات، أن متوسط تقييم جودة الخدمات المصرفية بلغ (4.261) من وجهة نظر العينة (العاملين في المصارف)، وهو مؤشر يعكس مستوى عالٍ من الرضا والتقدير الإيجابي لجودة الخدمات المقدمة، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.664) يدل على تجانس الآراء بين المشاركين. كما أظهرت نتائج اختبار (T) قيمة مرتفعة (23.03) ودلالة إحصائية قوية ( $P = 0.000$ )، مما يعني وجود فرق دال إحصائياً عن القيمة المحايدة، أي أن التقييم يميل بقوة نحو الإيجابية.

رغم دلالة النتائج الإيجابية، ينبغي توخي الحذر في تفسيرها، إذ تعكس آراء العاملين داخل المصارف الذين قد يميلون لتضخيم تقييم الأداء بحكم قربهم من العمليات وتنفيذ الإجراءات. في المقابل، تشير تقارير شكاوى العملاء والملاحظات من الدراسات السابقة إلى وجود فجوة ملموسة بين تصورات العاملين ومستوى الخدمة الفعلي، لاسيما فيما يتعلق بسرعة تقديم الخدمات، وتوفر الأدوات المصرفية الحديثة، ومدى تلبية احتياجات العملاء.

ومع ذلك، ينبغي التعامل بحذر مع هذه البيانات، حيث إنها تعكس وجهة نظر العاملين داخل المصارف، والذين قد تكون لديهم تصورات إيجابية بحكم قربهم من العمليات الداخلية أو ارتباطهم المباشر بتنفيذ الإجراءات، وهو ما قد يؤدي إلى ميل لتضخيم تقييم الأداء العام.

## 12. تحليل الانحدار المتعدد:

قبل القيام بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يتوجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة من خلال استخدام اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test وذلك باحتساب معامل التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة مع

الأخذ بالاعتبار أن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05) وعدم تخطي معامل تضخم التباين القيمة (10). كما تم احتساب معامل الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة المتصلة للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

جدول (5): اختبار معامل التضخم التباين المسموح ومعامل الالتواء لمتغيرات الدراسة.

معامل الالتواء (Skewness)	VIF معامل التضخم	التباين المسموح tolerance	العبارات
1.261	2.862	2.349	اختبار العاملين
0.806	3.117	0.321	التدريب
0.513	2.415	0.414	التحفيز
0.865	3.039	0.329	الاتصال الداخلي
0.738	3.584	0.279	التمكين

من خلال ما تقدم من اختبارات سابقة تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، الأمر الذي يسمح بمواصلة المرحلة الثانية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة (اختبار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية). وبهذا يمكن القول بإمكانية استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبين الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (6) ملخص النموذج b (Model Summary)

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.689a	.474	.456	.49161	1.603

المتغير المستقل (اختبار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين)  
المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

يتبين من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (689a) كما يتبين أن قيمة معامل التحديد والمحددة بـ (R<sup>2</sup>) بقيمة (0.474) والذي يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر بنسبة (47.4%) من التغير الذي يطرأ على المتغير التابع وما يؤكد ذلك قيمة معامل (Adjusted) الذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية، وكما هو موضح فقد بلغت قيمته (0.459)، وعليه فإن المتغير

المستقل استطاع أن تفسر (45.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج. كما تم استخدام اختبار المعنوية الاجمالية لنموذج الانحدار المتعدد. ويقدم الجدول التالي رقم (7) نتائج التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
b0.00	25.629	6.19	5	30.971	Regression
		.242	421	34.319	Residual
			471	65.290	المجموع

يوضح الجدول (7) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي:

الفرضية الصفرية: نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي "لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع"

الفرضية البديلة: نموذج الانحدار المتعدد معنوي "يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع" ومن خلال ما يبينه الجدول (7) فإنه يتضح وجود معنوية عالية الاختبار (F) مقدرة بـ (25.629) بدرجة حرية (5) وهي مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن النموذج يفسر نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع وبمستوى الدلالة قدرة (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) تشير هذه النتائج إلى أن نموذج الانحدار الذي يشمل الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) هو نموذج معنوي إحصائياً، أي أن هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في تفسير ما مقداره (47.4%) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل المصارف التجارية بمدينة مصراته.

ويعزى هذا التأثير إلى أن جودة الخدمات المصرفية لا تُبنى على عامل واحد فقط، بل على منظومة متكاملة من الممارسات الداخلية التي تتفاعل بشكل منسجم، مما يجعل أي تحسن في أحد هذه الأبعاد ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة الخدمة، وهو ما تؤكدته الدراسات السابقة مثل دراسة [13]؛ [14] التي شددت على الطبيعة التفاعلية لأبعاد التسويق الداخلي وتأثيرها الكلي على الأداء الخدمي.

جدول (8): اختبار المعاملات a (coefficient)

Sig	t	Beta	Standarbized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model
			Std.Error	B	
.000	6.963		.249	1.734	الحد الثابت
.000	.071	.270	.079	.260	بعد اختيار العاملين
.023	2.292	.246	.077	.176	بعد التدريب
.745	0.326	.031	.072	.023	بعد التحفيز
.000	3.979	.422	.099	.394	بعد الاتصال الداخلي
.322	0.994	.114	.086	.085	بعد التمكين

من خلال الجدول (8) فإن اختبار الإشارة يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع الحد الثابت:

- الفرضية الصفرية: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.
- الفرضية البديلة: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

### 13. اختبار فرضيات الدراسة:

يعرض الجدول (8) أثر كل بُعد من أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية بشكل منفصل، باستخدام معاملات الانحدار.

#### الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآليات اختيار وتوظيف الكفاءات على جودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية.

تُظهر النتائج أن بعد "اختيار العاملين" له تأثير معنوي ودال إحصائياً على جودة الخدمات المصرفية، حيث أن قيمة  $Beta = 0.27$  تشير إلى تأثير متوسط القوة، في حين تؤكد قيمة الدلالة  $Sig = 0.000$  أن هذا التأثير ليس عشوائياً، بل ناتج عن علاقة حقيقية بين جودة الاختيار المهني للموظفين وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

يعكس هذا التأثير أن المصارف التجارية في مدينة مصراته تُولي اهتماماً نسبياً بعملية التوظيف والاختيار، وربما تعتمد على بعض المعايير المهنية في فحص الكفاءات واختيار الأفراد القادرين على التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل المصرفي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة [1] في ليبيا (مدينة البيضاء)، والتي

أظهرت تأثيراً مهماً لاختيار الكفاءات على جودة الخدمة، ودراسة [16] التي ربطت بين جودة الاختيار وبين تحسين تجربة العملاء وهذا يدل على وعي إداري متزايد في البيئة الليبية بأهمية التوظيف الفعال، خاصة في ظل تزايد التحديات الفنية.

### الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز والمكافآت على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

تُظهر النتائج أن بعد "التحفيز" ليس له تأثير معنوي ودال إحصائياً على جودة الخدمات، حيث أن قيمة  $Beta = 0.023$  في حين تؤكد قيمة الدلالة ( $Sig = 0.745$ )

قد يُعزى ذلك إلى أن نظام الحوافز الحالي في المصارف التجارية الليبية غير فاعل أو غير عادل، لغياب الشفافية في آليات المكافأة مما يفقده تأثيره المحفز. أو أن الحوافز غير مرتبطة بالأداء، ما يجعل الموظفين لا يشعرون بقيمة إضافية تبرر تحسين مستوى الخدمة. يتعارض هذه النتيجة مع كل من دراسة [5]؛ [6]، اللتان أكدتا وجود أثر للحوافز في رفع مستوى جودة الخدمة، لكن يتفق مع دراسة [7] التي وجدت ضعفاً في العلاقة بين الحوافز وجودة الخدمة.

### الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج التدريب والتطوير المهني للعاملين على جودة الخدمات المصرفية.

تشير النتائج أن بعد "التدريب" له تأثير معنوي ودال إحصائياً على جودة الخدمات المصرفية، حيث أن قيمة  $Beta = 0.246$  تشير إلى تأثير ضعيف إلى متوسط، في حين تؤكد قيمة الدلالة ( $Sig = 0.023$ ) حيث يمثل هذا البعد تأثيراً دالاً إحصائياً ومهماً على جودة الخدمات، وهو ما يعني أن الاستثمار في تدريب العاملين يُترجم إلى تحسن ملموس في الأداء الخدمي ويعزى ذلك أن برامج التدريب الحالية، رغم بساطتها أو محدوديتها، تُحدث فرقاً فعلياً، وقد يكون ذلك بسبب تدني المستوى السابق أو وجود فجوة مهارية واضحة تتم معالجتها عبر التدريب.

يتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة [22] في الإمارات، التي أكدت أثر التدريب في رفع جودة الخدمات ودراسة [15] التي ربطت التدريب برضا العملاء في البنوك الإسلامية، في المقابل فإن دراسة [7] لم تجد علاقة ذات دلالة بين التدريب وجودة الخدمة، وهو ما يتشابه جزئياً مع ضعف التأثير هنا.

**الفرضية الرابعة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكفاءة الاتصال الداخلي التنظيمي على مستوى جودة الخدمات المقدمة.

يمثل أقوى بُعد في التأثير على جودة الخدمة وفقاً لهذا النموذج بدلالة قيم،  $Beta = 0.422$ ،

$Sig = 0.000$  ، وهو ما يعكس أهمية التواصل الداخلي في تعزيز جودة الأداء.

ويُعزى ذلك إلى أن ثقافة التنظيم الرسمي في المصارف تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي في تنسيق الجهود داخل المؤسسة، حيث يكون الموظف على دراية بالإجراءات، ويتلقى توجيهات واضحة، مما ينعكس مباشرة على جودة تعامله مع العملاء.

هذه النتيجة يتفق تماماً مع نتائج دراسة [5] حيث أشارت إلى ارتباط إيجابي قوي بين الاتصال الداخلي وجودة الخدمات ودراسة [7] حيث أظهرت علاقة معنوية بين الاتصال الداخلي وجودة الخدمة ودراسة [14] التي أبرزت أهمية الاتصال في تحفيز الموظفين.

**الفرضية الخامسة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة في العمليات التشغيلية على جودة الخدمات المصرفية.

لا يُظهر هذا البعد تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة الخدمة في هذه العينة حيث أن قيمة

التمكين ( $B = 0.085$ ) ،  $Beta = 0.114$  ،  $Sig = 0.322$ ، قد يُشير ذلك إلى أن التمكين لا يُمارس بشكل فعلي، أو أن الموظفين لا يشعرون بامتلاكهم لصلاحيات اتخاذ القرار وقد يُعزى أيضاً إلى الثقافة الإدارية السائدة بالمصارف قيد الدراسة التي تقيد الصلاحيات، مما يجعل الموظف مجرد منفذ لا شريك في تقديم الخدمة.

يتعارض هذه النتيجة مع دراسة [12] التي أكدت أن التمكين من أقوى المؤثرات على جودة الخدمة ودراسة [17] التي بينت أن التمكين يعزز الالتزام الوظيفي ويُحسن جودة الخدمة.

**14. النتائج:**

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية على النحو التالي:

1. أظهرت الدراسة أن بُعد اختيار العاملين له تأثير دال إحصائياً على جودة الخدمات المصرفية ( $Sig =$

$0.000$ ) وبلغت قيمة  $Beta = 0.27$ ، مما يشير إلى أن التأثير متوسط القوة.

2. توصلت الدراسة ان بُعد التدريب والتطوير له تأثير معنوي دال إحصائياً (Sig = 0.023) وبلغت قيمة  $Beta = 0.246$ ، ما يشير إلى أن التأثير ضعيف إلى متوسط.
3. لم تُظهر النتائج وجود تأثير معنوي لنظام الحوافز والمكافآت على جودة الخدمات المصرفية حيث بلغت قيمة  $Sig = 0.745$ ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المسموح به (0.05).
4. أما بعد الاتصال الداخلي يُعد هذا البُعد الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات المصرفية، حيث جاءت قيمة  $Beta = 0.422$ ، وهي الأعلى بين جميع الأبعاد، كما أن الدلالة الإحصائية قوية جداً (Sig = 0.000).
5. لم تُظهر نتائج الدراسة دلالة إحصائية لبُعد التمكين، حيث كانت  $Sig = 0.322$ ، وهي غير معنوية، كما كانت قيمة  $Beta = 0.114$ ، مما يعكس أن التأثير ضعيف.
6. أظهرت نتائج التحليل الوصفي تفاوت مستويات تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية، حيث جاء الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.165)، تلاه اختيار العاملين بمتوسط (4.122)، ثم التحفيز (3.848)، والتمكين (3.844)، بينما جاء التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.791)، ما يشير إلى أن أبرز نقاط القوة تكمن في الاتصال الداخلي وآليات التوظيف، في حين يُعد التدريب والتمكين من أضعف الجوانب نسبياً في التطبيق..

## 15. التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية لأداره المصارف لأخذها بعين الاعتبار لتحسين التسويق الداخلي وتمثل التوصيات في الآتي:
1. مراجعة السياسات الداخلية للمصارف بهدف تفويض صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات التشغيلية.
  2. العمل على ضمان العدالة والشفافية في توزيع المكافآت لتفادي ضعف الدافعية الداخلية لدى الموظفين.
  3. على المصارف أن تقوم بتوسيع نطاق التدريب وزيادة جودته وربطه بمتطلبات الوظيفة المصرفية الحديثة.
  4. العمل على تعزيز إجراءات التوظيف بناءً على معايير موضوعية ومهنية دقيقة واضحة.
  5. تطوير قنوات التواصل الداخلي، وتفعيل آليات التغذية العكسية وتبيان خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بالمصارف التجارية
  6. دعوة المصارف التجارية في ليبيا، لا سيما في مدينة مصراته، إلى تبني استراتيجية التسويق الداخلي وربطها مباشرة بجودة الخدمات المقدمة.

7. إجراء دراسات داخلية دورية لقياس رضا العاملين عن ممارسات التسويق الداخلي، باعتبارهم عملاء داخليين حسب فلسفة التسويق الداخلي، بما يسهم في تطوير بيئة العمل.

### المراجع:

- [1] صلاح، عبد الله. أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية في مدينة البيضاء. المجلة الليبية للاقتصاد والتجارة، 2021؛ 7(1)، 59-79.
- [2] النسير، عبد الكريم ساسي. ومفتاح حورية الهادي ( ) أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة. مجلة صرمان للعلوم والتقنية. 2020؛ 2(3) 80-108.
- [3] ضانه، جمال. أثر عناصر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الليبية: دراسة ميدانية. مجلة الساتل للعلوم الإنسانية والاجتماعية 2024؛ 1(12)، 55-78.
- [4] عبد الحميد، طلعت، المنباوي، عزت، والعموري، رجب. دور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة الليبية المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس. 2016؛ (1)7، 153-188.
- [5] الغرابلي، زينب. دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 2017؛ 5(1)، 300-352.
- [6] خوالد، أبو بكر. التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، 2018؛ 2(3)، 93-107.
- [7] الجاسم، حسان. دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العامة في دمشق. مجلة جامعة الفرات، 2019؛ 41(2)، 51-72.
- [8] ميروكي، هشام. دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - الجزائر، 2022.
- [9] شرفي، منتصف وبوضياف إلياس. أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة لمصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة. مجلة إضافات اقتصادية، 2022؛ 6(1)، 149-168.
- [10] الأمين، شريط، وعطوي، نوال. أثر ممارسة التسويق الداخلي في تحسين الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائرية - الجزائر، 2022.
- [11] قرشي، شيماء. أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك التجارية على مستوى والية بسكرة. مجلة العموم الإنسانية، 2023؛ 23(1)، 607-625.
- [12] العيطي، محمد صالح. أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنك اليمني للإنشاء والتعمير. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا - اليمن، 2025.
- [13] Santouridis, I., & Veraki, A. Internal marketing and service quality in Greek banks: The mediating role of employee satisfaction. Journal of Financial Services Marketing, 2019, 24(3), 122-135. <https://doi.org/10.1057/s41264-019-00063-6>

- [14]Al-Hawary, S. I. S., & Al-Syasneh, M. S. Impact of internal marketing on service quality in Jordanian banks. *International Journal of Bank Marketing*,2020 ,38(5), 1055–1081. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0056>
- [15]De Bruin, T., Al-Hyari, K., Alnsour, M., & Al-Weshah, G. Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *International Journal of Organizational Analysis*,2021, 29(3), 693–710. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2185>.
- [16]Khan, M. M., & Fasih, M. Internal marketing and its impact on service quality: Evidence from Islamic banks. *Journal of Islamic Marketing*,2021 ,12(3), 512–530. <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2020-0134>.
- [17]Ogbari, A. C. Internal marketing and service quality in Nigerian banking sector: Mediating role of employee engagement. *Cogent Business & Management*,2022, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034245>.
- [18] Almaslukh, F. M. O., & Khalid, H. The influence of internal marketing practices in the banking sector: A systematic review. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*,2022, 28(3), 1266–1282. <https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.03.160>
- [19] Rahman, M., Uddin, M. R., & Al-Amin, M. How internal marketing enhances service quality in digital banking? A study on emerging economies. *Journal of Retailing and Consumer Services*,2023 ,70, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103115>
- [20]Alzoubi, H. M., & Ahmed, G. The effect of internal marketing on service quality: The case of UAE banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 2023, 28(2), 210 –225. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00215-x>
- [21] Morsy, Nermin, Internal Marketing: A HRM-Marketing Nexus “The Case of a Global Travel Company”, Dissertation for Philosophy Degree Ph.D., University of Strathclyde, Glasgow, UK, P15,2014.
- [22] ميمي، رانيا .دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية :دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - الجزائر، 2019.
- [23] سيكاران، اوما، تعريب إسماعيل على بسيوني، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- [24] رضوان، علاء فرج. دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. *المجلة العلمية للاقتصاد التجارة*، 2021، 51(4): 113–166 .