



التسويق الداخلي في المصارف وتأثيره في تعزيز القيادة العلانقية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الاشرف

الباحث عمار مجيد عبد الله
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
Smar85762@gmail.com

الاستاذ المساعد الدكتور علي محمود علي
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
alim.somaka@uokua.edu.iq

المستخلص

يهدف مشروع البحث الحالي إلى تحديد علاقة تأثير التسويق الداخلي في تعزيز القيادة العلانقية من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في بعض فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف , وينطلق البحث من مشكلة تتمثل في وجود ضعف في القيادة العلانقية بسبب ضعف تبني التسويق الداخلي في المصارف مجال الدراسة , ومن خلال ماتقدم يمكن تاثير مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس ماهو اثر التسويق الداخلي في تعزيز القيادة العلانقية ولكي يتم معالجة مشكلة الدراسة تم جمع المعلومات اللازمة من خلال اعتماد مقياس الدراسة (استمارة الاستبيان) , ومن ثم تصنيف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الاحصائية المعتمدة , وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برامج التحليل الاحصائي (SPSS v.23) و (SMART PLS) و (MICROSOFT EXCEL) , كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي , في معالجة المشكلة , وتتمثل عينة الدراسة ب (150) من العاملين فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف .

وتوصلت الدراسة الى استنتاجات اهمها وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتسويق الداخلي في القيادة العلانقية في المصارف المبحوثة , وانتهت الدراسة بمجموعة توصيات اهمها ضرورة توجه المصارف المبحوثة نحو تبني مفهوم التسويق الداخلي كمنهج اساس لاسهامه في تعزيز القيادة العلانقية .



الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي ، القيادة العلائقية ، المصارف الحكومية في محافظة النجف
الاشرف

Abstract

The current research project aims to determine the impact of internal marketing in enhancing relational leadership by analyzing the opinions of a sample of employees in some branches of government banks in the Al-Najaf Governorate. The research starts from a problem represented by a weakness in relational leadership due to the weak adoption of internal marketing in banks Field of study. Through the above, the problem of the study can be framed by the main question: What is the effect of internal marketing in enhancing relational leadership.

To address the problem of the study, the necessary information was collected by adopting the study scale (questionnaire form), then classifying and analyzing the data using approved statistical methods, and the questionnaire data was analyzed using statistical analysis programs (SPSS v.23), (SMART PLS), and (MICROSOFT EXCEL), and the descriptive analytical approach was adopted in dealing with the problem. The study sample is represented by (150) workers in government bank branches in Najaf Governorate. The study reached conclusions, the most important of which is the existence of a positive, significant influence relationship with internal marketing on relational leadership in the banks studied. The study



concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of the researched banks moving towards adopting the concept of internal marketing as a basis approach for its contribution to strengthening relational leadership.

key words: internal marketing, relational leadership, government banks in the Najaf Governorate.

المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة :

اولا: منهجية البحث :

1. مشكلة البحث :

تعد القيادة العلائقية من المواضيع الهامة على مستوى المصرف كونها ضرورية في جميع المجالات الادارية وان سر نجاح المصارف يعود الى نجاح قادتها في التأثير على العاملين وتحفيزهم على تقديم افضل الطاقات لديهم . ولكن وبقدر تعلق الامر بالمصارف مجال الدراسة فهي تعاني من ضعف تبني القيادة العلائقية كمنهج اساس في تعامل المدراء مع العاملين نتيجة لضعف الاهتمام بالتسويق الداخلي فيها ، ومن خلال ما تقدم يمكن تاخير مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس (ما هو اثر التسويق الداخلي في تعزيز التفوق التسويقي في المصارف المبحوثة ؟) وينبثق منها التساؤلات الفرعية الاتية :

- ما هو اثر الاتصال الداخلي في تعزيز القيادة العلائقية في المصارف قيد الدراسة .
- ما هو اثر التدريب في تعزيز القيادة العلائقية في المصارف قيد الدراسة .
- ما هو اثر الحوافز في تعزيز القيادة العلائقية في المصارف قيد الدراسة .
- ما هو اثر الدعم الاداري في تعزيز القيادة العلائقية في المصارف قيد الدراسة ..

2. اهمية البحث :

تتمثل اهمية البحث من خلال الاتي :

- أ- تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تلعبه المصارف في النشاط الاقتصادي ، لا سيما في ظل التغيرات والتحديات البيئية.



- ب- يسهم البحث في اغناء الادبيات وزيادة الإثراء الفكري والمعرفي في مجال التسويق.
- ج- أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة العلائقية والتفوق التسويقي, اذ يعد مدخلاً هاماً عندما تفكر المصارف في زيادة المبيعات والأرباح.
- ح- تقديم الاساس العلمي الذي من خلاله يمكن للمصارف المبحوثة تحديد تأثير التسويق الداخلي في القيادة العلائقية .

3. أهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي :

أ- تقديم اطار نظري يتضمن المفاهيم الاساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التسويق الداخلي والقيادة العلائقية) .

ب-تحديد وقياس اثر الاتصال الداخلي في القيادة العلائقية في المصارف المبحوثة .

ت-تحديد وقياس اثر التدريب في القيادة العلائقية في المصارف المبحوثة .

ث- تحديد وقياس اثر الحوافز في القيادة العلائقية في المصارف المبحوثة .

ج- تحديد وقياس اثر الدعم الاداري في القيادة العلائقية في المصارف المبحوثة .

4. فرضية الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها يمكن استعراض فرضية الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية (H) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتسويق الداخلي (بأبعاده مجتمعة) في القيادة

العلائقية (بأبعادها مجتمعة) في المصارف المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ- الفرضية الفرعية الاولى (H1) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الاتصال الداخلي في القيادة العلائقية (بأبعادها مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد التدريب في القيادة العلائقية (بأبعادها مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H3) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الحوافز في القيادة العلائقية (بأبعادها مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

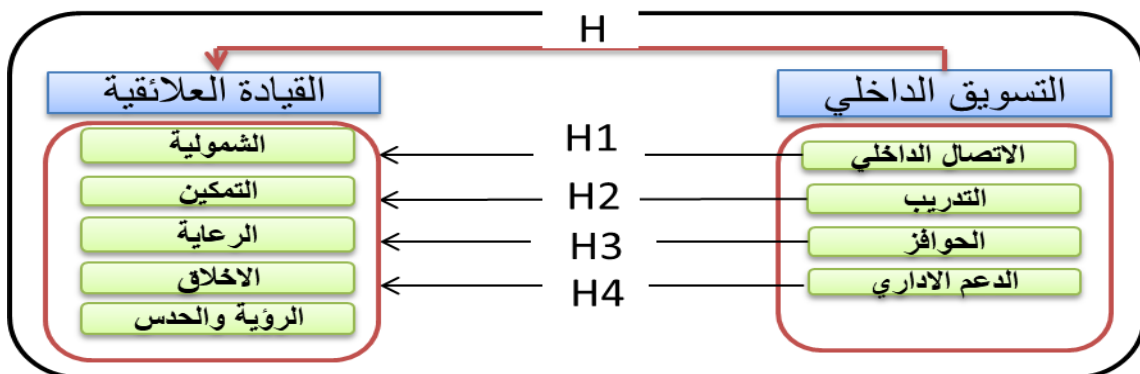


ث- الفرضية الفرعية الرابعة (H4) : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الدعم الاداري في القيادة
العلائقية (بأبعادها مجتمعة) في المصارف المبحوثة.

5. مخطط البحث الفرضي :

تم تصميم مخطط البحث الفرضي على وفق مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته، ويوضح الشكل
(1) المخطط الفرضي للبحث ويمكن توضيحه كالآتي :

- 1- المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والذي يتكون من اربع ابعاد مهي(الاتصال
الداخلي، التدريب، الحوافز، الدعم الاداري).
- 2- المتغير التابع (القيادة العلائقية) والذي يتكون من خمس أبعاد فرعية هي (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

6. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين بالقطاع المصرفي وتحديدًا المصارف الحكومية في
محافظة النجف الاشرف, اما عينة الدراسة فتتمثل بكافة العاملين من غير المدراء في فروع
المصارف المبحوثة ضمن حدود محافظة النجف الاشرف تم اعتمادها من قبل الباحث, وهي
موضحة في الجدول (1) :

جدول (1) المصارف الحكومية قيد الدراسة وفروعها



اسم المصرف	فروع المصارف في محافظة النجف الاشرف
مصرف الرافدين	مصرف الرافدين _ فرع النجف 7
	مصرف الرافدين _ فرع حي الامير
	مصرف الرافدين _ فرع الغري
	مصرف الرافدين _ فرع العباسية
مصرف الرشيد	مصرف الرشيد _ فرع الكوفة
	مصرف الرشيد _ فرع شارع الصادق (ع)
	مصرف الرشيد _ فرع الروضة
مصرف العراقي للتجارة	فرع النجف الاشرف

المصدر : من اعداد الباحث

7. مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث استمارة الاستبيان كمقياس للدراسة الحالية، وذلك للحصول على اجابات عينة الدراسة، وجمع المعلومات، وتتألف استمارة الاستبيان من مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج ضمن خمسة درجات هي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، وتم عرض الانموذج الاول للاستبانة على عدد من الخبراء والمحكمين، للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم بشأن فقراتها، ومن ثم تصحيح الاخطاء الواردة فيها، وتضم استمارة الاستبانة محورين هما :

- المحور الاول : ويتضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة، وقد اشتملت على الاتي (اسم المصرف، النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي).
- المحور الثاني : ويتضمن هذا المحور أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويضم (36) فقرة، بواقع (16) فقرة لمتغير التسويق الداخلي، و(20) فقرة لمتغير القيادة العلائقية، وتضمنت الاستبانة متغيرات الدراسة وابعادها والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في تصميم المقياس كما موضحة في الجدول (2).

جدول (2) متغيرات الدراسة وابعادها والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في تصميم المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة في تصميم المقياس
التسويق الداخلي	الاتصال الداخلي	4	(Ismail& Sheriff: 2015)

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20)، (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

(Narteh&Odoom:2015)، (عبد المؤمن : (2016 (أبو حمرة : 2017)، (مريم وشهيناز : 2019) (شريف : 2020)	4	التدريب	
	4	الحوافز	
	4	الدعم الاداري	
(Marcketti &Kozar:2007) (عبد الله : 2017) (هلال : 2020)	4	الشمولية	القيادة العالنفقية
	4	التمكين	
	4	الرعاية	
	4	الاخلاق	
	4	الرؤية والحدس	

المصدر : من اعداد الباحث

وفيما يلي توضيح لمعدل الاستجابة وبيانات عامة عن افراد عينة الدراسة

معدل الاستجابة : لتحقيق متطلبات الدراسة قام الباحث بتوزيع (182) استبانة ورقية على عينة الدراسة المتمثلة في كافة العاملين في المصارف الحكومية عدا المدراء وتم اختيار العينة بشكل قصدي بحيث يشمل كافة العاملين عدا من تغيب منهم اولم يرغب بالاجابة لاسباب متعددة، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للقياس (150) استبانة والجدول (3) يوضح فروع المصارف عينة الدراسة، وعدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل الاحصائي في المصارف المبجوة.

جدول (3) فروع المصارف عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة ونسبة المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي في المصارف المبجوة

اسم المصرف	فروع المصرف	أجمالي الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الصالحة	عدد الاستثمارات غير صالحة	النسبة %
مصرف الرافدين	مصرف الرافدين _ فرع النجف	24	21	3	14 %
	مصرف الرافدين _ فرع حي الامير	22	18	4	12 %
	مصرف الرافدين _ فرع الغري	24	19	5	12.67 %
	مصرف الرافدين _ فرع العباسية	18	16	2	10.67 %
مصرف الرشيد	مصرف الرشيد _ فرع الكوفة	22	17	5	11.33 %
	مصرف الرشيد _ فرع شارع الصادق (ع)	25	21	4	14 %
	مصرف الرشيد _ فرع الروضة	23	20	3	13.33 %

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

مصرف العراقي للتجارة	فرع النجف الاشراف	24	18	6	12 %
الاجمالي		182	150	32	100 %

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

1- بيانات عامة عن أفراد عينة الدراسة :

أ- النوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة : النتائج في الجدول (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي في المصارف المبحوثة.

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

اسم المصرف	فروع المصرف	عدد أفراد العينة	ذكر	النسبة %	انثى	النسبة %
مصرف الرافدين	مصرف الرافدين _ فرع النجف	21	7	33.33 %	14	66.66 %
	مصرف الرافدين _ فرع حي الامير	18	7	38.88 %	11	61.11 %
	مصرف الرافدين _ فرع الغري	19	6	31.57 %	13	68.42 %
	مصرف الرافدين _ فرع العباسية	16	7	43.75 %	9	56.25 %
مصرف الرشيد	مصرف الرشيد _ فرع الكوفة	17	7	41.17 %	10	58.82 %
	مصرف الرشيد _ فرع شارع الصادق (ع)	21	13	61.90 %	8	38.09 %
	مصرف الرشيد _ فرع الروضة	20	8	40 %	12	60 %
مصرف العراقي للتجارة	فرع النجف الاشراف	18	9	50 %	9	50 %
الاجمالي		150	64	42.67 %	86	57.33 %

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

من خلال الجدول (4) تبين نسبة الذكور في عينة الدراسة حسب الفئة الاجتماعية قد بلغت (42.67 %) وبلغت نسبة الاناث (57.33 %) وان النسبة الاكبر من عاملين فروع المصارف المبحوثة هم من الاناث.

ب- الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة : النتائج في الجدول (5) توضح الفئات العمرية للعاملين في المصارف المبحوثة.

جدول (5) توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

اسم المصرف	عدد أفراد العينة	21-30	النسبة %	31-40	النسبة %	41-50	النسبة %	51 فأكثر	النسبة %
مصرف الرافدين - فرع النجف 7	21	2	9.52 %	2	9.52 %	11	52.38 %	6	28.57 %
مصرف الرافدين - فرع حي الامير	18	1	5.56 %	4	22.22 %	7	38.89 %	6	33.33 %
مصرف الرافدين - فرع الغري	19	3	15.78 %	7	36.84 %	7	36.86 %	2	10.59 %
مصرف الرافدين - فرع العباسية	16	2	12.5 %	3	18.75 %	7	43.75 %	4	25 %
مصرف الرشيد - فرع الكوفة	17	2	11.76 %	7	41.17 %	6	35.29 %	2	11.76 %
مصرف الرشيد - فرع شارع الصادق (ع)	21	2	9.52 %	10	47.61 %	8	38.09 %	1	4.76 %
مصرف الرشيد - فرع الروضة	20	2	10 %	6	30 %	7	35 %	5	25 %
مصرف العراقي للتجارة - فرع النجف الاشراف	18	4	22.22 %	11	61 %	3	16.66 %	0	0 %
الاجمالي	150	18	12 %	50	33.33 %	56	37.33 %	26	17.33 %

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

من خلال الجدول (5) تبين الفئة العمرية (41-50) في عينة الدراسة حسب الفئة العمرية قد بلغت (37.33%) اما اقل نسبة فكانت عدد الفئات العمرية (21 _ 30) ونسبة (12%) وهذا يشير الى اغلب العاملين في المصارف المبحوثة من الفئات العمرية الكبيرة.

ج- التحصيل العلمي للأفراد عينة الدراسة: النتائج في الجدول (6) توضح مستوي التحصيل العلمي في المصارف المبحوثة.

جدول (6) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

اسم المصرف	عدد أفراد العينة	تلم	النسبة %	بكالوريوس	النسبة %	تلم علي	النسبة %	ماجستير	النسبة %	دكتوراه	النسبة %
------------	------------------	-----	----------	-----------	----------	---------	----------	---------	----------	---------	----------

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكمّل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

0 %	0	0%	0	% 4.04	1	%33.33	7	%61.90	13	21	مصرف الرافدين - فرع نجف 7
%0	0	%0	0	% 5.55	1	%44.44	8	% 50	9	18	مصرف الرافدين - فرع حي الامير
%0	0	%0	0	% 0	0	%57.89	11	%42.10	8	19	مصرف الرافدين - فرع الغري
%0	0	%0	0	% 12.5	2	%56.25	9	%31.25	5	16	مصرف الرافدين - فرع العباسية
%0	0	%0	0	% 0	0	%47.05	8	%52.94	9	17	مصرف الرشيد - فرع الكوفة
%0	0	%4.67	1	%28.57	6	%47.61	10	%19.04	4	21	مصرف الرشيد - فرع شارع الصادق (ع)
%0	0	% 5	1	% 15	3	% 40	8	% 40	8	20	مصرف الرشيد - فرع الروضة
%0	0	%5.55	1	%11.11	2	%66.67	12	%16.67	3	18	مصرف العراقي للتجارة - فرع النجف الاشراف
0 %	0	% 2	3	% 10	15	%48.66	73	%39.33	59	150	الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الدراسة

من خلال جدول (6) يتبين ان نسبة الافراد العينة الذين مستوى التحصيل العلمي لديهم (بكالوريوس) هي النسبة الاعلى والتي بلغت (%48.66) أما أقل نسبة فقد كانت عند مستوى التعليم الدكتوراه حيث بلغت (0%) وتبين من النسب في أعلاء الفئة الاكبر من العاملين هم من حملة البكالوريوس.

8. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية لغرض الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة الدراسة، ولفهم ادق وافضل لأسباب المشكلة وابعادها، وتم استخدام اسلوب المسح الميداني من خلال توزيع استمارة الاستبيان لمعرفة آراء العاملين ثم تحليل وتفسير النتائج بهدف الوصول الى استنتاجات يمكن اعتمادها.

ثانيا: بعض الدراسات السابقة

1. الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التسويق الداخلي)

أ. الدراسات العربية

جدول (7) بعض الدراسات العربية في مجال التسويق الداخلي

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

الدراسة 1	(حسن والجرجي ، 2018)
عنوان الدراسة	مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الادارية في جامعة الموصل.
عينة الدراسة	القيادات الإدارية العاملة في جامعة الموصل.
هدف الدراسة	حث المنظمات على اعادة النظر في الخطط والدراسات التي تعتمد عليها في استقطاب الموارد البشرية.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحاسبي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الاهمية النسبية، معامل التحديد (R2)، واختبار (F).
أهم الاستنتاجات	أشارت النتائج الى وجود علاقة توافقية بين بعد التسويق الداخلي وبعد ادارة المواهب البشرية.
أوجه الاستفادة	تم الاستفادة من الجانب العملي من خلال استخدام نفس الاساليب الاحصائية ونفس ابعاد التسويق الداخلي ومنها (الاتصال الداخلي، والحوافز، التدريب).
أوجه الاختلاف	الاختلاف مع الدراسة الحالية في طبيعة البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها من حيث المجتمع والعينة والنتائج.
الدراسة 2	(مهدي وجثير ، 2020)
عنوان الدراسة	علاقة واثر التسويق الداخلي في رضا الزبون دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد.
عينة الدراسة	مدرء الخاصة في مدينة بغداد والبالغ عددهما (102)
هدف الدراسة	تحديد تأثير الاتصالات الداخلية والتدريب وبحوث السوق الداخلية على رضا الزبائن والمتمثل بجودة الخدمة والولاء والحصة السوقية.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي وابعاده ورضا الزبون وابعاده، وهذا يؤكد ان المصارف تهتم بأنشطة التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، التدريب، بحوث السوق الداخلية) والتي ستؤدي بالنتيجة بالوصول الى رضا الزبون.
أوجه الاستفادة	تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري، وكذلك اتفق مع طبيعة المجتمع.
أوجه الاختلاف	اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة العينة والعرض المنهجي والنتائج.

ب-الدراسات الاجنبية

جدول (8) بعض الدراسات الاجنبية في مجال التسويق الداخلي

الدراسة 3	(Olorunleke & Akinyele , 2011)
عنوان الدراسة	An Empirical Analysis of Internal Marketing on Organizational Commitment: A Study of Banks In Lagos _ Nigeria.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

تحليل تجريبي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي : دراسة للبنوك في لاغوس نيجيريا.	
مديري الفروع في البنوك النيجيرية البالغ عددهم (128) مستجيب.	عينة الدراسة
التحقيق في اثار جوانب التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للموظفين.	هدف الدراسة
الانحراف المعياري، التباين، معامل الانحدار الخطي البسيط (ANOVA)، اختبار فريدمان، معامل ألفا كرونباخ.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
أشارت نتائج الدراسة ان التنسيق والتكامل بين الوظائف والتدريب والتحفيز لها اثار ايجابية على الالتزام التنظيمي للموظفين.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة من الجانب النظري، وكذلك اتفق مع طبيعة المجتمع.	اوجه الاستفادة
اختلفت مع دراستنا في طبيعة العينة والعرض المنهجي والنتائج.	اوجه الاختلاف
(Alshurideh & Barween , 2015)	الدراسة 4
The Effect of Internal Marketing On Organizational Citizenship Behavior An Applicable Study On The University Of Jordan Employees.	عنوان الدراسة
أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة قابلة للتطبيق على موظفي الجامعة الأردنية.	
العاملين في المستويات الادارية المختلفة في الجامعة الاردنية علاوة على أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون مناصب ادارية البالغ عددهم (300) مستجيب.	عينة الدراسة
التحقق في تأثير مجموعة من عناصر التسويق الداخلي مثل تحفيز الموظفين والتواصل والتمكين والتدريب على سلوك المواطنة التنظيمية.	هدف الدراسة
معامل الارتباط، معامل ألفا كرونباخ، معامل الانحدار الخطي المتعدد.	الاساليب الاحصائية
وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجات متفاوتة.	أهم الاستنتاجات
تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري.	اوجه الاستفادة
اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة المجتمع والعينة والعرض المنهجي والنتائج.	اوجه الاختلاف

المصدر : من اعداد الباحث على وفق الادبيات المذكورة

2. الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (القيادة العلائقية)

أ. الدراسات العربية

جدول (9) بعض الدراسات العربية في مجال القيادة العلائقية

الدراسة 1	(عبدالله ، 2017)
-----------	------------------

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

عنوان الدراسة	تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية.
عينة الدراسة	دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في وزارة الكهرباء العراقية البالغ عددهم (324) مدير.
هدف الدراسة	محاولة التأطير نموذج مفاهيمي للمتغيرات الاربعة والمتمثلة بالمتغيرين المستقلين (الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع) والمتغير الوسيط (القيادة العلائقية) والمتغير التابع (نتائج القرارات الاستراتيجية) لغرض الوصول الى استدلالات واستنتاجات تعكس الواقع الفعلي للمفاهيم المؤثرة في نتائج القرارات الاستراتيجية في وزارة الكهرباء.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، صدق التقارب، صدق التمايز، التحليل العاملي الاستكشافي، معامل الفا كرونباخ، والارتباط والتوزيع الطبيعي، من خلال استخدام برنامج (spss.v22) وبرنامج (Amos.v.22).
أهم الاستنتاجات	1- وجود تأثير مباشر للذكاء العاطفي (الدافعية، والوعي الاجتماعي) ونمطي التعاون والاستيعاب للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية وغير مباشر من خلال القيادة العلائقية، في حين لا يوجد تأثير مباشر او غير مباشر لأنماط (المساومة، التنافس، التجنب) في نتائج القرارات الاستراتيجية 2- وجود تأثير ايجابي مباشر للذكاء العاطفي (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) ونمطي التعاون والاستيعاب للتعامل مع الصراع في القيادة العلائقية، في حين لا يوجد تأثير ايجابي مباشر لأنماط (المساومة، التنافس، التجنب) في القيادة العلائقية.
أوجه الاستفادة	تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري، ومنها ابعاد القيادة العلائقية (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس)، وبعض الاساليب الاحصائية.
أوجه الاختلاف	يكنم الاختلاف في طبيعة المجتمع والعينة والعرض المنهجي والنتائج.
الدراسة 2	(هلال، 2020)
عنوان الدراسة	القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية / بحث تحليلي في مصرفي الرافدين والرشد.
عينة الدراسة	المدرء العاميين ومعاونيهم ومدرء الشعب البالغ عددهم (111) مستجيب (55) منهم في مصرف الرافدين و(56) مستجيب في مصرف الرشد.
هدف الدراسة	اختبار العلاقة بين القيادة العلائقية كمتغير مستقل والطاقة التنظيمية كمتغير تابع في مصرفي الرافدين والرشد للخروج بجمللة من التوصيات التي تسهم في رفع مستوى الطاقة التنظيمية في ظل البيئة المعقدة التي تعمل فيها.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R^2)، الاهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون.
أهم الاستنتاجات	أمكانية تطوير الطاقة التنظيمية وزيادتها وذلك عبر تبني اسلوب القيادة العلائقية وهذا ما تؤكد علاقات الارتباط والتأثير ما بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية مع وجود افضلية واضحة لدى مصرف الرافدين مقارنة بمصرف الرشد بممارسات القيادة العلائقية.
أوجه الاستفادة	تعزيز الجانب النظري، وأهما ابعاد القيادة العلائقية (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس) والاستفادة العلمية من الاطلاع عليها.
أوجه الاختلاف	اختلفت مع الدراسة في العينة، وبعض الاساليب الاحصائية ومنها (معامل ارتباط بيرسون)، وكذلك استخدام القيادة العلائقية كمتغير مستقل.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

ب-الدراسات الاجنبية

جدول (10) بعض الدراسات الاجنبية في مجال القيادة العلائقية

الدراسة 3	(Akram et al , 2016)
عنوان الدراسة	The Impact Of Relational Leadership On Employee Innovative Work Behavior In It Industry Of China.
عينة الدراسة	تأثير القيادة العلائقية على سلوك العمل المبتكر للموظف في المصانع الصينية العاملين في المصانع الصينية البالغ عددهم (261) مستجيب.
هدف الدراسة	لتحقيق في تأثير القيادة العلائقية على المراحل الثلاث المختلفة (توليد الافكار، ترويج الافكار، تحقيق الافكار) لسلوك العمل المبتكر (EIWB) في المصانع الصينية، كما يبحث في التأثير العام للقيادة العلائقية على اجمالي سلوك العمل المبتكر.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	معامل الانحدار الخطي، معامل الارتباط، معامل ألفا كرونباخ.
أهم الاستنتاجات	تؤثر القيادة العلائقية على جميع المراحل الثلاث لسلوك العمل المبتكر للموظف بطريقة كبيرة، وكذلك تأثيره العام على سلوك العمل المبتكر (EIWB).
أوجه الاستفادة	تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري.
أوجه الاختلاف	يكنم الاختلاف في طبيعة المجتمع والعرض المنهجي والنتائج، وكذلك تناولت الدراسة القيادة العلائقية كمتغير مستقل.
الدراسة 4	(Zhang & Yao , 2019)
عنوان الدراسة	Impact Of Relational Leadership On Employees Unethical Pro_Organizational : A Survey Based On Tourism Companies In Four Countries.
عينة الدراسة	تأثير القيادة العلائقية على السلوك التنظيمي الغير اخلاقي للعاملين : دراسة استقصائية في شركات السياحة في أربعة بلدان.
هدف الدراسة	(325) من العاملين في (25) شركة سياحية في اربع دول وبواقع (11) شركة تايلندية، و(7) شركات اندونيسية و(4) شركات سنغافورية و(3) شركات ماليزية.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	التحقيق في الية دور القيادة العلائقية في السلوك غير الاخلاقي المؤيد للمنظمات للموظفين من منظور الهوية الاخلاقية والمناخ الاخلاقي.
أهم الاستنتاجات	الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار الخطي البسيط.
أوجه الاستفادة	ترتبط القيادة العلائقية سلباً بالمناخ الاخلاقي الفعال (IEC) وترتبط بشكل ايجابي مع رعاية المناخ الاخلاقي (CEC) ولا تمارس أي تأثير كبير على قاعدة المناخ الاخلاقي (REC).
أوجه الاختلاف	تم الاستفادة من الدراسة بالجانب النظري، وبعض الاساليب الاحصائية.
	اختلفت مع الدراسة في المجتمع والعرض المنهجي والنتائج، وكذلك تناولت الدراسة القيادة العلائقية كمتغير مستقل.

المصدر : من اعداد الباحث على وفق الادبيات المذكورة



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

3. مناقشة بعض الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

من خلال ما أوجز لبعض الدراسات السابقة، في ضوء المعطيات يمكن تحديد النقاط التالية:

- أ. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية نظرياً وعملياً.
 - ب. اعتمدت معظم الدراسات المعروضة الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وهي الطريقة التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة.
 - ت. اسهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحث في اختيار الاساليب الإحصائية المناسبة لقياس أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها.
 - ث. اسهم محتوى مقاييس الدراسات السابقة في اغناء مقياس الدراسة الحالي.
- وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتقارب مع العديد من الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي، والقيادة العلائقية، ولكنه يختلف عنها من حيث الأبعاد المكونة، والمجتمع البحثي، وعينة الدراسة.

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث :

اولاً:" مفاهيم اساسية حول التسويق الداخلي :

1. مفهوم التسويق الداخلي :

عرف التسويق بأنه " الرؤية المتمثلة في اعتبار العاملين كزبائن داخليين والذين يعملون على تلبية توقعات ورغبات الزبائن الخارجين " (Tsai & Tang ، 2008 : 1118). كما عرف: 2009 (49) Chang & Chang) التسويق الداخلي كعملية اجتماعية تهدف الى تمكين العاملين والحفاظ على انسيابية العمل ، في حين عرفه اخرون بأنه " النظر الى العاملين على أنهم زبائن داخليون والعمل على فهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم (Maglajlic et al, 2018:292). ويعد التسويق الداخلي أكثر فاعلية في جذب المواهب من خلال توفير التدريب الذي يلبي احتياجات العاملين، والمشاركة في صنع القرار من خلال فرص التمكين ، وتوفير الاتصالات الداخلية لتسهيل المعاملات بين افراد المصرف (169: 2016 Alshura & Aldaihani). ويبنى التسويق الداخلي على جانبين ، احدهما : يعد كل موظف زبوناً داخلياً ، والهدف هو جعل الأداء التشغيلي للمصرف جيداً



قدر الإمكان ، والاخر : ضمان أن يعمل كل موظف مع باقي العاملين بطريقة تهدف إلى تحقيق استراتيجية المصرف . (صادق و جاسم ، 2007 : 51) .
وبناء على ما تقدم يمكن بيان ما يأتي:

- يركز التسويق الداخلي على العاملين الداخليين فقط وليس لها علاقة بالزبائن الخارجيين .
- يهدف التسويق الداخلي الى تدريب وتمكين وتحفيز العاملين لغرض تقديم الخدمات للزبائن الخارجيين .
- يؤدي التسويق الداخلي دور مهم في معرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على توفير تلك الاحتياجات .

2. أهمية التسويق الداخلي :

تنبع أهمية التسويق الداخلي في المصارف من حقيقة انه يهدف الى تحقيق مجموعة من الفوائد ، كتحسين الطريقة التي يخدم بها المصرف زبائنه ، كما يسهم في تطوير وتعزيز ثقافة التغيير من قبل جميع المشاركين فيه . (معروف ، 2020 : 271).

وتكمن أهمية التسويق الداخلي وفق (Martinez et al ، 2011 : 17) من خلال عناصره الأساسية المتمثلة بالاتصالات الداخلية المتكررة والمنسقة وتدريب العاملين وتطويرهم العمل الجماعي ضمن الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين في المصرف .

كما يشير (Rafiq & Ahmad ، 2000 : 453) الى ان أهمية التسويق الداخلي تتجلى في ما يلي :

- تحفيز وارضاء العاملين .
- التوجه نحو الزبائن .
- التكامل والتنسيق في النشاطات.
- تنفيذ استراتيجية مؤسسية محددة وشاملة .

3. خصائص التسويق الداخلي :



- يتميز التسويق الداخلي بعدد من الميزات والخصائص المستمدة من تكامل إدارة التسويق وتطبيقات إدارة الموارد البشرية ، ويمكن تلخيص أهم الخصائص على النحو التالي (حليلو و عبد الرزاق، 2018:89)، (حسن و الجرجري، 2018:178)، (البلداوي والزهيري، 2019: 31).
- بشكل عام ، لا يعد التسويق الداخلي نشاطا منفصلا ، بل يتم تضمينه في برامج الجودة الأولية لخدمات الزبائن ، وهو هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
 - الاتصال هو النقطة الحاسمة في نجاح التسويق الداخلي وله دور حاسم في الحد من الصراع في إطار المصرف ، وفي الحصول على ميزة تنافسية.
 - التسويق الداخلي عملية اختيارية تؤدي للعاملين إلى الحصول على نتائج جيدة.
 - يكون التسويق الداخلي أكثر فاعلية عندما يكون هناك التزام قوي من الإدارة العليا ، وكذلك التزام من العاملين ، والطريقة السائدة هي أسلوب الإدارة المفتوحة.
 - التسويق الداخلي عملية إدارية ، تهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف داخل البنك.
 - إنها عملية اجتماعية تتجاوز مجرد تلبية الاحتياجات المادية للموظفين ، لكونها تعمل على تلبية احتياجات الأمن والاستقرار الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

4. أبعاد التسويق الداخلي

تتفق معظم الأدبيات على جملة من الأبعاد يمكن توضيحها كما يلي . :

- الاتصال الداخلي :

يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه جميع أشكال الاتصال بين الإدارة والعاملين في المنظمات الخدمية (Elsamen & AAlshurideh ، 2012:86)، في حين عرفه آخرون بأنه جميع الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية التي تكون في جميع المستويات الإدارية التي تحدث في المنظمة (بيرم، 2016: 26). وأشار العديد من العلماء إلى دور الاتصال الداخلي لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن خلالها يمكن للإدارة من إبقاء العاملين على الاطلاع بالسياسات والإجراءات والعمليات، بهدف مشاركة العاملين في جميع أنشطة المنظمة، مما يجعلهم مخلصين في أداء عملهم، فالاتصال الداخلي مع العاملين على نفس القدر من الأهمية للاتصال الخارجي مع الزبون (Narteh ، 2015 : 117)



& odoom). كما يسعى الاتصال الداخلي إلى تحسين علاقات العاملين مع بعضهم البعض (Alshurideh & Barween, 2015:141).

- التدريب:

عُرّف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية المستخدمة في المصرف تهدف لتنمية المهارات و معرفة اتجاهات موظفيها للارتقاء بأدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية (172: Alshura & Aldaihani، 2016) ويعرف ايضا بانه اكتساب المهارات والمواقف المطلوبة لأداء مهام محددة (Elsamen & Alshurideh ، 2012:141). يعد التدريب من أكثر الاساليب شيوعاً، والتي تستخدمها المنظمات لتطوير مؤهلات موظفيها ومساعدتهم على أداء عملهم بشكل أكثر احترافاً، كما أنه يعد من الأنشطة التسويقية الداخلية الأساسية، ويستخدم لتعزيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ali ، 2016:128). وإن جودة الخدمات التي تلبي توقعات الزبائن ، هي الهدف الذي يجب أن تسعى جميع الوحدات الاقتصادية لتحقيقه، وإن مفتاح هذه العملية هو توفير برامج التدريب اللازمة لجميع العاملين (Thabit & youhus ، 2019: 178). وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسة التالية: (شريف، 2020: 18)

- معالجة نقاط الضعف، سواء كان ذلك الأداء الحالي أو المستقبلي، و تحسين مهارات العاملين وتطويرها.

- يُساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .

- تزويد العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يُحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.

- يطور ويُنمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتميز والترقية في العمل.

- الحوافز :



- الحوافز هي العوائد الذي يحصل عليها الموظف نتيجة التميز في الاداء (Kadhem ، 2019: 9) و تعد الحوافز من الوسائل الأساسية التي تستخدمها المنظمات للتأكيد على السلوكيات المرغوبة للعاملين، وتعد من أهم ممارسات الموارد البشرية الفعالة التي يستخدمها المدراء لتحقيق مستوى أعلى من الأداء بين العاملين (Alshura & Aldaihani ، 2016: 173) .
- كما تعد الحوافز العامل الرئيس الذي له تأثير كبير على إنتاجية الموظف وسلوكه، لذا يجب على المدراء فهم كيفية تحفيز العاملين لتحسين أدائهم ، ويمكن للمدراء تحفيز العاملين من خلال التقييمات و المكافآت (Alshurideh & Barween ، 2015: 140).
- وتقسم المكافآت إلى مالية (خارجية) أو علائقية (جوهرية) للعاملين على أساس أدائهم الوظيفي معاً، للمساهمة في إرضاء العاملين وكذلك تحسين جودة الخدمة (Qiu&storey ، 2022 : 11) .
- ويمكن أن نوجز أهداف الحوافز كما يأتي (مريم ، 2019: 115) ، (برابري، 2021: 20).
- خلق الشعور بالاستقرار للعاملين والولاء للمنظمة .
 - يمكن أن يؤدي إلى تنمية سلوكيات العمل واستقرار قيم العمل في المنظمة والتي تشكل النواة الأساسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
 - يلعب دوراً رئيسياً في اختيار العناصر الصالحة للعمل ووضعها في المكان المناسب.
 - تلعب الحوافز دوراً مهماً في زيادة دافعية الأفراد للعمل في المنظمة وضمان استقرارهم في المنظمة.
 - **الدعم الإداري :**
 - تسهم انظمة الدعم الاداري في تلبية احتياجات العاملين في المنظمات الخدمية وتجعلهم فعالين في مؤسساتهم ، ويعزز من تركيز جهودهم تجاه الزبائن ،ويوفر الصلاحيات التي تساعد العامل على انجاز المهمة الموكلة اليه (صليحة وسهام ، 2021:22).
 - و يفترض أن يكون الدعم الإداري مُحققاً لما يأتي: (مريم و شهيناز، 2019: 22).
 - تحقيق توقعات العاملين.
 - مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.
 - أن تكون أجواء العمل فيها تعاطف مع العاملين .



ثانياً: مفاهيم اساسية حول القيادة العلانقية :

1- مفهوم القيادة العلانقية :

القيادة هي عملية يؤثر فيها القائد على العاملين وذلك لتحقيق اهداف المصرف اذ اشار كلا من (salancik & preffer, 1975) الى ان القائد يظهر سلوكا موجهها نحو المهمة المكلف بها والعلانقية كما اوضحت دراسات القيادة في ولاية (اوهايو) نوعين من السلوك القيادي (السلوك الاجتماعي او العلانقي، والسلوك التنظيمي)، اذ يشير السلوك العلانقي الى ان القائد يتصرف بطريقة ودية وداعمة مع الافراد العاملين في المصرف، وتستند القيادة العلانقية على فكرة مفادها انها قيادة تعتمد على التخطيط وجدولة العمل المناط بالعاملين وايضا تقديم المساعدة لهم ومحاولة فهم مشاكلهم والعمل على حلها (Fayyaz et al, 2014:2)، (Hanson, 2013:107).

2. اهمية القيادة العلانقية

مما لاشك فيه ان القيادة العلانقية تؤدي دورا فعالا ومهما في تعزيز ثقافة وفعالية المصرف ورفاهية العاملين فيها (Roffey, 2007:17)، كما تسهم القيادة العلانقية في تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين في المصرف، لان جودة الاداء الوظيفي ترتبط بمدى جودة ومستوى العلاقة بين العاملين فيها، علاوة على ذلك فان القيادة العلانقية تشجع على التواصل المفتوح وتعزيز السلوكيات الصادقة (Conway, 2015: 63)، (Carmeli et al, 2012: 36). ومن الجدير بالذكر فان نظرية القيادة العلانقية تؤكد على تعزيز الروابط والعلاقات بين القادة والافراد العاملين في المصرف، كما تسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية والارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي وتعزيز قدرة العاملين في المصرف على انجاز المهام المناطة بهم، وبما يمكن المصرف من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Coleman, 2011:305).

كما ان القيادة العلانقية لا تتعلق فقط بخلق ثقافة في المصرف بل تتعلق كذلك ايضا بجذب الافراد وتشجيعهم على تقديم افضل اداء في العمل (Elbayadi, 2014:144)، ومن البديهي ان القيادة العلانقية تسهم في تعزيز قيم الانتماء والمسؤولية والكفاءة والاستجابة للعاملين (2007:144)، (Marcketti & Kozar)، ويذكر ان القيادة العلانقية تسهم في التغلب على الاختلافات بين العاملين



والقادة فضلا عن قدرتها على ايجاد ارضية مشتركة بين القادة والعاملين للوصول الى الاهداف المحددة من قبل المصرف (Overman ,2010:19)، (Wellman ,2017:9).

3. مبادئ القيادة العلائقية:

تشير الادبيات الى عدة مبادئ تتميز بها القيادة العلائقية يمكن توضيحها كما يلي :

أ. الرصيد المصرفي العاطفي : ويشتمل على جانبين يركز الجانب الاول على اهمية تحسين العلاقات مع الآخرين ، اما الجانب الثاني فيشتمل على فهم القائد للعاملين من خلال الاستماع اليهم وتبني وجهات نظرهم وآرائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات (هلال، 2020:42)، (Wooding ,2009:141).

ب. الرؤية والرسالة وتحديد الاهداف : يجب على القائد ان يضع خطط استراتيجية التي تحرك المصرف نحو رؤية مشتركة ما يسمح للقيادة العلائقيين بتلبية احتياجات المصرف، حسب التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث في البيئة المصرف (Brooks ,1992:2)، (Regan& Gurley et al ,2015:9).

ت. ادارة الصراع : يجب على القائد العلائقي ان يعرف الطريقة التي يتعامل بها مع كل فرد عامل في المصرف وذلك للسيطرة والحد من الصراعات (Fiset,2014:123)، (هلال، 2020:42).

ث. القوة والتأثير : تنقسم مصادر القوة في المنظمة على وفق الاتي (Lunenburg,2012:2-3)، (Twalh et al,2016:47)، (هلال، 2020 : 42 _ 43).

1. قوة الخبراء: والتي تعني تميز القائد عن باقي الافراد العاملين في المصرف لكونه يمتلك خبرة او مهارة او معرفة اكثر منهم.

2. القوة الجبرية او القسرية : والتي تعبر عن مدى قدرة القائد في التأثير على العاملين وذلك عن طريق فرض العقوبات وسواها من الاجراءات السلبية كالتخويف والتهديد .

3. قوة المرجع : هي قدرة القائد في التأثير على العاملين من خلال العلاقات المتبادلة معهم اي فرض التأثير الادبي الذي يتمتع به القائد على العاملين والذي سينعكس بدوره على اعجابهم واحترامهم له وهذه القوة هي الاقرب الى مفهوم القائد العلائقي.



4. قوة المنصب :هي قدرة القائد في التأثير على العاملين عن طريق المنصب الذي يشغله في المصرف او عن طريق الصلاحيات التي خولت له بموجب الضوابط والمعايير والقوانين السائدة في المنظمة.

5. قوة المكافاة: هي القوة التي تعبر عن مدى تأثير القائد على العاملين لما يتمتع به من حصر موارد المصرف كراس المال والحوافز الممنوحة للعاملين .

ج. المنافسة مقابل التعاون : ينبغي للقائد تعزيز العلاقات مع العاملين والعمل بشكل مشترك وهذا يتطلب من القائد الشجاعة والانفتاح والتواضع وتحفيز العاملين لتحقيق اهداف المصرف ونجاح عمله (هلال، 2014:43)، (Smit, 2014:28) .

ح. القائد ذو القلب المحب : والذي يشير الى ان القيادة الفاعلة والمؤثرة تحدث عندما يقوم الافراد بالاستماع الى الشخص والاصغاء اليه واحترامه وعلاوة على ما ذكر ينبغي للقائد ان يوظف علاقاته الايجابية مع العاملين لتحقيق النتائج والتغييرات الايجابية (Harris ,2004)، (عبد الله، 2017: 46) .

4. ابعاد القيادة العلائقية:

تتفق معظم الادبيات على جملة من الابعاد يمكن توضيحها كما يلي،

أ. الشمولية : وتتضمن الدعوة الى التعاون بين العاملين وتبني لغة الحوار وتفهم وجهات النظر المختلفة (Ryan,2006:9)، وتوصف كذلك بانها الخط القيادي الذي من خلاله يظهر القادة الانفتاح وامكانية التفاعل مع العاملين ، اذ تساهم القيادة التي تتصف بالشمولية في تعزيز رفاهية العاملين، وتجدر الاشارة الى ان هذا النمط يشجع العاملين على التحدث مع القادة اذ يوصف القادة ضمن هذا النمط بانهم يشعرون العاملين بانهم جزء لا يتجزأ من بيئة المصرف (3-1:2020, Jiang et al) .

ب. التمكين : هو عملية تزويد العاملين بالإرشادات والمهارات اللازمة للتمكن من اتخاذ القرارات المستقلة، ومن ايجابيات التمكين انه يساعد على زيادة التزام العامل بالمصرف كما يمكن قياس التمكين من خلال بعدين بنائيين الاول : هو بناء التمكين ، والتمكين النفسي الذي يوضح دور الفرد



ومكانته ونسبة توقعه للمشاركة في العملية التنظيمية والبعد الثاني : الذي يركز على بيئة العمل وهوتصور مشترك يتعلق بمدى استخدام المصرف للهياكل والسياسات والممارسات التي تدعم تمكين العاملين وطريقة التخلص من الحواجز التي تعيق تنمية مواهب العاملين (Nauman et al,2010:640).

ث. الرعاية : وتعني تقرب القائد من العاملين اذ يجب ان يكون القائد العلائقي راعيا لهم (Bargerhuff,2001:6)، وتعرف الرعاية كذلك على انها تطوير العلاقات بين القائد والعاملين وتقديم المساعدة لهم ودعمهم ومنحهم البيئة التي يحتاجون اليها للمضي قدما وتحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة (Regan & Brooks ,1992 :10) , وكذلك يشير (Liu,2017:5) الى ان اساس القيادة العلائقية هوالتوضيح الدقيق من قبل القائد للأدوار والمسؤوليات والمهام الخاصة بالعاملين من خلال توفير اجواء وظروف الرعاية لهم بدلا من السياقات الرسمية المتبعة في ادارة الاعمال والادوار والمهام المناطة بهم.

ث. الاخلاق: تؤدي الاخلاق دورا هاما في توجيه سلوك العاملين في المصرف، اذ اقترح (Northouse ,2001) خمسة مبادئ للأخلاق يجب ان يتمسك بها القائد وهي (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الاهتمام بالعدالة، الصدق، بناء المجتمع) ويجب على القائد ان يتمتع بصفات شخصية معينة، على سبيل المثال اظهار الرعاية والجدارة والامانة والانصاف واتخاذ قرارات عادلة ومبدئية وايصال اهمية الاخلاق الى العاملين، ويمكن تعريف القيادة ذات الصلة بالأخلاق على انها اظهار السلوك المناسب معياريا من خلال الاجراءات والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع (العاملين) من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه (المتبادل) بين القادة والعاملين (1-3 :Zhang& Jia ,2014)، (Zhu et al,2019:548).

ج. الرؤية والحدس : يمكن تعريف الرؤية بانها البناء العقلي الموجه نحوالهدف، ويمكن ان تكون هذه الرؤية للقائد هي اما رسالة او هدف او استراتيجية (Kantabutra,2005:125) ، وان الرؤية هي عبارة عن قوة تسهم في تعزيز الالهام والحافز والالتزام التنظيمي للعاملين في المصرف وبما له صلة بنجاح ونموالمصرف (رحمة واسامة، 2022:61)، اما الحدس فانه يؤدي دورا مهما في الادارة والقيادة الفعالة لا سيما في المستويات العليا في المصرف (2006:252).



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

(Downey et al)، ويشير كلا من (العبادي وحنظل، 2018: 150) الى ان الحدس هي العملية التي يتم من خلالها بناء التصورات المستقبلية والانية وذلك عن طريق الرؤية التي يتمتع بها القائد للأحداث السائدة في بيئة المصرف فضلا عن خبرته المتراكمة في العمل .

المبحث الثالث: الاطار العملي للدراسة

اولا: ترميز فقرات المقياس :

بهدف تسهيل عملية ادخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي، سيتم ترميز فقرات المقياس وكما يلي :

1- ترميز فقرات المتغير المستقل التسويق الداخلي :

جدول (11) ترميز فقرات المتغير المستقل التسويق الداخلي

I	الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي IM
T	التدريب	
M	الحوافز	
A	الدعم الإداري	

المصدر: من اعداد الباحث

2- ترميز فقرات المتغير التابع القيادة العلانقية:

جدول (12) ترميز فقرات المتغير المستقل القيادة العلانقية

N	الشمولية	القيادة العلانقية RL
E	التمكين	
C	الرعاية	
O	الاخلاق	
U	الرؤية والحدس	

المصدر: من اعداد الباحث



ثانياً: ثبات وصدق مقياس الدراسة :

أ. ثبات مقياس الدراسة :

للتعرف على توافر الثبات في مقياس الدراسة الحالية من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة الحالية باستخدام برنامج (SPSS V.26)، الذي تظهر نتائجه في الجدول (13).

الجدول (13) معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة

المتغير	البعد	الرمز	كرونباخ ألفا
التسويق الداخلي IM	الاتصال الداخلي	I	0.774
	التدريب	T	0.779
	الحوافز	M	0.716
	الدعم الإداري	A	0.8398
القيادة العنقودية RL	الشمولية	N	0.865
	التمكين	E	0.831
	الرعاية	C	0.831
	الأخلاق	O	0.792
	الرؤية والحدس	U	0.828

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

إن نتائج الجدول (13) أشارت إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الحالية وأبعادها قد تجاوزت (0.70)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ب. صدق مقياس الدراسة :

ويتضمن الفقرات الآتية:

1- الصدق الظاهري لمقياس الدراسة الحالية :

بهدف التعرف على الصدق الظاهري لمقياس الدراسة وإمكانية اعتماد المقياس تم عرض المقياس على نخبة من الخبراء بهدف إعطاء ملاحظاتهم، وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية وفقاً لآراء الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي .



2- صدق المحتوى لمقياس الدراسة الحالية :

يحتل التحليل العاملي (Factor Analysis) لمقياس أي بحث أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، وذلك لأنه يكشف عن مدى ارتباط وانتفاء الفقرات لأبعادها وكذلك الأبعاد لمتغيراتها، وعلى هذا الأساس أجرى الباحث هذا الاختبار باستخدام برنامج (SPSS V.26)، كما يأتي:

1-2 - التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التسويق الداخلي):

إن هذا المتغير يتكون من أربعة أبعاد هي: (الاتصال الداخلي، التدريب، الحوافز، الدعم الإداري)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (14) إن تشعبات فقرات أبعاده (16) جميعها أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (14) مصفوفة تشعبات فقرات للمتغير المستقل (التسويق الداخلي)

المتغير	البعد	رمز الفقرة	التشعبات Component
التسويق الداخلي	الاتصال الداخلي	I1	.574
		I2	.590
		I3	.601
		I4	.545
	التدريب	T1	.521
		T2	.561
		T3	.563
		T4	.661
	الحوافز	M1	.673
		M2	.572
		M3	.549
		M4	.553
	الدعم الإداري	A1	.610
		A2	.658
		A3	.682
		A4	.669

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (15) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.832) وهي معنوية أكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.



الجدول (15) اختبار KMO and Bartlett لمتغير التسويق الداخلي

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1008.46
		4
	Df	120
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

2-2 - التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (القيادة العنقية):

إن هذا المتغير يتكون من خمس ابعاد هي: (الشمولية، التمكين، الرعاية، الاخلاق، الرؤية والحدس)، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (16) إن تشبعات فقرات أبعاده الـ (20) جميعها أكبر من (0.50)، وهذا ما يدل على إنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (16) مصفوفة تشبعات فقرات للمتغير التابع (القيادة العنقية)

Component	التشبعات	الفقرة	البعد	المتغير
.687		N1	الشمولية	القيادة العلائقية
.704		N2		
.695		N3		
.656		N4		
.642		E1	التمكين	
.728		E2		
.598		E3		
.608		E4		
.644		C1	الرعاية	
.617		C2		
.643		C3		
.613		C4		
.654		O1	الاخلاق	
.613		O2		
.598		O3		



.726	O4	الرؤية والحدس	
.583	U1		
.696	U2		
.564	U3		
.703	U4		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أضف إلى ما تقدم، أظهر الجدول (17) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (.930) هي معنوية وأكبر من (.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالي.

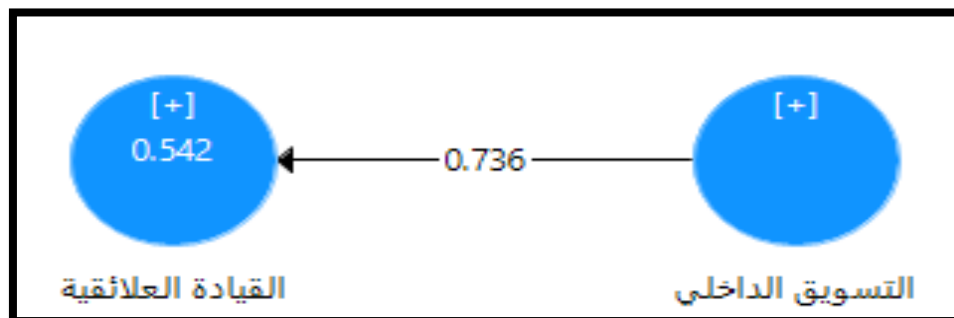
الجدول (17) إختبار KMO and Bartlett لمتغير القيادة العلائقية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2036.798
	Df	190
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة (H):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية (للتسويق الداخلي) في (القيادة العلائقية) في المصارف المبحوثة، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (2)، كما يستعرض الجدول (18) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (2) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



جدول (18) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	IM→RL	1	0.736	15.107	0.000	تقبل	0.184	0.542	0.539

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يستعرض الجدول (18) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة والتي توصلت إلى أن معامل المسار قد بلغ (0.736)، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.50 وفقاً لقاعدة (Hair et al, 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وهذا يثبت ان متغير (التسويق الداخلي) يؤثر في متغير (القيادة العلانقية)، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

كما أظهرت النتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.539) وهذا يشير الى ان متغير (التسويق الداخلي) استطاع ان يفسر المتغير التابع (القيادة العلانقية) بنسبة (53.9%) وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة، وعلى اساس النتيجة أعلاه سيتم قبول الفرضية. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة :

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة (H-1, H-2, H-3, H-4) على ما يأتي:

- (H-1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاتصال الداخلي في القيادة العلانقية في المصارف المبحوثة.
- (H-2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتدريب في القيادة العلانقية في المصارف المبحوثة.
- (H-3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للحوافز في القيادة العلانقية في المصارف المبحوثة.

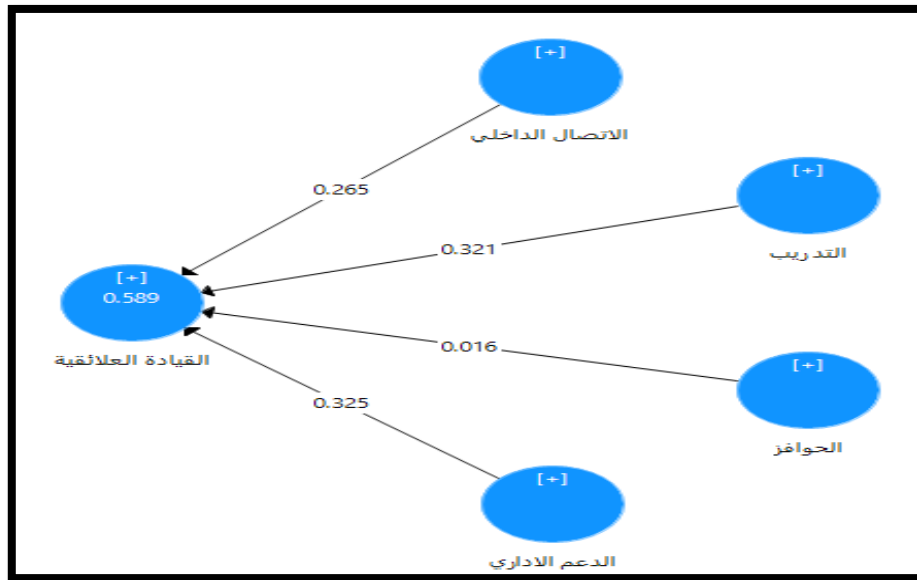


- (H-4) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للدعم الإداري في القيادة العلانقية في المصارف المبحوثة.

جدول (19) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H-1	I → RL	1	0.265	3.561	0.000	تقبل	0.099	0.589	0.577
H-2	T → RL	1	0.321	4.137	0.000	تقبل	0.140		
H-3	M → RL	1	0.016	0.169	0.866	ترفض	0.000		
H-4	A → RL	1	0.325	3.768	0.000	تقبل	0.127		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2



شكل (3) الأنموذج الهيكللي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة

يعرض الجدول (19) نتائج تقييم الأنموذج الهيكللي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات (H-1, H-2, H-4) معنوية، والتي تكون



معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.50 وفقاً لقاعدة (Hair et al, 2017)، فيما كان معامل المسار للفرضية الفرعية (H-3)، غير معنوية، كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.577) وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) (الاتصال الداخلي، التدريب، الدعم الإداري) استطاعت ان تفسر المتغير (القيادة العلانية) بنسبة (57.7%) وعلى اساس النتائج أعلاه سيتم قبول الفرضيات الفرعية (H-1, H-2, H-4)، ورفض الفرضية الفرعية (H-3).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: الاستنتاجات :

- 1- تبين من خلال الدراسة المسحية ان اجمالي الذكور هو (64) أي مانسبته (42.67%) من عينة الدراسة ، وان اجمالي عديد الاناث هو (86) أي مانسبته (57.33%) وان النسبة الاكبر من العاملين المبحوثين في فروع المصارف مجال الدراسة هم من الاناث .
- 2- تبين من خلال الدراسة المسحية ان اجمالي الفئة العمرية (41 - 50) من العاملين المبحوثين هو (56) أي مانسبته (37.33%) وكانت اكبر فئة , اما اقل اجمالي فكانت الفئة العمرية (21- 30) وبنسبة (12%) من العاملين المبحوثين وهذا يشير الى ان اغلب العاملين في المصارف المبحوثة من الفئات العمرية الكبيرة.
- 3- تبين من خلال الدراسة المسحية ان اجمالي نسبة العاملين المبحوثين ذوي التحصيل العلمي (البكالوريوس) هو (48.66%) , اما اقل نسبة للعاملين المبحوثين ذوي التحصيل العلمي (الدكتوراه) هي (0 %) وتبين من النسب في أعلاء الفئة الاكبر من العاملين هم من حملة البكالوريوس .
- 4- يعد التسويق الداخلي من الركائز المهمة للحفاظ على مكانة المصارف في بيئة العمل ، لما له من أهمية في إرضاء الزبائن وكسب ولائهم.



- 5- تبين من خلال النتائج وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي في القيادة العلائقية، وهذا يدل على أهمية اعتماد التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة كونه يسهم في تعزيز القيادة العلائقية فيها .
- 6- يشير التحليل الى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في بعد(الحوافز) في القيادة العلائقية في فروع المصارف المبحوثة، وهذا يشير الى ضعف اهتمام المصارف بالحوافز الممنوحة للعاملين مما اسهم في التأثير السلبي في القيادة العلائقية .
- 7- اتضح من خلال النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من الاتصالات الداخلية والتدريب والدعم الإداري في القيادة العلائقية .

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة مراعاة المصارف المبحوثة توظيف مزيد من العاملين الذكور لما لهم من دور مهم في التعامل مع الزبائن الخارجيين جنبا الى جنب مع العنصر النسوي كما على المدير تبني الاستراتيجيات المناسبة في مجال القيادة العلائقية في التعامل مع العاملين .
- 2- ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على تدريب واعداد العاملين ذوي الفئات العمرية التي تتراوح بين (41-50) على اداء العمل لكونهم يمثلون اعلى نسبة من العاملين المبحوثين وضرورة التزام المدراء بمبادئ القيادة العلائقية اتجاههم .
- 3- ضرورة مراعاة المدراء في التوجه لحملة شهادة البكلوريوس من العاملين في المصارف المبحوثة في ممارسة وتبني استراتيجيات القيادة العلائقية المناسبة لكونهم يمثلون الفئة الاعظم من العاملين في المصارف مجال الدراسة .
- 4- على ادارة التسويق في المصرف تبني التسويق الداخلي لما له من أهمية في إرضاء الزبائن الداخليين وكسب ولائهم بالدرجة الاولى والانطلاق الى ارضاء الزبائن الخارجيين كخطوة تالية.
- 5- ضرورة اعتماد التسويق الداخلي كمنهج اساس في المصارف المبحوثة لتعزيز القيادة العلائقية فيها . ويتم ذلك من خلال :



- تعزيز الاتصالات الداخلية بين المدراء والعاملين لتوضيح الاهداف الرئيسية الواجب تحقيقها بالتعاون مع جميع الاطراف.
- زيادة تدريب العاملين وكسب المهارات بهدف دعم القيادة العلائقية في المصارف.
- وضع معايير محددة وايجاد طرق جديدة تسهم في دعم التحفيز للعاملين .
- زيادة الدعم الاداري للعاملين لما لذلك من تاثير كبير في تعزيز القيادة العلائقية في المصارف.

المصادر:

- اولا :المصادر العربية
- أ- الرسائل والاطاريح :
- 1- برابري, إبراهيم, (2021) , دور التسويق الداخلي في تنظيم مؤشري التعلم والنمو في المؤسسة دراسة حالة شركة نفطال , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير.
 - 2- بيرم , نسيم , (2016) , أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة دراسة ميدانية , جامعة حلب, كلية الاقتصاد, رسالة ماجستير.
 - 3- شريف, هدى , (2020) , أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية برج بعريريج , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير .
 - 4- صليحة, علواني, سهام , هلالى , (2021) , أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة , جامعة محمد بوضياف المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير .
 - 5- عبد الله , حسن عودة , (2017), تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع في نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية , جامعة البصرة , رسالة ماجستير.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

- 6- مريم, عافري , شهيناز , بوزعوط, (2019), دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة بعض المديریات التابعة لقطاع الوظيفة العامة بولاية جيجل , جامعة محمد الصديق بن يحيى, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير .
- 7- هلال , سمر سعدون , (2020) , القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية , جامعة بغداد , رسالة ماجستير.

ب- البحوث والدوريات

- 1- البلداوي, علاء عبد الكريم هادي, الزهيري, منى عبد الحسين, (2019) , التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة, المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبة .
- 2- الجرجري , خضر خليل شيخو, (2018) , دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعة دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك, مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو .
- 3- حسن, محمد محمود حامد الملا , الجرجري, أحمد حسين حسن الجرجري, (2018) , مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة استطلاعية لأراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل , جامعة الموصل , كلية الإدارة والاقتصاد .
- 4- حليلو, نبيل, عبد الرزاق, عريف, (2018) , التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية, جامعة محمد خيضر بيسكرة, الجزائر, مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (33) .
- 5- رحمة , عبد العزيز , أسامة , فراح , (2022) , الرؤية القيادية ودورها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي , مجلة أبحاث ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد (4) العدد (1).
- 6- صادق, درمان سليمان, جاسم, حسان ثابت, (2007), أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى, جامعة الموصل, كلية الإدارة والاقتصاد .

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

- 7- العبادي , هاشم فوزي دباس , حنظل , رعد , (2018), الحدس الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة التسويق السياسي دراسة ميدانية في محافظة بابل , جامعة الكوفة , كلية الإدارة والاقتصاد , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , العدد (109) المجلد (24) .
- 8- معروف، حسن عبود, (2020) , متطلبات تطبيق التسويق الداخلي في الشركات العامة للنقل دراسة ميدانية في الشركة العامة للمرفأ في محافظة اللانقية , مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد(42), العدد(5) .
- 9- مهدي , احمد غازي , جثير , سعدون حمود (2020) , علاقة واثر التسويق الداخلي في رضا الزبون دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد , جامعة بغداد , كلية الإدارة والاقتصاد , مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية , المجلد (26) العدد(122)

ثانيا : المصادر الاجنبية

A _ THESIS AND DISSERTATIONS

- 1- Conway, J. A. (2015) . Relational leadership as meaningful co-action (Doctoral dissertation, University of Glasgow) .
- 2- Fiset, J. (2014) . *The good shepherd: The impact of relational leadership interventionary behaviour on workplace ostracism* (Doctoral dissertation, Concordia University).
- 3- Otter, K. (2012) ,*What Difference Does it Make? A Qualitative Inquiry into Longer-term Outcomes of a Transformative Education in Relational Leadership*. California Institute of Integral Studies.
- 4- Overman, J. G.(2010), Perceptions of 21st century community college leaders on the role of relational leadership. *Unpublished doctoral dissertation*). Appalachian State University, Boone, NC. Retrieved from: http://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Overman,%20Jan_2010_Dissertation.

G _ JOURNAL AND PERIODICALS



- 1- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11 (2), 153-161.
- 2- Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016), Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2 (2), 116-126.
- 3- Ali, S. Y.(2016) , Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. *The Business & Management Review*, 7 (2), 124 .
- 4- Alshura, M. S. K., Nusair, W. K. I., & Aldaihani, F. M. F.(2016) , Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5 (4), 168-187.
- 5- Alshurideh, M., Alhadid, A. Y., & Barween, A.(2015) , The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior an applicable study on the University of Jordan employees. *International Journal of Marketing Studies*, 7 (1), 138 .
- 6- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012) , CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10 (1), 31-54 .



- 7- Chang, C. S., & Chang, H. C.(2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of advanced nursing*, 65 (1), 92-100, .
- 8- Coleman, A. (2011) , Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. *Educational Management Administration & Leadership*, 39 (3), 296-316 .
- 9- Done, I., & Domazet, I.(2011), Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing .
- 10- Donnelly , Roisin , (2010), *MARKETING EXCELLENCE*More Profiting from a mor personal service .
- 11- Elbayadi, M. E.(2014), *Relational leadership, devops, and the post-PC era: Toward a practical theory for 21st century technology leaders* (Doctoral dissertation, Antioch University .
- 12- ELSamen, A. 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 .
- 13- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M.(2015), Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16 (2), 217-242 .
- 14- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.



- 15- Harris, B. (2004), Leading by heart. *School Leadership & Management*, 24 (4), 391-404 .
- 16- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S.(2020) , Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 1-11 .
- 17- Kadhem, H. F., & Jawad, A. B.(2019), Measuring the Range Application of Internal Marketing for HRM Philosophy in the Public Company for Electrical and Electronic Industries. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25 (116), 111-126 .
- 18- Kantabutra, S.(2005) , Improving public school performance through vision-based leadership. *Asia Pacific Education Review*, 6 (2), 124-136 .
- 19- Liu, H. (2017) , Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice. *Leadership*, 13 (3), 343-367.
- 20- Liu, Y.(2007), The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of marketing*, 71 (4), 19-35 .
- 21- Martinez, J. M., Stinson, J. L., & Jubenville, C. B.(2011) , Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on Organizational Commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics* .
- 22- Olorunleke, K., & Akinyele, S. T. (2011). AN EMPIRICAL ANALYSIS OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY OF BANKS IN LAGOS-NIGERIA. *Journal of Banking Financial Services and Insurance Research*, 1(3), 77-98.
- 23- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C.(2022) , Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30 (1), 53-67 .



- 24- Rafiq, M., & Ahmed, P. K.(2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*
- 25- Regan, H. B., & Brooks, G. H. (1992), Out of Women's Experience: School Leadership for Women and Men .
- 26- Ryan, J. (2006) , Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in schools*, 5 (1), 3-17 .
- 27- Smit, B.(2014), An ethnographic narrative of relational leadership. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 5 (2), 117-123
- 28- Thabit, T. H., & Younus, S. Q.(2019) , The Efficiency of Internal Marketing Dimensions to Achieve the Organizational Commitment: in Private Universities of Kurdistan Region. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2 (2), 176-182 .
- 29- Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008) ,How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19 (11), 1117-1126 .
- 30- Wellman, N.(2017) , Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence. *Academy of Management Review*, 42 (4), 596-617 .
- 31- Wooding, N. (2009) , The emotional bank account, the consultation, and the credit crunch. *British Journal of General Practice*, 59 (559), 141-141 .
- 32- Zhang, X., & Yao, Z. (2019). Impact of relational leadership on employees' unethical pro-organizational behavior: A survey based on tourism companies in four countries. *PLoS One*, 14 (12), e0225706.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

33- Zhang, Z., & Jia, M.(2014) , Retracted Article: Unpacking the employee responses to ethical leadership: The role of collective moral emotion. *Asia Pacific Journal of Management*, 31 (1), 329 .

34- Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X.(2019) , Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158 (2), 547-565 .