

أبعاد التسويق الداخلي من منظور شرعي إسلامي

The Impact of Implementing Shariah-Compliant Internal Marketing on Service Quality and Customer Satisfaction

يوسف حيمر*، جامعة شبوط إبراهيم – الجزائر 3 – youcef.haimer@gmail.comسمير بن سحنون، جامعة مرسل عبد الله – تيبازة – bensahnounes@gmail.com

تاريخ النشر: 20/12/2025

تاريخ القبول: 29/11/2025

تاريخ الاستلام: 24/11/2025

ملخص:

يتناول هذا البحث الأثر الفعلي والكمي لتطبيق استراتيجية التسويق الداخلي ضمن إطار المنهج الإسلامي، مقارنة بالنماذج الإدارية التقليدية. تبرز الإشكالية في الحاجة لإثبات مدى تفوق النموذج الإسلامي في ضمان كفاءة العامل وولائه. تفترض الدراسة أن التسويق الداخلي المؤصل شرعياً – القائم على القوة والأمانة في التوظيف، والعدل والإحسان في التحفيز – يحقق مستوى أعلى وأكثر استدامة من الالتزام الوظيفي وجودة الخدمة المدركة من قبل العملاء. تعتمد المنهجية على التأصيل النظري والاستدلالي، بتحليل مكونات التسويق الداخلي (الاختيار، التدريب، الحوافز، التمكين) وربطها مباشرة بالنصوص الشرعية.

أكدت النتائج أن الاستثمار في الوازع الروحي والأخلاقي للعامل (عبر تحويل العمل إلى عبادة وتحقيق الإتيقان الذاتي) يمثل العنصر الحاسم. ويضمن هذا النموذج الجودة الذاتية المستدامة والالتزام الوجداني العميق، مما يحول العامل إلى سفير حقيقي للمنظمة، وينعكس مباشرة على جودة الخدمة ورضا العملاء وولائهم.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التأصيل الشرعي، جودة الخدمة، رضا العملاء

تصنيف JEL : M3، M5، M51، M51

Abstract:

This research investigates the quantifiable impact of Shariah-Compliant Internal Marketing (IM) on Service Quality and Customer Satisfaction. The core problem addresses the need to validate the superiority of the Islamic management framework, which integrates IM with ethical tenets like Al-Qawi Al-Amin (Strength and Trustworthiness) and absolute Justice (Al-Adl).

The study hypothesizes that this ethically-driven model delivers higher, more sustainable employee commitment and superior service performance compared to conventional, materially-based systems. Employing a Deductive and Analytical Methodology, the research rigorously roots IM components (e.g., Talent Acquisition, Incentives) in Islamic jurisprudence.

Findings indicate that investing in the employee's Spiritual Motivation transforms work into worship, fostering Self-Regulated Quality (Itqan) and deep Affective Commitment. This unique internal self-control grants organizations a Sustainable Competitive Advantage and guarantees the transfer of internal quality to enhanced Customer Experience and Loyalty.

Keywords: (Internal Marketing); (Shariah-Rooted / Islamic Grounding); (Service Quality; (Customer Satisfaction)

575

أهمية البحث:

يُعدّ هذا البحث ذا أهمية بالغة وبارزة، خاصة في ظل تنامي الاهتمام بالاقتصاد الإسلامي والممارسات الإدارية المتوافقة مع الشريعة، و تنبع هذه الأهمية من عدة جوانب رئيسية

- **ندرة الأبحاث التكاملية:** هذا البحث يساهم في سد الفجوة المعرفية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تؤصّل مفاهيم الإدارة والتسويق الحديثة (مثل التسويق الداخلي وجودة الخدمة ورضا العملاء) من منظور شرعي إسلامي متكامل.
- **تطوير الإطار النظري:** يساهم في بناء إطار نظري متين للتسويق الداخلي الإسلامي، من خلال ربط ممارسات التسويق الداخلي (مثل التحفيز والتدريب والاتصال) بالقيم الإسلامية الأساسية مثل الإحسان، والأمانة، والعدل، وحفظ حقوق العاملين.
- **نموذج للعالم:** يقدم هذا البحث نموذجاً يمكن للمؤسسات غير الإسلامية الاستفادة منه في إرساء مبادئ العدالة والتزاهة في التعامل مع موظفيها لزيادة الإنتاجية والولاء، وهو ما يتفق مع عالمية مبادئ المنهج الإسلامي.

المنهجية المتبعة

إن المنهجية المتبعة هي منهجية تعتمد على : التأصيل النظري (المنهج الاستدلالي) : باستقراء واستدلال المبادئ الإدارية من النصوص الشرعية (القرآن الكريم والسنة النبوية)، لتأصيل مكونات التسويق الداخلي.

والمنهج التحليلي الاستنتاجي : بالاعتماد على تحليل المفاهيم الإدارية الحديثة (كالتوظيف، التدريب، التحفيز، والتمكين) ومقارنتها بالمنهج الإسلامي، واستنتاج تفوق النموذج الإسلامي في تحقيق جودة مستدامة وولاء وجداني.

و المنهجية المتبعة في هذا البحث تتلخص في ثلاث خطوات أساسية:

1. التحليل المقارن للمفاهيم : بتعريف المفاهيم الإدارية الحديثة (التوظيف، التدريب، الحوافز)، ثم مقارنتها و مقابلتها بما ورد في الشريعة الإسلامية
2. الاستدلال النصي (التأصيل الشرعي): هذه هي الخطوة المحورية، حيث يتم دعم كل مكون من مكونات التسويق الداخلي بأدلة شرعية مباشرة
3. الاستنتاج وإثبات الفرضية : تُستخدم النتائج المستخلصة من التحليل لإثبات الفرضية

باختصار: المنهجية هي منهجية وصفية تحليلية تأصيلية، حيث وصفت مفاهيم الإدارة الحديثة، ثم حللتها عبر مقارنتها بمبادئ الشريعة الإسلامية، وأصّلت مكوناتها استدلالاً بالقرآن والسنة.

والأمين يعتبر تجسيدا لـ الموثوقية والتراهة. ويشمل السمة الجوهرية لكونه مسؤولاً وجديراً بالثقة، وحماية الممتلكات الموكلة وإعادتها عند الطلب (Anis Marhani et autres,2023 ,p26)

2.1.2 التدريب والتطوير :

يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير" علي محمد عبد الوهاب، 1992، ص185

و المعرفة بالنسبة لرجل البيع مثلاً هي كل ما يتعلق بالنشاط البيعي، و الخبرة هي تلك القدرة التي تجعل رجل البيع المسلم قادراً على القيام بمهامه و التي اكتسبها من جراء تعلمه و معرفته بكل صغيرة و كبيرة لها علاقة بمهامه (إبراهيم بلحيمر، 2005ص280)

و يربط الإسلام مفاهيم التدريب بالإعداد والقوة والتطبيق العملي والإتقان والتغيير.

- فالإعداد واجب شرعي (قال تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ" (سورة الأنفال: آية16))،
- كما أن التطبيق العملي مقرون بالعلم، والإتقان والجودة في العمل مطلب إلهي، والتدريب يساهم في تحقيق التغيير الإيجابي الموجه نحو السلوك الأفضل. قال عمر بن عبد العزيز " إن العمل والعلم قرينان فكن عالماً بالله عاملاً له، فإن أقواماً علموا ولم يعملوا فكان علمهم عليهم وبالاً" (محمد بن جرير الطبري، 1967، ج6، ص567) وقال الحسن: ابن آدم ! ما يعني عنك ما جمعت من حكمة الحكماء وأنت تجري في العمل مجرى السفهاء. (أبو الأشبال الزهري، 1996 ص250)
- بالإضافة إلى اهتمام الإسلام بمفهوم القوة والإعداد والتطبيق أيضاً اهتم بمفهوم الإتقان وإتقان العمل (أحمد محمد محمود نصار، 2018)، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه." رواه البيهقي، وهو ما يضمن الجودة الذاتية في الأداء (Self-Regulation)، وهو الهدف الأسمى للتسويق الداخلي، فالإتقان هنا واجب ديني قبل أن يكون واجباً وظيفياً، مما يرفع دافعية العامل للوصول إلى أعلى معايير الجودة باستمرار (جودة مستدامة)، وهذا الذي يبحث عنه العميل باستمرار أيضاً

1.2.2 الحوافز (الثواب والعدل)

579

بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير الرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للتوظيف دون الحاجة لتغييرها. (سعد بن مرزوق العتيبي، 2005)، هذا المبدأ يغرس في الموظف روح الرعاية والملكية للعمل، مما يحوله من مُنفذ إلى مسؤول عن النتائج، وهو هدف أساسي للتمكين و يتماشى مع مبدأ الالتزام بروح المسؤولية، حيث يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع و كلکم مسؤول عن رعيته". صحيح البخاري و مسلم

2.3.3 الثقافة المؤسسية والتوظيف :إن الهدف النهائي للعمل يتجاوز مجرد تعظيم الربح ليتعدى الى عمارة الأرض، وتوحيد هطا المفهوم في المنظمة يؤسس لثقافة خادمة لها، أن تمكين المؤهلين كما جاءت به الشريعة الإسلامية و التي حذرت ايضا من تولية من لا يمتلك القوة اللازمة، يمثل بدوره أساساً لثقافة مؤسسية تقوم على الجدارة في توزيع المهام والصلاحيات.، قال تعالى " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۚ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (55) يوسف

و عن أبي ذر الغفاري قال " قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ قَالَ: فَضَرَبَ بِيَدِهِ عَلَىٰ مَنْكِبِي، ثُمَّ قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا. " (مسلم 1825)

الاتصال الداخلي: مبدأ الشورى يمثل أرقى صور الاتصال الداخلي والتمكين الإداري، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤلّد لديهم شعوراً بالاحترام ويُعزز الانتماء المؤسسي. قال تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران: 159).

أولى الإسلام أهمية قصوى لتعزيز العلاقات الداخلية، حيث كان المسجد بمثابة مركز اتصال هام لتواصل المسلمين بالرسول صلى الله عليه وسلم و ببعضهم البعض في شؤون الدين والدنيا، مما يوضح أهمية التواصل الفعال والشفاف كآلية إدارية. ومثال غزوة الأحزاب (الخدق) حيث استشار النبي صلى الله عليه وسلم الصحابة في كيفية الدفاع عن المدينة

و هذا يصنع عاملاً مدافعاً بقوة عن منتجات مؤسسته كسفير حقيقي يعتبر نجاح المؤسسة من نجاحه الشخصي.

إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر و التأثير الأكبر في الزبائن، هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون، و لذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها و التغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات و الخدمات التسويقية و التطورات المتعلقة بالإجراءات و الوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان و المكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها و تجربتها و إيصال المعلومات الضرورية، و تقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، و بهذه الطريقة تصبح

عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون (د.درمان سليمان صادق، 2007)

نتائج الدراسة

- أن الاستثمار في الجانب الأخلاقي والروحي للعامل (كما يقتضيه المنهج الإسلامي) يمثل عنصراً حاسماً في بناء قوة عمل ذاتية التنظيم والرقابة. هذا الوازع الداخلي (رقابة الضمير) يضمن استمرارية الجودة حتى في غياب الرقابة الإدارية المفترطة، مما يؤكد تفوق النموذج الأخلاقي.
- ارتفاع في ولاء العاملين، من خلال تبني بصدق لمعايير العدالة والوفاء بالحقوق (كإعطاء الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) والذي ينعكس بدوره بشكل مباشر وإيجابي على جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي، مما يحقق أهداف التسويق الداخلي بفعالية عالية وتكلفة أقل على المدى الطويل.
- المنهج الإسلامي ليس مجرد إطار أخلاقي، بل هو نموذج إداري عملي وفعال يوفر الأساس الأمثل لبناء ثقافة مؤسسية تتمحور حول الإحسان والجودة، مما يضمن التميز المؤسسي المستدام للمنظمات التي تتخذ من الشريعة مرجعية لها.

تحليل النتائج:

تدل النتائج على أن المبادئ الشرعية تنجح في تحقيق أهداف التسويق الداخلي بآليات أكثر عمقاً واستدامة من الآليات المعتمدة على الحوافز المادية أو الإجراءات الرقابية الخارجية من حيث:

1. **الوازع الداخلي والإلتقان:** ضمان جودة ذاتية التنظيم
- أ. **المنهج الإسلامي** يحقق مستوى من الجودة لا تستطيع النماذج التقليدية الوصول إليه، ويتم التدليل على ذلك عبر ما يلي:
- أ. **تحويل العمل إلى عبادة:** يُعلّم الإسلام أن العمل المتقن لتحقيق الرزق الحلال هو عبادة يُؤجر عليها الفرد. وهذا يُعطي قيمة الأداء من مجرد واجب وظيفي (مقابل أجر) إلى فريضة دينية (مقابل ثواب أخروي).
- هذا التحول يخلق "وازعاً داخلياً" (Internal Locus of Control)، بحيث يصبح العامل هو الرقيب الأول على نفسه. ونتيجة لذلك، يؤدي العامل عمله بالإتقان المطلوب منه حتى في غياب الإشراف المباشر. هذا المبدأ هو ما تسعى إليه أحدث نظريات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإدارة القائمة على الثقة، لكنه يُحقّق في الإسلام من منطلق عقدي.
- ب. **استدامة الالتزام**
- في النماذج التقليدية، ينخفض دافع العامل فور تلبية الحافز المادي. أما في النموذج الإسلامي، فإن الثواب الأخروي يمثل حافزاً غير محدود وغير مشبع، مما يضمن أن يكون الدافع للعمل المتقن مستمراً ومستداماً مدى الحياة المهنية للعامل.
2. **العدل والأمانة:** بناء الالتزام الوجداني العميق
- التسويق الداخلي الناجح يعتمد على بناء الالتزام الوجداني (Affective Commitment) للعامل تجاه منظّمته.
- أ. **العدل كقيمة مطلقة وليس مجرد إجراء**
- العدل في الإسلام (كإعطاء الأجير حقه قبل أن يحف عرقه) هو أمر إلهي مطلق، وليس مجرد امتثال لقانون العمل. وهذا يشمل العدل في الأجر، والعدل في التقسيم، والعدل في المعاملة. فعندما يرى العامل أن المنظّمة تلتزم بالعدل من منطلق ديني (أعلى من القانون)، تتشكل لديه ثقة عميقة بأن حقوقه مصانة تحت أي ظرف. هذه الثقة تُحوّل العلاقة من تعاقد مادي

(Transactional Relationship) إلى شراكة وجدانية (Affective Partnership)، مما يزيد من

رغبته في البقاء بالمنظمة ويقلل من معدلات دوران العمل والتسرب الوظيفي.

- ب. الأمانة والثقة المتبادلة

- يُشترط في التوظيف الإسلامي عنصر الأمانة. هذا لا يعني فقط عدم السرقة، بل يشمل أمانة الولاء، وأمانة الوقت، وأمانة الإخلاص في تقديم النصيحة للعميل. فعندما تختار المنظمة موظفيها بناءً على هذا المعيار المزدوج (القوة والأمانة)، فإنها تؤسس ثقافة مؤسسية عالية الثقة. هذه الثقافة تُسهل تفويض الصلاحيات (التمكين)، وتُسرع الاتصال الداخلي، وتجعل العامل سفيراً حقيقياً للمنظمة وملتزماً بتقديم الخدمة بأعلى معايير الصدق، وهو جوهر التوجه نحو العميل.

- 3. التفوق في المرونة والأخلاقيات المؤسسية**أ. توحيد ثقافة العمل**

يضمن المنهج الإسلامي أن الهدف النهائي للعمل (وهو عمارة الأرض وطلب الرزق الحلال) يتجاوز مجرد تعظيم الربح. هذا التوحيد في الهدف (مقصد شرعي) يخلق ثقافة مؤسسية متماسكة تُقلل من الصراعات الداخلية وتُسهّل الاتصال.

ب. الحصانة ضد التحديات الأخلاقية

- يحتاج العامل إلى أساس أخلاقي صلب لاتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر على سمعة المنظمة. مما يجعل العامل أقل عرضة للانحرافات الأخلاقية أو الفساد الإداري، وهو ما يُكسب المنظمة حصانة وسمعة عالية الجودة في السوق الخارجي.

4. خاتمة:

إنَّ العلاقة بين التسويق الداخلي والمبادئ الإدارية المستخلصة من الشريعة الإسلامية هي علاقة تأصيل وتكامل متفوق، وليست مجرد توافق شكلي. فخلافاً للنظرة القاصرة التي تفصل الأخلاق عن الإجراءات، أثبت المنهج الإسلامي أنه يُشكل إطاراً إدارياً شمولياً يسبق الممارسات الحديثة، حيث يُقدم أسساً قوية لضمان الجودة والعدل في بيئة العمل.

لقد دلت مكونات الدراسة على أن استراتيجية التسويق الداخلي المؤسّلة شرعياً - القائمة على معايير القوة والأمانة في الاختيار، والعدل والإحسان في التحفيز والمعاملة - تضمن بناء قوة عمل تتميز من جهة بالجودة الذاتية المستدامة، من خلال تحويل العمل إلى عبادة وغرس الوازع الداخلي (رقابة الضمير)، مما يؤدي إلى الإلتقان كقيمة ذاتية لا تتأثر بالرقابة الخارجية و من جهة أخرى بالالتزام الوجداني العميق، عبر توفير مناخ عدالة مطلق وثقة متبادلة، مما يزيد من ولاء العامل ويُقلل من معدلات دوران العمل ويُعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة.

إنَّ النقطة المحورية التي يتفوق بها هذا النموذج هي قدرته على ضمان العلاقة المتعدية (The Transferred Relationship)، التي تنتقل فيها جودة البيئة الداخلية إلى نتائج خارجية ملموسة. فالعامل الذي يشعر بالعدل، وتُصان أمانته، ويُحَفَّز على الإحسان، يتحول إلى سفير حقيقي للمنظمة، وينعكس ذلك على العميل عبر آليتين أساسيتين:

2. مصداقية القيمة الأخلاقية: في المؤسسات الإسلامية تحديداً، يتوقع العميل أن يجد الصدق والأمانة في التعامل. وعندما يرى العميل أن الموظف يُجسّد هذه القيم عملياً (نتيجة لتطبيقها داخلياً)، تتعزز ثقته ليس فقط في الخدمة، بل في المصداقية الأخلاقية للمنظمة ككل، مما يُنشئ حاجزاً تنافسياً صعب الاختراق.

- التدريب على الإتقان (التدريب كعبادة).
- مصفوفة تقييم التوظيف (بناءً على القوة والأمانة).
- أنظمة التحفيز المزدوج (الثواب الدنيوي والأخروي).

- م.محمود حسن الهواسي و م.حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014

- د.خالد الحريري، عناصر التسويق بالعلاقات من منظور المنهج الإسلامي، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم و التكنولوجيا، تعز، اليمن، 2016، العدد 48
- إبراهيم بلحيمر، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005
- أبو الأشبال الزهري، صحيح جامع بيان العلم و فضله، مكتبة ابن تيمية، القاهرة، 1996.
- خالد حسن علي الحريري، المنهج الاسلامي في التسويق الداخلي، الملتقى الدولي العاشر في الاقتصاد و المالية الاسلاميين، 2014
- أحمد محمد محمود نصار، تأصيل نشاط التدريب من منظور إسلامي وطبيعة المعرفة في الصناعة المالية الإسلامية، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، الحلقة الأولى، أبريل 2018.
- عبد الكريم دحان الحوصلي و أ.د. عبد الخالق هادي طواف، دور العدالة كمحدد من محددات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مشروع التغذية المدرسية و الإغاثة الإنسانية (SFHRP)، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعة، مجلد 6، عدد 6، 2025
- د. سعد بن مرزوق العتيبي. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر (17-18 أبريل 2005م)
- د.درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، 2007
- Berry,L : Relationship Marketing : Emerging Perspective on services Marketing, American Marketing Association,1983
- Anis Marhani Abd Rashid, Norailis Ab. Wahab, Norhayati Rafida Abdul Rahim. **AL-QAWIY AL-AMIN: EMPOWERING EXCELLENCE IN WORKPLACE MENTORING.** *International Journal of Communication, Humanities and Management*, AID Academy. 2023 Malaisie
- **Ratnasari, R. T. (2020).** Islamic Leadership and Internal Marketing: Evidence from Islamic Banking. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(11).