



دور القيادة التمكينية في تعزيز التسويق الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في

المصارف التجارية بمحافظة بغداد

م.م. نداء عبدالقادر حمادي

م.م. وهيب عبدالرزاق ناجي

جامعة ابن سينا لعلوم الطبية والصيدلانية

nedaa.humadi@ibnsina.edu.iq

Waheeb@moheer.gov.iq

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير القيادة التمكينية وأبعاده (تعزيز معنى العمل، المشاركة في القرار ، الثقة في الأداء العالي ، توفير الاستقلالية) في تعزيز التسويق الداخلي وأبعاده (الفريق العمل ، الاتصال الداخلي ، التمكين ، التحفيز، التدريب) للمصرف ، واقتراح آليات جديدة تهدف الى التغلب على المعوقات التي تقف أمام تطوير الأداء في المصارف عينة البحث والعمل على تحسين ادائها ، إذ تعد القيادة التمكينية اسلوباً حديثاً يستخدم في تنفيذ التغييرات في المصارف ، لذا تمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية العاملة في محافظة بغداد وتم اختيار ٦ مصارف منها ، وشملت عينة البحث مجموعة من العاملين في هذه المصارف والبالغ عددهم ١٠٠ فرداً ، وكان التحليل قائم على قاعدة رصينة سعت للكشف عن ممارسات هذه المصارف في كيفية تحسين عملياتها المصرفية ، فقد تم اختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة التمكينية و التسويق الداخلي ، وتمت معالجة البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج (SPSS) ، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال اداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض انه هناك تأثير لأبعاد القيادة التمكينية على أبعاد التسويق الداخلي في المصارف عينة البحث .

الكلمات المفتاحية : القيادة التمكينية ، التسويق الداخلي. المصارف التجارية .

المقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة و الرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار و مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها و زيادة قدرتها على منافسة المصارف الاخرى والبقاء ضمن دائرة المنافسة ، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى اكساب المؤسسات المرونة و القدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية و خطتها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، (العنزي، ٢٠٢٣) وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف التي تسعى الى تحقيقها تلك المصارف من خلال القيادة التمكينية ، و نظراً للتطور والدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في كثير من المصارف لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت والجهد وتحسين الجودة ، تعد عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين و القادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات، و عليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة و قائمة، حتى تستطيع أن تتماشى مع المصارف وكل ما هو جديد، وأن تكون قادرة على البقاء والاستمرار والتنافس في ظل بيئة متحركة، ولقد أصبحت المنظمات دليلاً واضحاً على قدرة الإنسان على الإبداع والابتكار، أن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمعات المتقدمة فهي الأداة التي يتم استخدامها بشكل واع ومنظم من أجل تحقيق

أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة (حمودة ، 2024) تم إعداد البحث من خلال أربعة محاور ، يتضمن المحور الأول منها منهجية البحث ، أما المحور الثاني يتكون من مبحثين المبحث الأول مفهوم القيادة التمكينية وابعادها ويركز المبحث الثاني على مفهوم التسويق الداخلي وابعادها ، ويتناول المحور الثالث الجانب العملي للدراسة ، ويختتم البحث بالمحور الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الأول منهجية البحث

أول : مشكلة البحث.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثيرها القيادة التمكينية ، ومعرفة في تعزيز التسويق الداخلي الذي يعد من أهم عوامل نجاح المصرف لما لهم من تأثير كبير على العمليات التي تجري داخل المصرف فهم الزبائن الداخليين الذين يؤثرون عليه بشكل مباشر ، ومن الملاحظ قلة الدراسات في هذا المجال جاء هذا البحث لمحاولة بيان أهمية هذين المتغيرين للمصرف ، ومن ما تقدم فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن التساؤل الأساسي الآتي : (هل هناك تأثير لأبعاد القيادة التمكينية في تعزيز التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة)

ثانياً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١ . تحديد أهمية متغيري البحث (القيادة التمكينية ، التسويق الداخلي) في المصارف التجارية في محافظة بغداد .
- ٢ . تحديد فيما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد القيادة التمكينية وابعاد التسويق الداخلي .
- ٣ . أهمية إدراك إدارة المصارف عينة البحث ، أن العاملين هم الجزء المهم في الخدمة التي يقدمها ومن ثم فإن نجاح العمل المصرفي يتوقف على هؤلاء العاملين .

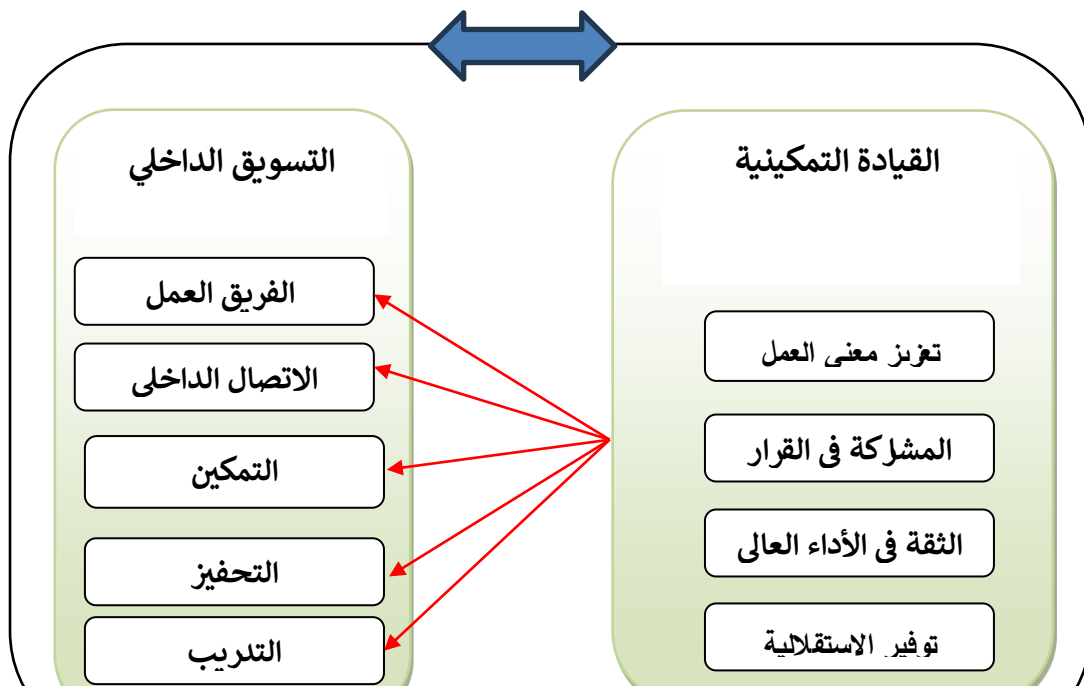
- ٤ . تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمصارف المبحوثة فيما يخص الاهتمام بإبعاد أثر القيادة التمكينية وابعاد التسويق الداخلي .

ثالثاً : أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث في المتغيرات المبحوثة (القيادة التمكينية ، والتسويق الداخلي) وهي متغيرات مهمة في قطاع المصارف ، الذي يعد شريان الاقتصاد النابض في كل بلد وذلك لدوره الفعال في الوساطة المالية بين اصحاب الاموال وبين المستثمرين لها ، وفي ضوء التغيرات التكنولوجية والمتسارعة التي يشهدها العالم وما لها من تأثيرات على القطاع المصرفي ، وتكمن أهمية البحث بالخوض في الاطر الفكرية والتطبيقية لموضوع مهم في العمل المصرفي الا وهو القيادة التمكينية ومعرفة مدى تأثيرها على في تعزيز التسويق الداخلي للمصارف .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

صمم المخطط الفرضي لتمثيل الفكرة الاساسية التي يقوم عليها البحث ، ولتوضيح ابعاد متغيرات البحث ومشكلته وتحقيق اهدافه ، اذ تم تصميمه لبيان العلاقة بين متغيرات البحث وتضمن المخطط متغيرين اساسيين هما المتغير المستقل (X) ويتمثل بالقيادة التمكينية ، والمتغير التابع (Y) ويتمثل بالتسويق الداخلي



الشكل (١)

المصدر: اعداد الباحثة

المخطط الفرضي للبحث

ذاتاً: فرضيات البحث :

يستند البحث إلى فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الأولى :- توجد علاقة تآثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والتسويق الداخلي في المصارف التجارية المبحوثة.

الفرضية الثانية: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية القيادة التمكينية والتسويق الداخلي في المصارف التجارية المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي التجاري العراقي في بغداد ليكون مجتمعاً لاختبار أنموذج وفرضيات الدراسة بوصفه من القطاعات التي شهدت تراجعاً نوعاً ما ملحوظاً في مستويات الأداء، وقد ازداد هذا التراجع خصوصاً في الوقت الحالي، مما انعكس هذا الأداء بشكل سلبي على احتياجات المجتمع ككل من الخدمات المصرفية في جميع المجالات، ومبررات اختبار المصارف قيد البحث ويمكن صياغة مبررات مثل:

- ١- اختيار قطاع المصارف التجارية الاهلية مجالا لتطبيق الدراسة لما هذا القطاع من اهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني.
- ٢- تم اعتماد اختبار المصارف المبحوثة وفقاً لطبيعة الدراسة والإمكانات المتوفرة ومدى تعاون المصارف المبحوثة مع الباحثة بالاستناد الى نتائج المسح الميداني الذي شمل المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في المصارف التجارية، وماورد في التقارير والنشرات الدورية التي تصدرها.
- ٣- تتميز المصارف المختارة بكونها الأكثر نشاطاً وتنتشر فروعها بكثافة في محافظات العراق.

سابعاً: أساليب جمع المعلومات والقياس والتليل

(١) التوزيع الطبيعي باستخدام الطرائق الإحصائية بواسطة برنامج (SPSS.v23).

(٢) الإحصاء الوصفي باستخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية).

المحور الثاني الجانب النظري

أولاً : مفهوم القيادة التمكينية

تعد القيادة التمكينية من الأنماط الإيجابية والاتجاهات الحديثة للقيادة في حقل إدارة الاعمال، والتي برزت على الساحة العالمية مؤخراً في ظل التقدم الاداري المتسارع والمواكب للعصر الرقمي حيث برزت من بين المواضيع الهامة في عالم الأعمال، كما ان القادة يمكنهم تنسيق جهود العديد من الأفراد ذوي الإرادة القوية حتى يتمكنوا من العمل معاً بشكل متماسك في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة (مها، ٢٠٢٤) أصبحت المعيار المهم الذي يُحدد نجاح أي منظمة، وغالباً ما يُعزى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها وتقوم هذه القيادات بمنح السلطة والثقة وحرية التصرف للعاملين في مجال العمل، وهذا يولد لديهم شعوراً إيجابياً نحو المنظمة ويجعلهم يتحملون المسؤولية، مما يخلق لديهم شعوراً ودافعاً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل (هايل، ٢٠٢٤). قيادة ممكنة والتي تأخذ بطرق بناءة والتي تركز على فكرة أن مديري الاستراتيجية هم عوامل تمكين للاستراتيجية في المنظمة (تغريد ، ٢٠٢٣)

تأثير القيادة التمكينية على العاملين، والفرق بين العاملين الممكنين والعاملين غير الممكنين

دائماً يكون هناك أفراد يقاومون مفهوم التمكين والسبب في ذلك هو مخاوفهم من فقدان السلطة أو القدرة على التحكم. ومن إيجابيات القيادة التمكينية هو التأثير على العاملين من خلال المقارنة بين العاملين الممكنين والعاملين غير الممكنين الذين يؤدون أعمالهم بالطرق التقليدية، كما يوضح جدول رقم (١) الفرق العاملين الممكنين والعاملين غير الممكنين ويوضح الجدول (١) الفرق بين العامل الممكن والعامل غير الممكن

ت	العنصر	العامل الممكن	العامل غير الممكن
---	--------	---------------	-------------------

1	اخذ المبادرة	سوف يتخذ مبادرات في ظل مواقف غامضة ،وتحديد المشكلات بأسلوب يمكنه من التحليل و القيام بتصرفات ايجابية وازالتها.	سوف ينتظر احد المسؤولين لتحديد المشكلة والقيام بالمبادرة والبدء في التصرف .
2	التعرف على الفرص	سوف يتعرف على الفرص واقتناصها لتحسين المشكلات التي تحدث وملاحقة كل ماهو جديد في سوق العمل .	يمكنه التغلب على المشكلات الانية ولكنه يفشل في تحديد أساليب لتحسين العمليات ومنع إمكانية حدوث المشكلات مستقبلا .
3	التفكير التحليلي	سوف يكون لديه القدرة للتفكير بمنهج تحليلي ،مسألة الوضع الراهن وتحتدي الافتراضات القائمة .	سوف يتعامل مع المعلومات على انها ذات قيمة دون التحقق من مصداقيتها .
4	بناء الإجماع	لديه القدرة على بناء وتنسيق الجهود والإجماع بين المجموعات وفرق العمل والتأثير عليهم.	الاحتمال الاكبر وبكل بساطة الاعتماد على صاحب القرار لتفويض القرار .

المصدر :العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٩). "القيادة التحويلية ولتمكين دورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة"، مؤتمر علمي، الصفحة ٧٨.

ثانياً : أبعاد القيادة التمكينية

- ١-تعزيز معنى العمل : ان تعزيز معنى العمل من الأساسيات التي يقوم عليها التمكين، وليس فقط من مخرجات التمكين كما أنه من الضروري انه يشعر العامل بأهمية العمل من اجل الوصول الى المعنى الواضح لمفهوم التمكين (ياسر،. 24: 2023)
- ٢-تحسين فرصة المشاركة في صنع القرار: المشاركة تعني مساهمة جميع الأفراد العاملين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون إليها ، بمعنى أن القرارات لا تكون حكراً على شخص واحد، أو حتى مجموعة صغيرة من الأشخاص تملك السلطات والصلاحيات ، وإنما يجب أن تتسع دائرة صنع القرار يكون بتنسيق منظم للجهود البشرية ومساهمة أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة (العلوية، 2024)
- ٣-الثقة في الأداء العالي : الثقة هي العلاقة التبادلية التكاملية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تستند على قيام المرؤوسين بتقدير قرارات رئيسه، وان يرى الرئيس مرؤوسه اهلاً ثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة التي يسودها المشاركة والتعاون والعمل الجماعي ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات للارتقاء بمستوى الاداء والعمل بروح الفريق الواحد (نوار،. 2022)
- ٤-توفير الاستقلالية.: يشير هذا البعد إلى المدى الذي يساعد فيه القائد مرؤوسيه على الاستقلالية وحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية والسماح له بأداء عمله بطريقته، واتخاذ القرارات الهامة لإشباع حاجات العملاء، وينبغي على المديرين تفويض السلطة إلى العاملين وتشجيعهم على أن يكونوا أكثر استقلالية، واستجابة، واستباقية في العمل، كنتيجة لتمكين القيادة، والتي تعرف باسم "تقاسم السلطة بهدف تعزيز تحفيز العاملين والاستثمار في عملهم (قنديل، ٢٠٢٤).

المبحث الثاني / التسويق الداخلي

أولاً : مفهوم التسويق الداخلي

برز مفهوم التسويق الداخلي في العقود الأخيرة من القرن الماضي ، وتم وصف التسويق الداخلي في الكثير من المنظمات ، إذ درس هذا المفهوم وتم مناقشته بشكل اوسع ضمن ادبيات تسويق الخدمات لأنه يهدف الى تطوير الموظف بصفته زبوناً داخلياً ، وايضاً التحول في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة (الفريجي، ٢٠٢١: ١٢٥) . وعرف التسويق الداخلي على انه هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة (علي، ٢٠٢٦: ١٥٦٩) . وعرف ايضاً بأنه جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم (الحسن، ٢٠٢٥: ٥٠٣) . وعرف على انه عملية جذب العاملين المؤهلين جيداً والعمل على تطويرهم وتحفيزهم والتمسك بهم من خلال تقديم الوظيفة المناسبة لهم والتي تشبع رغبتهم (العمرجي، ٢٠٢٥: ١٢) .

ثانياً : أبعاد التسويق الداخلي

١- فرق العمل : لفرق العمل أهمية كبيرة وخصوصاً للمصارف من خلال وصفها بأنها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تساهم في دفع المصرف نحو استيعاب التغيرات وتطوير أساليب الأداء سواء كانت هذه التغيرات في التخطيط والتنفيذ وتبني طرق الجودة في الأداء لذلك فإن فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ولتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية وكذلك لكونها تستخدم الموارد بشكل أمثل وصحيح بعيداً عن الإسراف والهدر (أمانة، ٢٠٢١ : ١٢).

٢- التحفيز : ويمكن تعريف التحفيز بأنه عملية توفير المنظمة الفرصة للأفراد لتنمية احتياجاتهم من خلال أداء السلوك المنتج، فهو القوة الدافعة وأحد الأنشطة الأربعة الأساسية التي يؤديها المديرون في التأثير على توجيه سلوك أفراد المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية (دياب، ٢٠٢٥ : ٣٨).

٣- الاتصال الداخلي : يعرف الاتصال "بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة. إذ يعتبر من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقاً جدياً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة (بوسطة، ٢٠٢٥).

٤- التدريب : يعتبر التدريب له أهمية كبيرة في جميع المنظمات فهو ركناً أساسياً ومطلباً من متطلبات تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين في أي منظمة، حيث يعمل على تغيير مظاهر سلوكهم وزيادة ولائهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الرسول وآخرون، ٢٠١٧ : ٣١).

٥- التمكين : عرف التمكين بتعاريف عدة منها أنه «عملية إكساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط الخاصة بتلك التي تتعلق بوظيفة العاملين واستخدام الخبرة الموجودة لديهم لتحسين الأداء (أبو غنيم، ٢٠١٢ : ١٣٩).

المحور الثالث الجانب العلمي

سيتم في هذا المبحث تفسير المعلومات الناتجة من تحليل البيانات التي جمعت باستعمال استمارة الاستبانة المصممة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، حيث وضع أعلى وزن في المقياس مساوياً للدرجة (٥) لتمثل حقل الإجابة (أتفق تماماً)، في حين وضع أقل وزن على المقياس مساوياً للدرجة (١) لتمثل حقل الإجابة (لا أتفق تماماً)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بحجم (١٠٠) مستجيب بهدف عرض وتحليل استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية واختبار فرضيات الدراسة باستعمال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

اختبار صلاحية الاستبانة (الثبات والصدق):

تم إجراء اختبار الثبات بطريقة (الفكرونباخ) بهدف معرفة قيمة الثبات للاستبانة (المقياس) والتي تعني مدى استقرار النتائج التي يتم الحصول عليها (ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا اعيد تطبيقه)، وايضاً تم اختبار الصدق بطريقة (الصدق الذاتي) بهدف معرفة صدق المقياس الذي يعني هل يقيس المقياس ما وضع لقياسه (مدى تمثيل الاختبار للسلوك المراد تمثله). جدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق للمقياس

البعد / المتغير	قيمة معامل الثبات الفكرونباخ	قيمة معامل الصدق الذاتي (الجزر التربيعي لمعامل الثبات)
القيادة التمكينية	0.91	0.95
التسويق الداخلي	0.85	0.92
إجمالي المقياس (الاستبانة)	0.92	0.96

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25))

يتضح من قيم معاملات الثبات أعلاه ان جميعها أكبر من (0.67) وبالتالي فإن المقياس يمتاز بثبات عالي وكانت قيم معامل الصدق الذاتي عالية وقريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على ان المقياس يمتاز بصدق وثبات مقبولين و يصلح للاعتماد على المخرجات المتحصلة منه. اتجاهات استجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية:

بهدف معرفة اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات البحث وابعادها الفرعية استخدمت الباحثة لهذا الغرض الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (نسبة الاتفاق) بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة ب استجابات أفراد عينة الدراسة، لغرض التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء العينة وتصوراتهم عن متغيرات الدراسة بشكل عام، وكما يلي:

١. تصورات أفراد العينة عن المتغير المستقل (القيادة التمكينية) وابعاده:

يتكون متغير القيادة التمكينية من ثلاثة أبعاد فرعية تشمل (تعزيز معنى العمل ، توفير الاستقلالية، المشاركة في القرار، الثقة في الأداء العالي) تم تلخيص إجابات العينة البالغة (١٠٠) مستجيب باستعمال أساليب الإحصاء الوصفي وكما مبين في الجدول الآتي:

ج جدول (٣) استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن (القيادة التمكينية) وابعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
تعزيز معنى العمل	2.89	0.62	58%
المشاركة في القرار	2.94	0.66	59%
الثقة في الأداء العالي	2.97	0.70	59%
توفير الاستقلالية	2.96	0.68	59%
X: القيادة التمكينية	2.93	0.36	59%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25)).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة اتفاق أفراد عينة الدراسة مقارنة جداً بالأبعاد متغير القيادة التمكينية ، وجاءت مرتبة حسب الوسط الحسابي (تعزيز معنى العمل ، المشاركة في القرار ، الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلالية) على التوالي حيث كانت نسبة الاتفاق (الأهمية النسبية) لكل منها حوالي (٥٩%) وهي نسبة اتفاق تشير الى أهمية مقارنة لدى عينة الدراسة لجميع ابعاد المتغير المستقل، وتشير قيم الاوساط الحسابية لمتغير القيادة التمكينية وابعاده الى اتجاه محايد عند تصنيفها على مقياس ليكرت خماسي التدرج، وان اجابتهم متجانسة على هذه الابعاد ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري الصغيرة حيث كانت لجميع الابعاد في المدى (٠.٦٢-٠.٧٠).

٢. تصورات افراد العينة عن المتغير التابع (التسويق الداخلي) وابعاده:

يتكون متغير التسويق الداخلي من اربعة ابعاد فرعية تشمل (التدريب، فريق العمل، تمكين العاملين، التحفيز ، الاتصال الداخلي) تم تلخيص اجابات العينة البالغة (100) مستجيب باستعمال اساليب الاحصاء الوصفي وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (٤) استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن (التسويق الداخلي) وابعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
التدريب	2.96	0.71	59%
فريق العمل	2.93	0.68	59%
تمكين العاملين	3.00	0.62	60%
التحفيز	2.99	0.49	60%
الاتصال الداخلي	2.91	0.49	58%
Y: التسويق الداخلي	2.96	0.29	59%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v25)).

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان نسبة اتفاق افراد عينة الدراسة مقارنة بالأبعاد متغير التسويق الداخلي، وجاءت مرتبة حسب الوسط الحسابي (تمكين العاملين، التحفيز، التدريب، فريق العمل، الاتصال الداخلي) على التوالي حيث كانت نسبة الاتفاق (الأهمية النسبية) لكل منها بحدود (٥٨%-٦٠%) وهي نسبة اتفاق تشير الى أهمية مقارنة لدى عينة الدراسة لجميع أبعاد المتغير التابع، فيما تشير قيم الأوساط الحسابية لمتغير التسويق الداخلي وابعاده الى اتجاه محايد عند تصنيفها على مقياس ليكرت الخماسي التدرج، وان إجابتهم متجانسة على هذه الابعاد ويتضح ذلك من قيمة الانحراف المعياري الصغيرة حيث كانت لجميع الأبعاد في المدى (0.49-0.71).

رابعاً: قياس واختبار وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة (اختبار فرضيات الدراسة)

بهدف اختبار فرضيات الدراسة استعملت الباحثة أساليب الإحصاء الاستدلالي (اختبار التوزيع الطبيعي، الارتباط الخطي معامل بيرسون، الانحدار الخطي البسيط) وكما يلي:

١. اختبار التوزيع الطبيعي:

ان اجراء التحليل الإحصائي للبيانات يتطلب توفر شروط معينة اهمها توزع البيانات توزيعاً طبيعياً وقد تم اجراء اختبار (كولمكروف_سميرنوف) واختبار (شابيرو_ويلك) للمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يتم اختبار فرضية العدم التي تشير الى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً، ضد الفرضية البديلة التي تشير الى ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وكما مبين ادناه:

جدول (٥) يبين نتائج اختبار كولمكروف_سميرنوف (K_S) واختبار شابيرو_ويلك (S_W) للتوزيع الطبيعي

المتغير	حجم العينة (n)	اختبار كولمكروف_سميرنوف (K_S))		اختبار شابيرو_ويلك (S_W))	
		احصاء الاختبار	(P_value)	احصاء الاختبار	(P_value)
X: القيادة التمكينية	10	0.117**	0,200	.946**	0,110
Y: التسويق الداخلي	0	0.114**	0,200	.949**	0,1360
تشير العلامة (**) الى ان قيمة الاختبار معنوية بافتراض مستوى معنوية (٠.٠١)، اي ان قيمة (P_value) اكبر من (٠.٠١).					

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss. v ٢٥).

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان المتغير المستقل (القيادة التمكينية) والمتغير التابع (التسويق الداخلي) تتبع التوزيع الطبيعي حيث يتم قبول فرضية العدم التي تشير الى ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة (P_value) للاختبارين اعلاه اكبر من (0.01) والمدرج التكراري ادناه يبين منحى التوزيع الطبيعي للمتغيرين:

اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إخبار يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إخبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة القيادة التمكينية والتسويق الداخلي):

وفي ما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة نصت الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التمكينية والتسويق الداخلي).

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال مصفوفة ارتباط متغير القيادة التمكينية وابعاده مع متغير التسويق الداخلي وابعاده.

جدول رقم (6) مصفوفة ارتباط متغير القيادة التمكينية وابعاده مع متغير التسويق الداخلي وابعاده

المتغير	الابعاد	التسويق الداخلي					نوع العلاقة	قوة العلاقة	عدد العلاقات
		فريق العمل	الاتصال الداخلي	التمكين	التحفيز	التدريب			
القيادة التمكينية	تعزيز معنى العمل	r	0.721**	0.667**	0.748**	0.631**	إيجابية	من المتوسطة الى القوية	5
		P	٠.000	٠.000	٠.005	0.000			
		n	100						

5	من المتوسطة الى القوية	اجبا بي	0.592 **	0.643 **	0.689 **	0.614 **	0.671 **	r	تحسين فرصة المشاركة
			0.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	P	
			100					n	
5	من المتوسطة الى القوية	اجبا بي	0.617 **	0.668 **	0.719 **	0.651 **	0.704 **	r	الثقة بالأداء العالي
			0.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	P	
			100					n	
5	من المتوسطة الى القوية	اجبا بي	0.551 **	0.584 **	0.633 **	0.577 **	0.592 **	r	الاستقلالية
			0.000	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	P	
			100					n	

P**<0.01 , P*<0.05

المصدر : مخرجات برنامج : SPSS

تشير النتائج في جدول رقم (6) إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التمكينية وأبعاد التسويق الداخلي الخمسة عند مستوى معنوية (٠.٠١). تراوحت قيم معامل الارتباط (r) بين (٠.٥٥١) و (٠.٧٤٨)، وهي علاقات تتراوح بين المتوسطة والقوية. وكان أعلى ارتباط لبعد 'تعزيز معنى العمل' مع 'التمكين' (٠.٧٤٨)، بينما كان أقل ارتباط لبعد 'توفير الاستقلالية' مع 'التدريب' (٠.٥٥١). هذه النتائج تؤكد وجود ترابط إيجابي قوي ومتناغم بين متغيرات الدراسة.

اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة:

تأثير أبعاد القيادة التمكينية في (البعد الاول) فريق العمل جدول رقم (7)

فريق العمل								المتغير المستقل
sig	F	T	P-value	AR ²	R ²	β	α	
0.000	31.287	3.944	0.000	0.548	0.571	0.318	0.621	تعزيز معنى العمل
		5.281	0.000			0.441		تحسين فرصة المشاركة
		2.561	0.012			0.227		الثقة في الأداء العالي

		-	0.084			-		توفير الاستقلالية
		1.742				0.119		
الانموذج الافضل								
0.000	50.608	7.114	0.000	0.548	0.552	0.441	1.083	تحسين فرصة المشاركة

جدول رقم (7) تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الاول) فريق العمل

$$\text{فريق العمل} = 0.441 + 0.548 * (\text{تحسين فرصة المشاركة})$$

تبين النتائج في الجدول رقم (7) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التمكينية في بعد 'فريق العمل'. يتبين أن النموذج العام للتأثير كان دالاً إحصائياً ($F=31.287$, $Sig=0.000$). وأظهرت النتائج أن بعد 'تحسين فرصة المشاركة' هو الأكثر تأثيراً ($\beta=0.441$, $P=0.000$) يليه 'تعزيز معنى العمل' ($\beta=0.318$) ثم 'الثقة في الأداء العالي' ($\beta=0.227$)، بينما لم يكن تأثير بعد 'توفير الاستقلالية' دالاً معنوياً ($P=0.084$). وبلغ معامل التحديد المعدل ($AR^2=0.548$)، مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته (٥٤.٨٪) من التباين الحاصل في 'فريق العمل'. تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الثاني) الاتصال الداخلي جدول رقم (8)

الاتصال الداخلي								المتغير المستقل
sig	F	T	P-value	AR^2	R^2	β	α	
0.000	23.884	2.998	0.004	0.467	0.486	0.291	0.874	تعزيز معنى العمل
		4.533	0.000			0.402		تحسين فرصة المشاركة
		2.417	0.017			0.216		الثقة في الأداء العالي
		-	0.114			-		توفير الاستقلالية
		1.588				0.093		

الانموذج الافضل

0.000	45.454	6.742	0.000	0.467	0.472	0.402	1.214	تحسين فرصة المشاركة
-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------------

جدول رقم (8) تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الثاني) الاتصال الداخلي

$$\text{الاتصال الداخلي} = 1.214 + 0.402 * (\text{تحسين فرصة المشاركة})$$

تبين النتائج في الجدول رقم (8) قدرة أبعاد القيادة التمكينية على تفسير التباين في متغير 'الاتصال الداخلي'. كان النموذج العام دالاً إحصائياً ($F=23.884$, $Sig=0.000$). سجل بعد 'تحسين فرصة المشاركة' أعلى قيمة تأثير معياري ($\beta=0.402$, $P\text{-value}=0.000$)، يليه 'تعزيز معنى العمل' ($\beta=0.291$) و'الثقة في الأداء العالي' ($\beta=0.216$)، بينما لم يكن تأثير 'توفير الاستقلالية' معنوياً ($P=0.114$). تشير قيمة ($AR^2=0.467$) إلى أن أبعاد القيادة التمكينية تفسر (٤٦.٧٪) من التغيرات الحاصلة في 'الاتصال الداخلي'.

تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الثالث) التمكين جدول رقم (9)

التمكين								المتغير المستقل
sig	F	T	P-value	AR ²	R ²	β	α	
0.000	42.815	4.984	0.000	0.623	0.639	0.389	0.491	تعزيز معنى العمل
		5.917	0.000			0.463		تحسين فرصة المشاركة
		3.414	0.002			0.294		الثقة في الأداء العالي
		– 1.692	0.093			– 0.105		توفير الاستقلالية
الانموذج الافضل								
0.000	65.642	8.102	0.000	0.623	0.628	0.463	0.944	تحسين فرصة المشاركة

جدول رقم (9) تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الثالث) التمكين

$$\text{التمكين} = 0.944 + 0.463 * (\text{تحسين فرصة المشاركة})$$

وفقاً لنتائج جدول رقم (9)، يتبين أن أبعاد القيادة التمكينية تؤثر مجتمعة بشكل دال في متغير 'التمكين' ($F=42.815$, $Sig=0.000$). كان بعد 'تحسين فرصة المشاركة' الأكثر تأثيراً ($\beta=0.463$, $P\text{-value}=0.000$)، يليه 'تعزيز معنى العمل' ($\beta=0.389$) ثم 'الثقة في الأداء العالي' ($\beta=0.294$). بينما لم يكن تأثير 'توفير الاستقلالية' دالاً إحصائياً ($P=0.093$). بلغ معامل التحديد المعدل ($R^2=0.623$)، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد الأربعة تفسر (٦٢.٣٪) من التباين في 'التمكين' تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الرابع) التحفيز جدول رقم (10)

التحفيز								المتغير المستقل
sig	F	T	P-value	AR^2	R^2	β	α	
0.000	34.519	4.112	0.001	0.521	0.538	0.347	0.728	تعزيز معنى العمل

		5.147	0.000			0.431		تحسين فرصة المشاركة
		2.871	0.006			0.258		الثقة في الأداء العالي
		-	0.071			-		توفير الاستقلالية
		1.821				0.126		
الانموذج الافضل								
0.000	48.872	6.991	0.000	0.521	0.529	0.431	1.027	تحسين فرصة المشاركة

جدول رقم (10) تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الرابع) التحفيز

التحفيز = 1.027 + 0.431 * (تحسين فرصة المشاركة)								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

يوضح جدول رقم (10) نتائج تأثير أبعاد القيادة التمكينية في 'التحفيز'. كان نموذج الانحدار دالاً إحصائياً ($F=34.519$, $Sig=0.000$). تصدر بعد 'تحسين فرصة المشاركة' قائمة الأبعاد التأثيرية ($\beta=0.431$, $P\text{-value}=0.000$)، يليه 'تعزيز معنى العمل' ($\beta=0.347$) ثم 'الثقة في الأداء العالي' ($\beta=0.258$). ولم يكن تأثير 'توفير الاستقلالية' دالاً ($P=0.071$). تفسر هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (٥٢.١٪) من التباين في متغير 'التحفيز' ($AR^2=0.521$) تأثير ابعاد القيادة التمكينية في (البعد الخامس) التدريب جدول رقم (11)

التدريب								المتغير المستقل
sig	F	T	P-value	AR^2	R^2	β	α	
0.000	20.966	2.832	0.006	0.433	0.451	0.284	1.204	تعزيز معنى العمل
		4.119	0.000			0.374		تحسين فرصة المشاركة
		2.301	0.023			0.198		الثقة في الأداء العالي
		-	0.141			-		توفير الاستقلالية
		1.473				0.087		
الانموذج الافضل								
0.000	39.363	6.274	0.000	0.433	0.442	0.374	1.366	تحسين فرصة المشاركة

$$\text{التدريب} = 1.366 + 0.374 * (\text{تحسين فرصة المشاركة})$$

يقدم جدول رقم (11) نتائج تحليل تأثير القيادة التمكينية في بعد 'التدريب'. أظهر النموذج العام دلالة إحصائية ($F=20.966$, $Sig=0.000$). كان 'تحسين فرصة المشاركة' صاحب أعلى تأثير ($\beta=0.374$, $P\text{-value}=0.000$)، يليه 'تعزيز معنى العمل' ($\beta=0.284$) ثم 'الثقة في الأداء العالي' ($\beta=0.198$). في المقابل، لم يكن تأثير 'توفير الاستقلالية' معنوياً ($P=0.141$). بلغت قيمة ($AR^2=0.433$)، مما يعني أن أبعاد القيادة التمكينية تسهم في تفسير (٤٣.٣٪) من التباين في متغير 'التدريب'.

المحور الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الاول / الاستنتاجات

- ١- تلعب المعلومات التي تقدمها القيادة التمكينية دوراً حيوياً ورئيساً في عمليات المصرفية عن طريق شبكات التواصل الداخلي، وتوفر قاعدته بيانات لجمع الوحدات تساعد على دقة وسرعة حصول المعلومات وتحقيق التكامل والتماسك بين اجزاء العمل الواحد داخل المصارف المبحوثة .
- ٢- تسهم القيادة التمكينية في التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين العاملين والعملاء بشكل سهل ومبسط بتوفير النماذج المطلوب وتعبئتها، والتي تكون سهلة الفهم من قبل العملاء مع توفير كتيبات التعريف.
- ٣- كان هناك دور بارز للأساليب المستخدمة في القيادة التمكينية في التأثير او تعزيز تماسك بتظافر والاستقرار وفي تنفيذ الدور المهم والتقدم الى تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية.

- ٤- أظهرت النتائج الا إحصائية ان متغير المستقل اثر القيادة التمكينية دوراً مهماً في احداث تغيرات كبيرة وذلك عن طريق ادخال أنظمة جديدة في أعمالها التي تساعد على سرعه في العمل من خلال المشاركة في القرار مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المصارف المبحوثة .
- ٥- تسهم ابعاد القيادة التمكينية والمتمثلة بـ (تعزيز معنى العمل ، المشاركة في القرار ، الثقة في الأداء العالي ، توفير الاستقلالية) في التأثير على ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة بـ (فريق العمل ، تمكين العاملين ، التحفيز ،الاتصال الداخلي) .

المبحث الثاني / التوصيات

- ١- ان القيادة التمكينية ضرورية في عالم متغير دائماً فلا بد من مواكبة هذه التغيرات والاستفادة من التقنيات المستخدمة والتي سوف تزيد من تماسك الجهود نحو تحقيق الأهداف المخطط لها سابقاً.
- ٢- تكثيف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، وتزويدهم بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة العاملين، واستخدام الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب، ولا يتم ذلك الا بتأكيد الادارة على الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.
- ٣- ضرورة الاهتمام بالكوادر البشرية داخل المصارف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في اداء اعمالهم

المصادر

- أمينة، & كعواش. (٢٠٢١). *واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية* (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- بوسطة، & عائشة. (٢٠٢٥). *تطبيقات التسويق الداخلي وأثرها على تنمية ولاء الزبائن* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر ٠٣: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- تغريد خليل اب&#. (٢٠٢٣). *القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي بحث ميداني في عدد من الجامعات الاهلية في بغداد*. *Journal of Administration & Economics*, (١٣٩).
- الحسن بن علي عبد الله الحاج، & خالد حسن علي الحريري. (٢٠٢٥). *التسويق الداخلي وأثره في تنمية الإبداع الوظيفي في المستشفيات اليمنية الأهلية*. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 4(11), 498-516.
- حمودة، نسيم، مقداد، & ايمان. (٢٠٢٤). *تأثير القيادة التمكينية البيئية على الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة "جيون إلكترونيك"-*. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*. 7(2), 99-118.

- دياب, & عبد الرحمان. (٢٠٢٥). *التسويق الداخلي وأثره على جودة العلاقة الداخلية* (Doctoral dissertation). (
- العتيبي, سعد بن مرزوق, (٢٠٠٩). "القيادة التحويلية ولتعليمه ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة", مؤتمر علمي, الصفحة ٧٨.
- العلوية, منى بنت خميس بن راشد, المهدي, ياسر فتحي الهنداوي, الفهدي, & راشد بن سليمان. (٢٠٢٤). استكشاف تأثير القيادة التمكينية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الحكومية: دليل من سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. 333-358, 48(3), علي حسن, أ. د/عبد العزيز, السعدني, د/نسمة, صلاح الدين محمود, & شيرين محمد. (٢٠٢٦). تأثير التسويق الداخلي على تمكين العميل الداخلي. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*. 1575-1636, 5(16), علي حسن, أ. د/عبد العزيز, السعدني, د/نسمة, صلاح الدين محمود, & شيرين محمد. (٢٠٢٦). تأثير التسويق الداخلي على تمكين العميل الداخلي. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*. 1575-1636, 5(16), العمرجي, ريهام, أسعد, & طلعت. (٢٠٢٥). أثر أدوات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين. *المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية*. 3(2), العنزي, & بندر مكاري عوض. (٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية بدولة الكويت. *التجارة والتمويل*. 607-661, 43(1), الفريحي ح., & الجعفي أ. (٢٠٢١). تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في تعزيز التسويق الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة. *Entrepreneurship Journal For Finance and Bussiness*, 2(00), 122-131. <https://doi.org/10.56967/ejfb> ٢٠٢١١٦٧
- قنديل, & رضا حسين محمد. (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*. 99-159, 44(80), مفلح بن حمود بن مفلح الحارثي. (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*. 31-1, 14(1), مها صباح إبراهيم. (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الهبة التنظيمية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 19 (عدد خاص), ٧٤٣-٧٥٤.
- النقراشي, & أسامة محمود. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التمكينية والصوت التصاعدي للموظف: الدور المعدل للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه بالتطبيق على موظفي قطاع التعليم بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 525-559, 47(4), نوار غايب, & تيسير زاهر. (٢٠٢٢). دور القيادة التمكينية في تعزيز ريادة المنظمات الخدمية دراسة حالة الهيئة العامة لمشفى الاسد الجامعي. *مجلة جامعة حماة*. 5(22), هائل طلاق عابنة, & وعبير علي بني خال. (٢٠٢٤). أثر القيادة التمكينية في استخدام نظام تخطيط الموارد: الدور الوسيط لاتجاهات المستخدمين وقلق استخدام الحاسوب. *Jordan Journal of Business Administration*, 20 (٣).
- ياسر فتحي الهنداوي, د. راشد بن سليمان الفهدي, & د. ريا بنت سالم المنذرية. (٢٠٢٣). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*. 21-41, 2(13),