

واقع ممارسات التسويق الداخلي في المنظمة الخدمية

دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية معسكر

مهني ليلي* ، مغراوي محي الدين عبد القادر**

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التسويق الداخلي في المنظمة الخدمية، ولتحقيق ذلك صُممت استبانته جمعت بياناتها من ست و ثلاثين موظفا من موظفي الخطوط الأمامية، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V24 لإخضاع هذه البيانات للتحليل. خلصت الدراسة إلى تواجد بعد الرؤية بطريقة مكثفة، أما أبعاد المكافأة، التمكين و الاتصال الداخلي فيبقى تواجدها بشكل متوسط.

الكلمات المفتاحية :

التسويق الداخلي؛ بعد الرؤية؛ بعد المكافأة؛ بعد التمكين؛ بعد الاتصال الداخلي؛ المنظمة الخدمية؛ ولاية معسكر.

تصنيف JEL: M31، M52، M54.

The reality of internal marketing practices in the service organization Case study of banking agencies in the state of Mascara

Abstract

The aim of this study is to reveal the reality of internal marketing in the service organization. To achieve this, a questionnaire was designed and collected from thirty six frontline employees. The SPSS V24 program was used to submit this data for analysis. The study concluded that the vision was intensive, while the dimensions of reward, empowerment and internal communication remain on average.

Keywords:

Internal marketing; vision Dimention; Reward Dimention; Empowerment Dimention; Internal Communication Dimention; Service Organization; Mascara City.

JEL Classification: M31, M52, M54.

* طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر، leila.mehenni@univ-mascara.dz

** أستاذ محاضر، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر، mahi_mascara@yahoo.fr

إن دور المنظمات المصرفية في اقتصاد أي دولة يتمحور حول الوساطة المالية، حيث تعتبر الممول الرئيسي للاقتصاد الوطني، بمعنى القدرة على تعبئة الأموال و توجيهها نحو الأنشطة الفعالة، فبالإمكان اعتباره قناة مسيرة بين مدّخري الأموال و أولئك الذين يرغبون في استخدامها بغرض الإنتاج، فيقدم بذلك خدمات مالية لجذب العميل و تلبية احتياجاته المتمثلة غالبا في خدمات الرواتب، خدمات الادخار و الاستثمار، معاملات الصرف الأجنبي، الاستشارات المالية و صناديق الإيداع .

و يعد تقديم خدمات ذات جودة عالية من طرف البنك جزءا لا يتجزأ من إستراتيجيته، بل و يشكل مكونا أساسيا للنجاح و البقاء في البيئة الحالية شديدة التنافسية، خصوصا إذا ما حصرنا نتائجها وفقا لما جاء به (Julian et Ramaseshan ,1994,Lewis,1989,1993) في قدرتها على الاحتفاظ بالعميل الحالي، جذب عميل جديد من خلال الإعلان الشفهي الذي يتلقاه عن الأول، الرفع من الإنتاجية، الزيادة في الحصة السوقية، انخفاض مستوى دوران العمل و التكاليف التشغيلية، الرفع من معنويات الموظفين، تطوير الأداء المالي و الربحية (Yavas V. , 1997, p. 217).

و لكن مواقف و سلوك الموظف داخله تؤثر على جودة الخدمة، فالعميل يبني تقييمه لها بشكل سلبي نتيجة عدم احترام الموظف له، رغم أن هذا الأخير يضطر إلى مجاهدة تحديات كثيرة على رأسها صراع الدور، الاحتراق النفسي و المستوى العالي من الضغط أمام الأعطاب المتعددة بدءا بالعطب التقني و وصولا إلى التعامل مع العميل الغاضب. إن تواجد المنظمات في منطقة الوسط بين ضرورة تقديم الخدمة المتميزة، و إرضاء موظفيها الذين من شأنهم تكييف و تعديل علاقة الاتصال مع العميل الخارجي، الرفع من القيمة المدركة لجودة الخدمة و المساهمة في خلق الميزة التنافسية سرّ بظهور مصطلح جديد في أدبيات تسويق الخدمة تمثل في التسويق الداخلي، هذا الأخير الذي يعتبر حسب منظريه حلقة وصل بين رضا العميل الداخلي و الخارجي.

و لأن الوكالات البنكية بولاية معسكر جزء مهم من منظمات خدمية تسعى جاهدة إلى بناء علاقة متميزة مع العميل الخارجي، توجب عليها قبل ذلك الاحتفاظ بعميل داخلي متحلي بالعقلية الخدمية عن طريق ممارسات و سياسات يشملها التسويق الداخلي.

في هذا الإطار و انطلاقا مما سبق، حاولنا طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع ممارسات التسويق الداخلي بالوكالات البنكية المدروسة في ولاية معسكر؟

كإجابة أولية عن الإشكالية سابقة الذكر طرحنا الفرضيات التالية:

- لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعدها الرؤية عند مستوى دلالة 0.05 ؛
- لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعدها المكافأة عند مستوى دلالة 0.05 ؛
- لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعدها التمكين عند مستوى دلالة 0.05 ؛
- لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعدها الاتصال الداخلي عند مستوى دلالة 0.05

أهداف الدراسة

تتلخص أهداف دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- محاولة الاستقراء النظري للتسويق الداخلي و ممارساته؛
- التعرف على واقع ممارسة الرؤية لدى موظفي الخط الأمامي بالوكالات البنكية المدروسة؛
- التعرف على واقع ممارسة المكافأة لدى موظفي الخط الأمامي بالوكالات البنكية المدروسة؛
- التعرف على واقع ممارسة التمكين لدى موظفي الخط الأمامي بالوكالات البنكية المدروسة؛
- التعرف على واقع ممارسة الاتصال الداخلي لدى موظفي الخط الأمامي بالوكالات البنكية المدروسة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوع التسويق الداخلي الذي تعالج هذه الورقة البحثية واقعه بالمنظمات الخدمية المصرفية، و حاجة الوكالات البنكية المدروسة لتبني ممارساته خصوصا في ظل منافسة شديدة فيما بينها للظفر بالموظف المؤهل القادر على الوعي بحاجات العميل الخارجي و تقديم الخدمة المتميزة، كذلك ما يميّز هذه الدراسة و يزيد من أهميتها هو تسليطها الضوء على تطبيق هذه الممارسات على موظفي الخط الأمامي الذين يعتبرون حلقة وصل للمنظمة الخدمية بمحيطها الخارجي، وذلك عبر دراسة ميدانية شملت عينة من هؤلاء الموظفين بوكالات بنكية بولاية معسكر.

2. مفهوم التسويق الداخلي

نسبة إلى (Mac Stravic 1998) فإن التسويق الداخلي يشمل "جهود المنظمة لتوظيف، و تدريب، و تحفيز، و مكافأة موظفيها بهدف تحفيزهم على انتهاز سلوك تسويقي أكثر إرضاء لعملائها" (Dubravka & Nina, 2012, p. 6). و هنا يضيف (Hales 1994) بأن التسويق الداخلي يهدف إلى "جذب و الحفاظ على الموظفين و تحفيز العقلية الخدمية لديهم، و نشر الوعي بالعميل في أوساطهم، كل هذا الحثهم على تقديم الخدمة ذات الجودة المتصورة عند العميل الخارجي، و بلوغ تسويق خارجي فعال للمنظمة كمرحلة أخيرة، و هو ما من شأنه تعزيز الميزة التنافسية" (Sincic, 2012, p. 5) استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي هو منهج قائم بممارساته، هدفه الأولي هو إرضاء حاجات العميل الداخلي لبلوغ الهدف النهائي للمنظمة الذي يتمثل في إرضاء العميل الخارجي.

3. الفئة المستهدفة من ممارسات التسويق الداخلي

انقسم باحثوا التسويق الداخلي حول أكثر موظفي المنظمة أحقية في توجيه ممارسات التسويق الداخلي نحوه، هل موظفي الخطوط الأمامية هم المعنيين بذلك أم موظفي الخطوط الخلفية؟ و هنا أجابنا كل من (Berry et al 1976)، (Gronross 1997)، (Sasser et Arbeit 1976) و غيرهم المدافعين عن التوجه الأول، بينما انحاز كل من (Gummesson 1987)، (Goerge 1978)، (Forman et Money 1994) إلى الدفاع عن التوجه الثاني. (Gounaris S. , 2006, p. 440).

و لأن موظفي الخط الأمامي حسب (Lam et al 2010)، (Boshoff et Tait 1996) هم "الذين يتفاعلون مع العميل حين التقاسم المباشر للخدمة، فهؤلاء يمثلون المفتاح المحدد لجودتها" (Silvia Sievers, 2015, p. 5). كما يعتبرهم (Friedman et Pololny 1992) الموظفين الذين يعملون على حدود المنظمة و أدوارهم تتجاوزها، هذه الأدوار و المهام و النشاطات التي يقومون بها يطلق عليها الدور المتجاوز للحدود كونهم يمثلون المنظمة و يخلقون علاقات التواصل مع عملاءها في لحظات الحقيقة (Mishra, 2010, p. 186).

و لحظات الحقيقة عرفتها (2003) Smith على أنها " اللقاء الذي يضع المنظمة، ومنتجاتها، و خدماتها وجها لوجه مع العميل. أو بعبارة أخرى، اللحظة الفارقة التي يحدد من خلالها العميل ما إذا كان سيتحول من عميل محتمل إلى عميل فعلي للمنظمة، فهي المصدر الرئيسي لبناء استنتاجات عن تميز الخدمة و جودتها من عدمها " (Sarpong, 2016, p.28).

4. ممارسات التسويق الداخلي

ركز الباحثون على اختلاف كتاباتهم و أبحاثهم على أبعاد مختلفة مكونة للتسويق الداخلي تتمثل في: الأجر، دعم زملاء العمل، المشرفين، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، الجوانب الترويجية، طبيعة العمل و اختيار الموظفين، تدريب الموظفين و تطويرهم، تصميم العمل، المكافآت و التعويضات، الإنصاف، الاعتراف، المرونة، ردود الفعل، جودة الخدمة، تطوير الموظفين، رؤية المنظمة، المكافأة الإستراتيجية، الاتصال الداخلي و القيادة العليا. أما الورقة البحثية الحالية فركزت على بعد عرض الرؤية، بعد المكافأة، بعد التمكين، و بعد الاتصال الداخلي، وذلك نظرا لكونها الأبعاد الأكثر تداولاً في الدراسات الغربية السابقة و الأقل بحثاً في الدراسات العربية السابقة، فضلا عن صعوبة حصر هذه الممارسات في بحث محدود، كما هو حال بحثنا هذا.

1.4. ممارسة عرض الرؤية

الرؤية هي الحالة المستقبلية التقديرية للمنظمة، فهي تمثل الصورة عن الوضع المستقبلي لها، (Suranga, 2014, p. 34). و لكن قد يصعب على المنظمة تحقيق الرؤية الفعلية لها على المدى الطويل، و هنا يبقى عليها العمل بميكانيزمات و آليات من أجل بلوغها، و ذلك عن طريق إدماج جميع موظفيها في صورة ذهنية مشتركة بحيث تصبح حديث الجميع، و يشارك الكل في الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود. (Amjad Abu ELSamen, 2012, p. 85)

2.4. ممارسة الحوافز و المكافآت

تسمى أيضا الأجر المتغير أو الأجر المعرض للخطر، تمثل الدفع النقدي المرهون بالأداء الفردي، أو الجماعي أو التنظيمي الذي يتم تقييمه بطرق موضوعية أو حسب تقدير المنظمة و هو بدوره ينقسم إلى قسمين هما الحوافز أو العلاوات و المكافآت (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015, p. 5).

3.4. ممارسة التمكين

التمكين هو إتاحة هامش من حرية التصرف لموظفي الخط الأمامي أثناء لقاءات الخدمة، و ذلك عن طريق تفويض السلطة إليهم، حتى يتسنى لهم صناعة القرارات التقنية" (Khameneh, 2015, p. 667). و يتخطى التمكين ذلك إلى إجازة الاختلاف و التمايز في طرق و أساليب تقديم الخدمة من طرف موظفي الخط الأمامي في المنظمة الخدمية، بدلا من الطرق الموحدة لتقديمها للعملاء غير المتجانسين في الأساس (Ueno, 2008, p. 1332).

4.4. ممارسة الاتصال الداخلي

إن الهدف من الاتصال الداخلي هو تبادل المعارف و المهارات داخل المنظمة و ما يسمح للموظف من فهم المتوقع منه بالضبط، و التمكين في النهاية من أداء وظيفته بالشكل المطلوب. فالموظف المطلع على ذلك يدرك مساهمة وظيفته في تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها، و يكون بذلك أفضل سفير لها (M.Roberts & L Reymolds, 2017, p. 93).

5. الدراسات السابقة

1.5. دراسة رشيد مناصرية، الحاج عرابة و غريب بولرياح (مناصرية، عرابة، و بولرياح، 2014، صفحة 352)، تحت عنوان واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، الجزائر 2014، خصت هذه الدراسة متغير التدريب، متغير التحفيز، متغير الاتصال الداخلي و أخيرا متغير التمكين بالبحث؛ و قد خلصت في الأخير إلى عدم تطبيق التسويق الداخلي كما يجب بالمديريات الجهوية الأربعة لمؤسسة سوناطراك المتواجدة بحاسي مسعود.

2.5. دراسة منيرة عابد (عابد، 2015، صفحة 132)، واقع ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر حالة مؤسسة بريد الجزائر قسنطينة، الجزائر عام 2015 : ألقت الباحثة الضوء من خلال هذا المقال على واقع تطبيق سياسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية عموما و بمؤسسة بريد الجزائر بقسنطينة بشكل خاص و توصلت إلى ما يلي:

- مؤسسة بريد الجزائر غير واضحة في تطبيقها للتسويق الداخلي و هذا من خلال آراء الموظفين الحيادية في تبنيها لمكوناته؛

- مؤسسة بريد الجزائر لا تعمل بسياسة تفويض موظفيها لاتخاذ القرار و إنما عليهم العودة دائما إلى الإدارة العليا .

3.5. دراسة سلوى محمود مطاحن (سلوى، 2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، الأردن عام 2010 : حيث اهتمت الباحثة بدراسة واقع كل من ممارسة الدعم الإداري، و ممارسة التوظيف، و ممارسة التدريب و ممارسة التطور الوظيفي و أخيرا ممارسة الاتصالات و علاقات العمل في أربع عشر شركة صناعية في الأردن، و خلصت في الأخير إلى تطبيق ممارسة الدعم الإداري بمستوى عال، بينما كان تطبيق باقي الممارسات في المؤسسات المدروسة بمستوى متوسط.

وبالنسبة للدراسة الحالية فما يميزها أنها تمت في مجتمع محلي واعتمدت على إستبيان صمم لمعرفة واقع ممارسات التسويق الداخلي بخمس وكالات بنكية بولاية معسكر (أنظر عينة الدراسة) خضعت بياناته للتحليل الإحصائي، كما أنها اهتمت بأربعة أبعاد بارزة للتسويق الداخلي ومحاولة معرفة اهتمام الوكالات البنكية المدروسة بهذه الأبعاد.

6. الإطار التطبيقي

1.6. مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي تمتلك بعض الخصائص المشتركة" (العتوم، 2015، صفحة 22). و يتمثل مجتمع البحث الحالي في موظفي الخطوط الأمامية للمنظمات الخدمية المصرفية المتواجدة بولاية معسكر، و نظرا لتوسع الوكالات البنكية الممثلة لهذه المنظمات بالولاية، و صعوبة التواصل معهم جميعا خاصة في هذا الطرف، فضلا عن انشغالهم بالحساسة، قمنا باختيار عينة من وكالات خمسة بنوك معروفة على المستوى الوطني.

2.6. عينة الدراسة: تعرف عينة الدراسة على أنها: "مجموعة مصغرة و جزئية من مجتمع الدراسة و يعتمد عليها لتجميع البيانات" (نحوي ع.، 2009، صفحة 96). هذا و قد جاء في الأمر رقم 2125 الصادر بتاريخ 29 ماي 2016 للبنك الوطني الجزائري على لسان الرئيس المدير العام، تحديد شامل لوظائف عينة البحث نذكرها تباعا:

1.2.6. موظفي مصلحة تسيير ملفات العملاء و الحسابات : يقوم هؤلاء بالتدخل لدى العملاء المحتملين لإقناعهم بفتح حسابات لدى الوكالات البنكية، أو إقناعهم بالتراجع عن إغلاق حساباتهم الموجودة لديه؛

2.2.6. موظفي الخط الأمامي للصندوق : مسئولون عن استقبال العملاء و تنفيذ جميع العمليات الخاصة بالدفع و السحب؛

3.2.6. موظفي الخط الأمامي للتجارة الخارجية : مسئولون عن تنفيذ عمليات التوطين، و التبادل الآلي، و الدفع و السحب من حسابات العملات؛

4.2.6. المكلفين بالعملاء: يقدمون النصيحة للعملاء عن المنتجات و الخدمات المقترحة من طرف الوكالة البنكية التي تستجيب لحاجاتهم، لهم مسئولية الاحتفاظ و تقديم النصح لعملاء الوكالة البنكية الحاليين و المتوقعين، بالإضافة إلى تقديمهم المعلومة للعملاء عن الأحداث التي يمكن أن تؤثر على حساباتهم و عملياتهم.

وبالنسبة للعينة المختارة، فقد تم الاتصال بموظفي الخط الأمامي لخمسة وكالات متواجدة على مستوى مدينة معسكر ممثلة لخمسة بنوك معروفة على المستوى الوطني، وهي وكالات بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، بنك خليج الجزائر (AGB)، البنك الخارجي الجزائري (BEA)، و البنك الوطني الجزائري (BNA). وقد قمنا بتوزيع ثمانية و أربعين استبانة (48) على المستقيين، استرجع منها أربعين استبانة و حذف منها أربع استبيانات (04) غير قابلة للدراسة بسبب عدم اكتمالها و صلاحيتها، لتمثل عينة الدراسة التي صلحت إجاباتها للتحليل الإحصائي ست و ثلاثون (36) موظفا للخط الأمامي بالوكالات البنكية محل الدراسة.

3.6. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي يعرف على أنه "أداة لفظية الهدف منها التعرف على اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين" (الرجاوي، 2010، صفحة 16). و قد قسم هذا الأخير إلى قسمين:

1.3.6. القسم الأول: شمل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في كل من: السن، الجنس، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، و متغير الوظيفة.

2.3.6. القسم الثاني: تكون هذا القسم من المتغير المدروس المتمثل في التسويق الداخلي، حيث وزعت عدد فقراته على أبعاده الأربعة على النحو التالي: بعد الرؤية بثلاث فقرات، بعد المكافأة بخمس فقرات، بعدي التمكين و الاتصال الداخلي بست فقرات لكامل منهما.

4.6. مقياس الدراسة: تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعود إلى Rensis Likert السوسولوجي في جامعة ميشيغان و يعتبر مقياس الاستجابة النفسية، يستخدم بشكل أساسي في الاستبيانات للحصول على تفضيلات المستقصى أو درجة الاتفاق مع بيانه أو مجموعة من البيانات، يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا حيث توافق درجاته ما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول رقم 01: مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
التقييم	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثين

و قد تم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي حسب المجالات الموضحة فيما يأتي:

طول الفئة = 5 - 3/1 و من خلال هذه العملية يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع)، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 02: درجة الأهمية بالنسبة لل فقرات

المجال	مستوى الأهمية (درجة تواجد البعد)
(1 - 2,33)	منخفض
(2,34 - 3,66)	متوسط
(3,67 - 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة

5.6. صدق أداة الدراسة: يعتبر صدق أداة القياس مهما جدا في أي دراسة، و ما قمنا به للتأكد من ذلك تمثل في التالي:

1.5.6. صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ الدكتور بن عبو الجليلي، بعد التحكيم قمنا بأخذ آراءه و ملاحظاته ليظهر الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الجدول رقم 03.

2.5.6. ثبات أداة الدراسة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) هو وسيلة للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة القياس، فهو يصف مدى وجود جميع بنودها و عباراتها ضمن نفس الهيكل و البنية، بالإضافة إلى مدى الترابط بين الفقرات، و يعبر عنه بقيم تنحصر بين 0 - 1 ، و الجدول التالي يوضح نسبه الخاصة بمتغير الدراسة و الأبعاد المكونة لهذا المتغير:

جدول رقم 03: معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

أبعاد المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ %
الرؤية	3	0,970
المكافأة	5	0,881
التمكين	6	0,736
الاتصال الداخلي	6	0,798
متغير التسويق الداخلي	20	0,846

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss V24

تبين معطيات الجدول أعلاه لنا بأن معامل (Cronbach alpha) بالنسبة لمتغير التسويق الداخلي على المستوى الكلي بلغ 0,846، أما أبعاده المتمثلة في الرؤية، المكافأة، التمكين و الاتصال الداخلي فحاء فيها مقدار هذا المعامل مساويا لـ (0,970)، (0,881)، (0,736)، (0,798) على التوالي، وهي نسب جيدة تجعل أداة القياس صحيحة وصالحة للاعتماد عليها.

6.6. الأساليب الإحصائية المستعملة: تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical SPSS (package for social sciences) النسخة 24 لإدخال استجابات العينة و تحليل بياناتها إحصائيا، و قد قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس و تناسق فقراته؛
- النسب المؤوية لعرض خصائص عينة الدراسة،
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة؛

المهام، ما جعل الوكالات المدروسة تعتمد عليها في صفوفها الأمامية، وهو ما تؤكدته فئة (25 - 35 سنة) التي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 36,1% معبرة عن الاعتماد الواسع للوكالات البنكية محل الدراسة على هذه الفئة الشابة التي تمزج بين الخبرة و الحداثة و يمسهها التكوين و التدريب دائما. و بالحديث عن المستوى التعليمي نجد بأن المستوى الجامعي هو الغالب على العينة بنسبة مئوية مقدرة بـ 75,0% و هو ما يتوافق مع المناصب التي يشغلها هؤلاء و التي تتطلب منهم أن يكونوا على قدر عالي من التعليم لمواجهة التحديات و التمكن من التقنيات و الطرق التسييرية الحديثة، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فنجد أن أكبر نسبة لعينة الدراسة محصورة بين (5 - 10 سنوات)، حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة 47,2% ، بينما بلغت الفئة التي تتمتع بأكثر سنوات خبرة الممثلة في أكثر من ستة عشرة سنة نسبة 16,7% ، وقد يرجع ذلك إلى كبر سنها و استهلاكها لسنوات الخدمة بما يفرض عليها التقاعد عن العمل، و على الرغم من ضآلة حجم هذه الفئة إلا أن لها مكانة مهمة باعتبارها تشكل النواة الأولى للوكالات المدروسة لما تتمتع به من خبرات. وبخصوص عدد البنوك التي غطتها الدراسة فهي خمس وكالات ممثلة لها بولاية معسكر، استرجعنا منها استبيانات الدراسة ما عدا بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) الذي رفض موظفيه التجاوب معنا بالرغم من حصولهم عليها، وهو ما منعنا فرصة توسع العينة.

8.6. تحليل متغير و أبعاد الدراسة

جدول رقم 05: المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لتشخيص أبعاد التسويق الداخلي

الرقم	الم تغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية (تشخيص واقع الأبعاد والفقرات)
ممارسة الرؤية				
1	يعرض البنك رؤيته على موظفيه	3,64	1,09	متوسط
2	البنك يوصل رؤيته لموظفيه بصورة واضحة	3,64	1,13	متوسط
3	البنك يسوق و يتصل بموظفيه بخصوص رؤيته، قيمه الأساسية و براجه	3,75	1,00	مرتفع
ممارسة المكافأة				
4	البنك يقدم مكافآت للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة	2,86	1,31	متوسط
5	إدارة البنك تكافئ الموظف الذي لديه مساهمة أكبر في تحقيق رؤيته	2,78	1,17	متوسط
6	وجود أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء الفردي في البنك	3,53	1,13	متوسط
7	وجود أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء الجماعي في البنك	3,06	1,17	متوسط
8	إدراك الموظف لقيمته في البنك من خلال المكافأة التي يتلقاها	3,42	1,22	متوسط
ممارسة التمكين				
9	الحرية في طريقة أداء الوظيفة	3,11	1,34	متوسط
10	استخدام الآراء و القرارات الخاصة في حل مشاكل العمل	3,22	0,89	متوسط
11	تشجيع المبادرة عند الموظف	3,22	0,89	متوسط
12	هناك مجال من الحرية لاختيار الطريقة المناسبة من وجهة نظر	3,22	0,92	متوسط

			الموظف لأداء الوظيفة	
متوسط	1,24	2,94	الحرية في التنقل بين الوظائف المختلفة للبنك	13
متوسط	1,75	3,14	ثقة الإدارة في قدرة موظفيها على اتخاذ القرارات الصائبة	14
متوسط	0,69	3,35	ممارسة الاتصال الداخلي	
متوسط	1,11	3,31	الاتصالات في البنك تتم في الاتجاهين (من المدير إلى الموظف و العكس صحيح)	15
متوسط	1,15	2,97	التشجيع على تنوع الآراء في البنك	16
متوسط	1,05	3,47	إصغاء المسؤول المباشر للموظف في حديثه عن مشاكل تعترضه أثناء تأدية وظيفته و الاقتراحات المناسبة لحلها	17
متوسط	1,05	3,42	حرية المناقشة و التعبير عن الرأي أثناء الاجتماعات مع مسؤولي البنك	18
متوسط	1,08	3,50	قضاء المسؤول لبعض الوقت مع الموظفين لشرح أهداف البنك و مدى اعتماده عليهم لتحقيقها	19
متوسط	1,20	3,44	تواصل البنك مع موظفيه يتم باستخدام الانترنت بدءا بالشبكة الداخلية، البريد الالكتروني، وصولا إلى وسائل التواصل الاجتماعي	20
متوسط	0,60	3,32	متغير التسويق الداخلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V 24

محاولة منا لتشخيص واقع التسويق الداخلي و أبعاده الأربعة المتمثلة في الرؤية، المكافأة، التمكين، و الاتصال الداخلي التي جاءت في الاستبيان سناخذ كل بعد بفقراته المختلفة على حدى:

1.8.6. تشخيص واقع بعد الرؤية: من خلال الجدول رقم 05 و اعتمادا على الاستبيان و مخرجات Spss v24، جاءت نتائج و عبارات تشخيص بعد الرؤية كما يلي:

العبرة الأولى: في تشخيص لواقع بعد الرؤية في الوكالات البنكية محل الدراسة، جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,64 بمستوى أهمية (مستوى التواجد) متوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1,09 و هو ما يدل على تشتت اتجاه إجابات العينة حول هذه الفقرة التي جاءت تحت عنوان "عرض البنك لرؤيته على موظفيه"، ما يعني أن البنوك محل الدراسة تعرض رؤيتها على موظفيها بمستوى معتدل، على الرغم من تأكيد (Ozden, 2014) على أن الرؤية هي رسالة الحلم المستقبلي أو المستوى الذي ترغب المنظمة في تحقيقه. (Taiwo Akeem, 2016, p. 128) ، و شرحها للموظف يعتبر جزءا من زيادة الحافز لديه.

العبرة الثانية: قدر المتوسط الحسابي للعبارة الثانية بمستوى 3,64 و بتواجد متوسط و انحراف معياري قدره 1,13 و هو ما يدل على تشتت آراء عينة الدراسة حول فقرة "البنك يوصل رؤيته لموظفيه بصورة واضحة"، و التي قد يؤخذ عليها عدم وضوح رؤية البنك لدى فئة معتبرة من موظفي الخط الأمامي في الوكالات محل الدراسة.

العبرة الثالثة: فقرة "البنك يسوق و يتصل بموظفيه بخصوص رؤيته، قيمه الأساسية و برامجه" قدر متوسطها الحسابي بـ 3,75 بمستوى تواجد مرتفع في الوكالات محل الدراسة، و انحراف معياري قدر بـ 1,00 و هو ما يدل على انسجام

آراء العينة حول هذه الفقرة، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على وعي إدارات الوكالات البنكية المدروسة بأهمية إشراك العميل الداخلي و اطلاعه على رؤية البنك ليكون طرفا فاعلا في بلوغها .

2.8.6. تشخيص واقع المكافأة: من خلال الجدول رقم 05 واعتمادا على الاستبيان و مخرجات Spss v24، جاءت نتائج و عبارات تشخيص بعد المكافأة كما يلي:

العبرة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,86 بمستوى تواجد متوسط، وهي موافقة لـ "البنك يقدم مكافآت للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة"، هذا ما يدل ربما على أن هؤلاء لا يعتبرون ما يتلقونه مكافئا لما يقدمونه من خدمات للعميل الخارجي في الوكالات البنكية المدروسة، على الرغم مما تم تأكيده من طرف (Luthans et Davis 1990, Luthans et Stajkovic 1999) بأنه من المتوقع أن يعزز الموظفون المكافآت من سلوكياتهم المرغوبة لتقدم خدمة متميزة، و بالتالي بلوغ رضا العميل الخارجي و ولائه (Harvis Bansal, 2001, p. 68)، أما الانحراف المعياري فبلغ 1,31 و هو ما يدل على تشتت آراء العينة حول هذه الفقرة.

العبرة الثانية: جاءت عبارة "إدارة البنك تكافئ الموظف الذي لديه مساهمة أكبر في تحقيق رؤيته" بمتوسط حسابي قدر بـ 2,78 بمستوى أهمية متوسط، و هو ما يدل على أن موظفي الخط الأمامي الذين تم الأخذ بأرائهم في إعداد هذه الدراسة يعتقدون بوجود هذه الممارسة داخل البنك و لكنها بالمستوى الوسط، على الرغم من أهمية الربط بين المتغيرين (المساهمة في تحقيق الرؤية و المكافأة) خصوصا في إطار منظمة خدمية قيمها الأساسية ترتبط بمجالات الجودة، العمل الجماعي، المرونة، الابتكار، رعاية العملاء و سرعة الاستجابة لمتطلباتهم، فهي تشجع بذلك السلوك الذي يسهم في تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها (Braunus, 2013, p. 1409)، أما الانحراف المعياري فجاء مساويا لـ 1,17 و هو ما يدل على تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه العبارة .

العبرة الثالثة: عبارة "وجود أنظمة المكافآت المرتبط بالأداء الفردي في البنك" بلغ متوسطها الحسابي 3,53 ، بدرجة أهمية متوسط، هذا ما يعني أن موظفي الوكالات البنكية المدروسة يقرون بوجودها و لكن بنسبة معتدلة، أو أن احتسابها استنادا إلى ما جاء به كل من (Westover et Westover) يتم اعتمادا على اعتبارات خارجة عن أداء الموظف، فأن يحصل غيري على مكافأة أكبر أو مساوية للتي تلقيتها رغم ضآلة أداءه الوظيفي من شأنه أن يؤثر على الرضا الوظيفي لهذا الأخير (Sara Indileni Hamukwaya, 2014, p. 192) ، أما الانحراف المعياري فجاء مقدرًا بـ 1,13 و هو ما يعني تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه الفقرة.

العبرة الرابعة: "وجود أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء الجماعي في البنك" بلغ متوسطها الحسبي 3,06 بمستوى أهمية متوسط، و هو ما يوضح أن عينة موظفي الدراسة يعتبرون هذا النوع من المكافآت موجودا في منظماتهم و لكنها بالمستوى المتوسط، و قد يرجع ذلك إلى ما جاء به (Brown, 2009) الذي اعتبر أن العمل الجماعي عادة ما لا يظهر بشكل محدد حين تقييم الأداء، و هو ما يعكس على أنظمة المكافآت (Shouvik Sanyal, 2018, p. 18) ، أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 1,17 ليدل على تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

العبرة الخامسة: المتوسط الحسابي لعبارة إدراك الموظف لقيمته في البنك من خلال المكافأة التي يتلقاها جاء مساويا لـ 3,42 بمستوى أهمية متوسط، و هو ما يدل على تواجد هذه الممارسة في الوكالات البنكية الممثلة لعينة الدراسة بمستوى معتدل، فالمكافأة انطلقا مما جاء به (Bansal et al (2011) لا تتوقف عند اعتبارها عامل جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين، و لكنها تتخطى ذلك لتصبح وسيلة لتبليغ الموظف بقيمته لدى المنظمة، هذا ما يجعلها ترتبط إيجابا بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي (NYONGESA, 2014, p 24)، و الانحراف المعياري جاء مساويا لـ 1,22 و هو ما يدل على تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه الفقرة.

- 3.8.6. تشخيص واقع بعد التمكين:** من خلال الجدول رقم 05 واعتمادا على الاستبيان و مخرجات Spss v24، جاءت نتائج و عبارات تشخيص بعد التمكين كما يلي:
- العبرة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3,11، و هي ذات مستوى أهمية متوسط، تمحورت حول "الحرية في طريقة أداء الوظيفة"، و قد يرجع ذلك إلى عدم حرية و استقلالية الموظف في الوكالات البنكية المدروسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته و ضرورة العودة إلى الإدارة العليا لأخذ الاستشارة، في حين أن الانحراف المعياري قدر بـ 1,34 و هو ما يدل على تشتت آراء العينة حول نفس الفقرة.
- العبرة الثانية:** العبرة التي تمحورت حول "استخدام الآراء و القرارات الخاصة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل" بلغ متوسطها الحسابي 3,22 بمسوى أهمية متوسط، و هو ما دل دائما على قلة حرية التصرف من طرف الموظف في أداءه للمهام المرتبطة بوظيفة في الوكالات البنكية محل الدراسة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0,89 و هو ما يعني الانسجام في آراء العينة المدروسة في الإجابة عن هذه العبرة.
- العبرة الثالثة:** بمتوسط حسابي قدر بـ 3,22 و بمسوى أهمية متوسط جاءت عبارة "تشجيع المبادرة عند الموظف"، و هو ما يؤكد أن عينة الوكالات المدروسة ما زالت على عهدا مع آليات التسيير القديمة التي تستصغر المبادرة من الموظف و تبقية دائما في إطار تنفيذ أوامر الإدارة العليا، هذا و قد انسجمت آراء العينة في الإجابة عن هذه العبرة بانحراف معياري قدره 0,89.
- العبرة الرابعة:** جاءت عبارة "هناك مجال من الحرية لاختيار الطريقة المناسبة من وجهة نظر الموظف لأداء وظيفته" (هي مشابهة للعبرة الأولى من هذا البعد حتى يتسنى لنا مقارنة إجابته بين الفقرتين و بالتالي معرفة مدى تركيزه) بمتوسط حسابي قدر بـ 3,22 يعكس مستوى متوسط من الأهمية، و انحراف معياري قدر بـ 0,92 و هو ما يعكس انسجام آراء العينة في الإجابة عن هذه الفقرة.
- العبرة الخامسة:** عبارة "الحرية في التنقل بين الوظائف المختلفة للبنك" جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 2,94 بمسوى أهمية متوسط، و هو ما يعكس قلة فرص التدوير الوظيفي رغم أهميته في القضاء على رتابة المهام التي يؤديها الموظف، توفيره لفرص تطوير مهاراته و تزويد هذا الأخير بخبرات و مهارات متنوعة، في حين جاء الانحراف المعياري مساوي لـ 1,24 و هو ما يعني تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه الفقرة.
- العبرة السادسة:** بمتوسط مقدر بـ 3,14 و مستوى أهمية متوسط جاءت عبارة "ثقة الإدارة في قدرة موظفيها على اتخاذ القرارات الصائبة"، لتدل على عدم تمكين هؤلاء من طرفها رغم أهمية هذا البعد في حل المشاكل التي تعترضهم مع العميل الخارجي و التي تستدعي حلولاً آنية و سريعة دون العودة إلى الإدارة العليا، أما الانحراف المعياري فجا مساويا لـ 1,75 ليدل على تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه الفقرة.
- 4.8.6. تشخيص واقع بعد الاتصال الداخلي:** من خلال الجدول رقم 05 واعتمادا على الاستبيان و مخرجات Spss v24، جاءت نتائج و عبارات تشخيص بعد المكافأة كما يلي:
- العبرة الأولى:** عبارة "الاتصالات في البنك تتم في الاتجاهين" (من المدير إلى الموظف و العكس صحيح) جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3,31 بمسوى أهمية متوسط، و هو ما يعني أن الاتصال العمودي بنوعيه سواء النازل المتأني من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدنى المستويات الإدارية في شكل تعليمات متعلقة بالعمل و أوامر، أو الاتصال الصاعد الذي يأتي من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه يتم بشكل متذبذب، لا تتم بالمستوى المطلوب، خصوصا إذا تم الحديث عن النوع الثاني الذي يجد صعوبة في تمرير المعلومة عبر جميع المستويات التنظيمية وصولا إلى الإدارة العليا، أما مستوى الانحراف المعياري فقدر بـ 1,11 و هو ما يدل على تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه الفقرة.

العبارة الثانية: بمتوسط حسابي قدر بـ 2,97 جاءت عبارة "التشجيع على تنوع الآراء" و بمستوى أهمية قدر بالمتوسط، وهو ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة قد لا يوجد فيها تحفيز على ذلك و لا تأخذ ربما بتنوع الآراء داخلها رغم ما لهذا الأخير من قدرة على إبراز مهارات، قدرات و معارف كامنة لدى الموظفين، أما الانحراف المعياري فكان مساويا لـ 1,15 و هو ما يعني تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة.

العبارة الثالثة: فقرة "إصغاء المسؤول المباشر للموظف في حديثه عن مشاكل تعترضه أثناء تأدية وظيفته و الاقتراحات المناسبة لحلها" كانت بمتوسط حسابي قدره 3,47 بمستوى أهمية متوسط، وهو ما يعبر على أن موظفي الخطوط الأمامية يقرون بإصغاء مسؤوليهم لمشاكلهم الوظيفية و لكن إلى حد ما، رغم أن الصعوبات الوظيفية التي تعترضهم قد يأتي من وراء حلها تحسين الخدمة المقدمة للعميل الخارجي، أما الانحراف المعياري فجاء بمقدار 1,05 و هو ما يعبر عن تشتت آراء العينة حول هذه الفقرة.

العبارة الرابعة: المتوسط الحسابي لعبارة "حرية المناقشة و التعبير عن الرأي أثناء الاجتماعات مع مسؤولي البنك" يساوي 3,42 بدرجة أهمية متوسط، وهو ما يعني أن عينة الدراسة تعتقد في وجود هذا الجانب و لكن ليس دوما، على الرغم من أهمية إبداء موظفي الخط الأمامي لآرائهم على اعتبار أنهم الحلقة التي تربط المنظمة بعميلها الخارجي، و بالتالي لديهم علم بتوقعاته، المشاكل و الصعوبات التي تعترضه، و قادرين على الخروج بطرق لحلها و تجنب الوقوع في أخرى، أما الانحراف المعياري فكان مساويا لـ 1,05 و هو ما يدل على تشتت آراء العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

العبارة الخامسة: أخذت عبارة "قضاء المسؤول لبعض الوقت مع الموظفين لشرح أهداف البنك و مدى اعتماده عليهم لتحقيقها" متوسطا حسابيا مقدرا بـ 3,50 بمستوى أهمية متوسط، وهو ما يعكس إقرار عينة الدراسة بتواصل المسؤولين معهم بغية شرح أهداف البنك لهم بمستوى وسطي فقط، أي ليس دائما، بالرغم من اعتبار الأخير (المسؤول) عميلا تنظيميا حسب ما جاء به (Edgar, Geare, et O'Kane, 2015; Kilroy & Dundon, 2015) و تقع على عاتقه مسؤولية تحفيز موظفي الخط الأمامي لتقديم الأداء المتميز و بالتالي ضمان فعالية الأداء التنظيمي ككل (James, 2016, p 23)، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 1,08 و هو ما يدل على تشتت آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

العبارة السادسة: جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 3,32 و مستوى تواجد متوسط في الوكالات المختارة، تمحورت هذه الأخيرة حول "تواصل البنك مع موظفيه باستخدام الانترنت بدءا بالشبكة الداخلية، البريد الإلكتروني، وصولا إلى وسائل التواصل الاجتماعي"، و التي على الرغم من أهميتها في ترقيم المعلومة، معالجتها، تخزينها و سرعة نشرها و بالتالي السرعة في أخذ القرار إلا أن مدى استعمالها يبقى متوسطا حسب آراء عينة الدراسة، في حين أن الانحراف المعياري بلغ 0,60 و هو ما يدل على انسجام آراء العينة حول وجود تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الوكالات البنكية بمستوى وسطي.

9.6 اختبار الفرضيات: سيتم اختبار صحة الفرضيات المطروحة وفقا للتحليل التالي:

1.9.6 الفرضية الأولى: لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعد الرؤية عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم 06: اختبار الفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
3,67	1,003	-1,93	0,061

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V 24

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن قيمة "ت" المحسوبة مساوية لـ (-1,93)، أما مستوى الدلالة Sig فكانت قيمتها (0,061) وهي أكبر من (0,05)، وهو ما يؤهلنا لقبول الفرضية الصفرية و القول بأنه لا يوجد تباين في آراء العينة حول تطبيق بعد الرؤية في الوكالات البنكية محل الدراسة (الوكالات محل الدراسة تطبق بعد الرؤية)، و لزيادة التأكيد ننظر إلى المتوسط الحسابي المساوي لـ (3,67) الذي يقع في المجال 3,4 4,2 الموافق لخانة "موافق" في سلم القياس المعتمد.

2.9.6. الفرضية الثانية: لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعده المكافأة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم 07: اختبار الفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
3,14	0,94	-5,40	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V 24

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن قيمة "ت" المحسوبة مساوية لـ (-5,40)، أما مستوى الدلالة Sig فكانت قيمتها (0,00) وهي أصغر من (0,05)، مما يضطرنا لقبول الفرضية البديلة بمعنى يوجد تباين في آراء العينة حول تطبيق البنوك محل الدراسة لبعده المكافأة، و لكن هذا لا يؤهلنا إلى القول أن البنوك محل الدراسة لا تطبق بعد المكافأة بالشكل الذي يرغبه الموظف، لأنه بالعودة إلى المتوسط الحسابي المساوي لـ (3,14) نجد بأنه في المجال 2,6 3,4 الموافق لخانة "محايد" في سلم القياس المعتمد.

3.9.6. الفرضية الثالثة: لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعده التمكين عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم 08: اختبار الفرضية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
3,14	0,60	-8,53	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V 24

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن قيمة "ت" المحسوبة مساوية لـ (-8,53)، أما مستوى الدلالة Sig فكانت قيمتها (0,00) وهي أصغر من (0,05)، وهو ما يضطرنا لقبول الفرضية البديلة بمعنى يوجد تباين في آراء العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعده التمكين، و لكن هذا لا يؤهلنا إلى القول أن الوكالات محل الدراسة لا تطبق بعد التمكين، لأنه بالعودة إلى المتوسط الحسابي المساوي لـ (3,14) نجد بأنه في المجال 2,6 3,4 الموافق لخانة "محايد" في سلم القياس المعتمد.

4.9.6. الفرضية الرابعة: لا يوجد تباين في آراء أفراد العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعده الاتصال الداخلي عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم 09: اختبار الفرضية الرابعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
3,34	0,69	-5,66	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V 24

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن قيمة "ت" المحسوبة مساوية لـ (-5,66)، أما مستوى الدلالة Sig فكانت قيمتها (0,00) وهي أصغر من (0,05)، وهو ما يضطرنا لقبول الفرضية البديلة بمعنى يوجد تباين في آراء العينة حول تطبيق الوكالات محل الدراسة لبعده التمكين، ولكن هذا لا يؤهلنا إلى القول أن البنوك محل الدراسة لا تطبق بعد الاتصال الداخلي، لأنه بالعودة إلى المتوسط الحسابي المساوي لـ (3,34) نجد بأنه يقع في المجال 2,6 ← 3,4 الموافق لخانة "محايد" في سلم القياس المعتمد.

10.6. مناقشة النتائج

هناك اتفاق لدى عينة الدراسة بوجود ممارسة الرؤية داخل الوكالات البنكية التي وقع عليها البحث الميداني، ولكن يبقى أن نقول أن هذه الممارسة حتى وإن فرضنا جدلا أنها قائمة على الجوانب الرئيسية المكونة لها بدءا من جانب التطوير، جانب التعبير اللفظي أو الشفهي عنها (articulation)، جانب الاتصال وأخيرا جانب التنفيذ، ومستوى لجميع الخصائص التي تتميز بها والمتمثلة في خاصية الإيجاز، خاصية الوضوح خاصة التوجه المستقبلي، خاصية الاستقرار، خاصية التحدي، خاصية التجريد و خاصية الإلهام التي جاء بها (Baum et al 1998)، إلا أنها تبقى قاصرة وغير قادرة على تحقيق ما أوجدت من أجله إلا بنسبة 10% فقط؛ والمسؤولية الملقاة على عاتق القائد هنا هي العمل على إيصال رؤيته لموظفيه، وكذا تحفيزهم وتعليمهم عن طريقة الأداء لبلوغ النتائج المرغوبة والمطلوبة وهذا كله من شأنه المساهمة في تحقيقها بنسبة أكبر. (Kantabue, 2008, p. 132)

وبخصوص أبعاد المكافأة، التمكين والاتصال الداخلي لم يثبت الاهتمام بها كثيرا من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما بينته النتائج الخاصة بكل منها، لكن بالرغم من ذلك إلا أنه لا يمكننا الإقرار بأن هذه الوكالات لا تطبق هذه الأبعاد كلها، فهي تركز عليها لكن بنسبة متدنية، لأن نسب المتوسطات الحسابية المتحصل عليها بخصوص هذه الأبعاد الثلاثة تؤكد ذلك، حيث وضحت انحصار إجابات فئة معتبرة من موظفي الخط الأمامي بالوكالات المدروسة في خانة "محايد" بسلم القياس المعتمد.

6. الخاتمة

نظرا للدور الحاسم الذي يؤديه موظفي الخط الأمامي في التميز عند أداء الخدمة للعميل الخارجي و بلوغ رضاه و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية، خصصنا هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في ممارسة الرؤية، ممارسة المكافأة، ممارسة التمكين و أخيرا ممارسة الاتصال الداخلي كتوجه جديد لإدارة هؤلاء الموظفين وبناء الوعي لديهم بأهمية التعامل مع العميل كملك. و ما لمسناه من خلال البحث الميداني الذي شمل مجموعة من الوكالات البنكية بولاية معسكر هو قيامها بشرح رؤيتها لموظفيها بشكل يجعلها جزءا من مهامهم اليومية، و بالتالي معرفة كيفية تأثير وظائفهم في بلوغها، أما فيما تعلق بباقي الممارسات فكانت بالمستوى المتوسط و ليست بحجم التحديات التي تقف أمام هؤلاء بشكل متكرر أثناء لقاءاتهم مع العميل.

و على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة دائما يمكننا تقديم الاقتراحات المتمثلة في:

- تعزيز بعد المكافأة، خاصة منها التي تحتسب على أساس العمل الجماعي أو الأداء النسبي للفريق، فتللك التي تأتي نتيجة للأداء الفردي من شأنها تقويض العمل الجماعي، التشجيع على التركيز على المدى القصير و قيادة الموظف إلى الاعتقاد بأن الأجر لا يرتبط بالأداء، بل بأمور أخرى قد تتعلق بالعلاقات التي يرسمها مع مشرفيه؛
- العمل على تطوير بعد التمكين للموظف الأمامي، لأن الهرم التنظيمي التقليدي الذي يسلم القيادة المطلقة للإدارة العليا بشكل حصري لم تعد تتماشى بيروقراطيته مع التغيرات السريعة، و كبديل له ظهر الهرم التنظيمي المقلوب على يد المدير التنفيذي لشركة الخطوط الجوية الاسكندنافية (Jan Calzan 1987) الذي وضع على قمته الموظف الذي يباشر تقديم الخدمة للعميل، أما المستويات الإدارية الأخرى فتعتبر تابعة له؛
- فيما يتعلق ببعده الاتصال الداخلي، يجب تعزيز الاتصال المفتوح بين جميع المستويات التنظيمية، استخدام تقنيات الإعلام و الاتصال، و تطوير الاتصال ثنائي الاتجاه لما له من فعالية خصوصا في نقل العقبات التي تعترض الموظف الأمامي أثناء تواجده وجها لوجه مع العميل، و بالتالي تحول دون تطبيق رؤية المنظمة إن لم يتم تداركها من قبل الإدارة العليا؛
- إرضاء العميل الخارجي ينطلق أولا من خدمة العميل الداخلي بتلبية حاجاته و توقعاته ليتمكن من النجاح خارج المنظمة.

قائمة المراجع

- الجرجاوي، ز. ب، (2010) القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- شفيق العتوم، (2015)، طرق الإحصاء باستخدام *SPSS*، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن.
- عادل مرابطي، عائشة نحوي، (2009)، العينة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، 94-108.
- Amjad Abu ELSamen, M. A, (2012), The impact of internal marketing on internal service quality:A case study in a a Jourdanian pharmaceutical company, *Iternational journal of business and management* , 84-95.
- Braunus, M, (2013), Aligning strategic human ressource management to human ressource,performance and rawerd. *Iternational business and economics research* , 1405-1410.
- Bruin, L. R.-D, (2013, october), The influence of internal marketing on internal customer satisfaction within retail banking, Johannesburg, *Management*, South Africa.
- Byju, K. P, (2013), Internal Marketing:Employee Does Matter, *Global Journal of Management and Business Studies* , 519-524.
- Dubravka, S., & Nina, P. V,(2012), Integrating internal communication human ressource management and marketing concept into the new internal marketing philosophy, (*U. o. Zegreb, Éd.*) *FEB-Working papier series* , 7 (12), pp. 1-13.
- Elsamen, A,(2012), The impact of internal sevice quality:A case study in Jordanian pharmaceutical company, *Internaltional journal of business and management* , 84-95.
- Farias, S. A, (2010), Internal marketing (IM):A literature review and research propositions for service excellence, *Braziliane Business review* , 99-115.
- Franco-Santos, M., & Gomez-Mejia, L, (2015), Rawerd systems, *Wiley emcyclopedia of management* (3), 01-12.
- Gounaris, (2006), Internal - market orientation and its measument, *Journal of Business Research* , 432-448.
- Gounaris, S, (2006), Internal-market orientation and its measurement, *Journal of business research* , 59(4).
- Harvis Bansal, M. M, (2001), The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management* , 61-76.
- Kantabue, (2008), What do we know about vision?, *The journal of applied business research* , pp. 127-138.
- Khameneh, M, (2015), The role of internal marketing in faciliating knowledge management practices:a case of the eghtesad novin bank, *internatinal journal of economie,commerce and management* , 662-680.

- M.Roberts, L., & L Reymolds, D. B, (2017), Strengthening graduate employee commitment through internal marketing in the south Africa retail banking industry. ***South Africa journal of Business Management*** , 48(4), 91-105.
- Mishra, S, (2010), Internal marketing -A tool to harness employees power in service organization in India, ***International journal of business and management*** , 185-193.
- Mohammed Saleem Khelif Alshura, W. K, (2016), Impact of internal marketing practices on the organization commitment of the employees of the insurance companies in Jordon, ***International journal of academic researche in economics and management*** , 168-187.
- Sara Indileni Hamukwaya, R. Y, (2014), How a proper performance related rawerd system can contribute to ork performance excellence, ***Open journal of business and management*** , 189-194.
- Sarpong, S, (2016), The service industry and the " moment of truth", ***Athens journal of tourisme*** , 25-40.
- Shouvik Sanyal, M. W, (2018), The impact of teamwork performance of empoloyees:A study of faculty membre in Dhofar university, ***ISOR Journal of business and management*** , 15-22.
- Silvia Sievers, C. V, (2015), where is the marketing in internal marketing :Revisiting the concept from the service perspective, ***ANZMAC 2015:Innovation and growth strategies in marketing at Sydeney*** , 1-8.
- Sincic, V, (2012), Integration internal communication,human resource management and marketing concept into the new internal marketing philosophy, ***Working paper series*** , 07(12), 1-13.
- Suranga, J. H, (2014), Importance of the corporate vision, ***Proceedings of the HR conference*** , 1(1), 34-40.
- Taiwo Akeem, L. F, (2016), Vision and ission in organization:Myth or heuristic devic. ***The international journal of business and management*** , 127-134.
- Ueno, A. (2008), Is empowerment really a contribution to service quality, ***The service industries journal*** , 28(9), 1321-1335.
- Yavas, V. (1997), Service quality in the banking sector in an emerging economy:A consumer survey, ***International journal of bank marketing*** , 217-223.