

أثر التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط  
دراسة ميدانية على موظفي وكالات بنك القرض الشعبي الوطني بمدينة سطيف

The impact of internal marketing on adopting organizational citizenship behaviour by having the perceived value of an employee as an intermediary variable

Case study of a group of employees of the National People's Loan Bank in Setif

خلفي هديات\*<sup>1</sup>، رقاد صليحة\*<sup>2</sup>،

<sup>1</sup>جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، [hidayat.khelfi@univ-setif.dz](mailto:hidayat.khelfi@univ-setif.dz)

مخبر الدراسات والبحوث التسويقية والاقتصادية

<sup>2</sup>جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، [salihareggad@univ-setif.dz](mailto:salihareggad@univ-setif.dz)

مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/03/06

تاريخ الاستلام: 2023/10/19

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى تأثير التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الدور الوسيط للقيمة المدركة للموظف. ولتحقيق ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي وكالات بنك القرض الشعبي الوطني بمدينة سطيف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، مفادها أن تطبيق وكالات بنك القرض الشعبي الوطني محل الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي يسهم بشكل كبير في تبني سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعظيم القيمة المدركة لموظفيها عند مستوى معنوية 0.05.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، القيمة المدركة للموظف، سلوك المواطنة التنظيمية.

ترميز JEL: C81, C12, M31, M53, M54

**Abstract:**

This study aimed to test the extent to which internal marketing influences the adoption of organizational citizenship behaviour by having the intermediary role of the employee's perceived value. To this end, this study relied on the analytical descriptive curriculum and the use of the identification tool to collect data from the study community of employees of the National People's Loan Bank agencies in the city of Setif. The study found a number of findings that the application of internal marketing dimensions by the National People's Loan Bank agencies in question greatly contributes to the adoption of organizational citizenship behaviour by maximizing the perceived value of their employees at a morale level of 0.05.

**Keywords :** internal marketing, perceived value of employee, organizational citizenship behavior.

**JEL Classification Codes:** C81, C12, M31, M53, M54

## 1. مقدمة:

لقد أدركت المؤسسات وسط ما تشهده من تغييرات مستمرة على مستوى بيئتها الخارجية، بأن المورد البشري هو العنصر الحاسم في صناعة منتجاتها، وأنه الميزة الأساسية التي تسمح لها بالاستمرار والنجاح والبقاء في السوق، الأمر الذي تطلب منها ضرورة الاهتمام بموردها البشري، من خلال تبني مفاهيم عديدة من أهمها: مفهوم التسويق الداخلي، والذي يقوم على اعتبار الموظف زبون داخلي، يجب الاهتمام به وفق العديد من الأبعاد التي اختلفت الدراسات في تحديدها، وأيضا مفهوم القيمة المدركة للموظف، والذي يلعب دورا بالغا في تعزيز رضاه وولائه للمؤسسة من خلال سعي المؤسسة لتعظيم المنافع المدركة له وتخفيض تضحياته. وانطلاقا من هذا الاهتمام بالمورد البشري، ظهرت أيضا مفاهيم تعكس السلوكيات الطوعية للموظفين في مؤسساتهم، والتي تتجاوز السلوكيات المطلوبة منهم في إطار الوظيفة الرسمية، وتعتبر عن انتمائهم وولائهم لها، وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. وسنحاول من خلال هذه الدراسة، معرفة مدى تبني المؤسسات المصرفية لهذه المفاهيم، ومدى تأثير تطبيقها لأبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة كمتغير وسيط.

### 1.1 اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، نتبلور لدينا اشكالية الدراسة في الشكل التالي:

هل يؤثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في وكالات بنك القرض الشعبي الوطني لمدينة سطيف على تبني

سلوك المواطنة التنظيمية بوجود عامل القيمة المدركة كمتغير وسيط؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لموظف البنك محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير مباشر وموجب للقيمة المدركة للموظف على تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط لدى موظفي البنك محل الدراسة؟

### 2.1 فرضيات الدراسة:

لمعالجة اشكالية الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

## خلفي هديات، رقاد صليحة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لموظف البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير مباشر وموجب للقيمة المدركة للموظف على تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية في وجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- قياس أبعاد التسويق الداخلي والسلوك المواطنة والقيم المدركة للموظف في البنك محل الدراسة؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية والقيمة المدركة للموظف عند مجتمع الدراسة؛
- قياس مدى تأثير تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية في وجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط لدى موظفي البنك محل الدراسة؛

### 2. الاطار النظري للدراسة:

#### 1.2 ماهية التسويق الداخلي:

##### 1.1.2 مفهوم التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم، كان مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية (GEORGE, 1990). كما عرف على أنه: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة كونهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة" (BERRY & PARASURMAN, p. 14). وتشير بعض الأدبيات التسويقية، إلى أنه هناك نوعين من التوجهات التسويقية، الأول يهتم بالزبون الخارجي، أما الثاني فيهتم بالموظف على أنه زبون داخلي (HALES & MECRATE, 1994, p. 313).

## 2.1.2 أبعاد التسويق الداخلي:

إن أبعاد التسويق الداخلي عديدة ومتنوعة، نذكر أهمها فيما يلي:

- **التدريب:** يعرف التدريب على أنه: "تشاط معتمد تقوم به المؤسسة بهدف تحسين أداء الافراد في وظائفهم التي يشغلونها، ويتحقق التدريب من خلال وضع برامج تدريبية للعاملين تهتم بتطوير المهارات الشخصية والمهنية، والتعريف بثقافة المنظمة، وطريقة التعامل مع الزبائن" (سليمان و ثابت، 2007، صفحة 54)؛
- **التحفيز:** ويعرف على أنه: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن الأخطاء، في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته" (بابكر، 2018، صفحة 85). وكذلك تعرف الحوافز بأنها: "تلك التي يحصل الفرد مقابل لتمييزه في الأداء عن زملائه داخل المؤسسة" (Mishra، 2010، صفحة 187)؛
- **تمكين العاملين:** هو مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وأن يتحل الموظف بالتفكير الاستراتيجي وبالمسؤولية على المستوى الشخصي، وعلى الادارة مكافأة الموظفين الذين يتصرفون بمسؤولية" (Pardo, M. d; Bruce, I، 2003، الصفحات 102-108)، كذلك هو تلك العملية التي تمكن الموظفين للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال تفويض الصلاحيات والتدريب والثقة والدعم العاطفي" (خوالد، صفحة 102) ؛
- **الاتصال الداخلي:** هو خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة الواحدة (Mishra، 2010، p. 188)، لذا يمكن تعريفه بأنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة" (بابكر، 2018، صفحة 86). وبالتالي هو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وقد أشار العالمان (Lovlock Christopher & Wartz Jochen، 2004) إلى أهمية الاتصال الداخلي بين العاملين، حيث يلعب دورا مهما في بناء الثقة والاحترام وتوطيد العلاقة بينهم.

## 2.2 ماهية القيمة المدركة للموظف:

### 1.2.2 مفهوم القيمة المدركة للموظف:

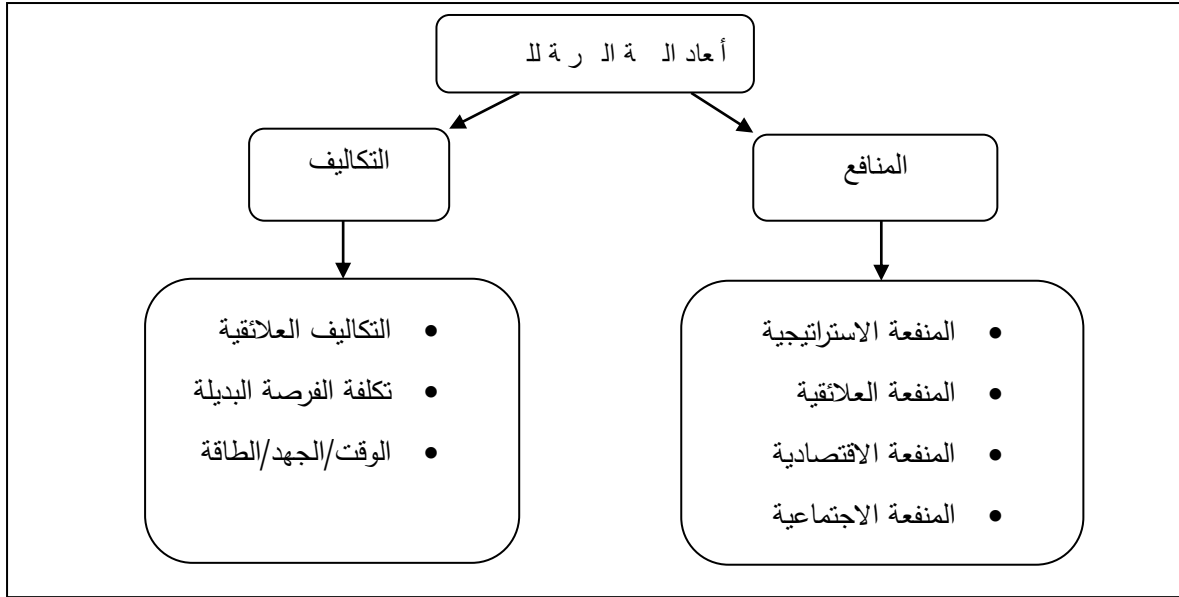
لقد تفتنت المؤسسة بأن اهتمامها بتعظيم القيمة المدركة للعنصر البشري، الذي ينشط بها يؤدي بالضرورة إلى تعظيم قيمة زبونها، وبالتالي ضمان ولائه لها. ويعد PAYE, HOLT & FROW (2000) من بين أوائل الراغبين في تحديد وفهم مفهوم إنشاء القيمة للموظفين في سياق التسويق، لذا عرفوا القيمة المدركة للموظف على أنها: "فهم الأمور التي تجذب الموظفين للعمل حيث يكونوا راضين بهذا العمل، وبالتالي الاستمرار فيه"

(Payen & all, 2000, p. 258). كما عرفت على أنها: "مقارنة بين المنافع والتكاليف التي يدركها الموظف أثناء التزامه بالعمل مع المؤسسة، حيث يمكن أن تكون أبعاد الفوائد والتكاليف ملموسة وغير ملموسة، نقدية وغير نقدية، وتنشأ عن الممارسات الإدارية وكذلك عن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي داخل المؤسسة" (HANEN CHARNI, 2013, p. 78).

## 2.2.2 أبعاد القيمة المدركة للموظف:

كما أشرنا سابقا أن القيمة المدركة للموظف مبنية على أبعاد ملموسة وغير ملموسة، نقدية وغير نقدية يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (01) : أبعاد القيمة المدركة للموظف.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (HANEN CHARNI, 2013، صفحة 82).

### أ- المنافع:

**المنافع الاستراتيجية:** تتمثل في الاعتراف والتطوير الوظيفي وتنمية المهارات، حيث أن هذه أمور استراتيجية وتؤثر تأثيرا كبيرا على ولاء الموظفين وأدائهم. ويعد التوازن بين العمل والاسرة أيضا بعدا مهما للقيمة بالنسبة لأي موظف، حيث يجب أن تكون مرونة تسمح لكل موظف بتنظيم عمله، وفقا لتطلعاته وأسلوب حياته (Charni et Ricard, 2007, p. 81)؛ **المنافع العلائقية:** تعبر عن مدى تطبيق العدل داخل المؤسسة، حيث يقوم الموظفون بتقييم عدالة التوزيع من خلال نسبة الأجر، الجهد، الثقة الممنوحة من طرف المرؤوس، ثم يقارن الموظفون نسبتهم بالموظفين الآخرين أو بتوقعاتهم. فعندما تكون العدالة إجرائية، فإنها تتعلق بوضوح ونزاهة العملية التي تمنح بها الأجر أو العمولات أو الترقيات (HANEN CHARNI, 2013، صفحة 84)؛ **المنافع الاقتصادية:** ولا يشمل هذا النوع من الاستحقاقات المرتب فحسب، بل يشمل أيضا العمولات والمكافآت وتغطية الرعاية الطبية للموظف وأسرته، والاستحقاقات العينية مثل تلك المتعلقة بالسكن والنقل وهذه الاستحقاقات

الملموسة. ورغم أهميتها، إلا أنها لا تكفي في حد ذاتها لتلبية احتياجات الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث أن هذا النوع من المزايا يجعل الموظفين راضين ولكنهم ليسوا سعداء (HANEN CHARNI، 2013، صفحة 85)؛ **المنافع الاجتماعية**: فكل موظف يسعى لأن يكون عضواً في مؤسسة تضمن التزاماتها، من حيث المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والممارسات الأخلاقية تجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع ككل، وتوفر فوائد رمزية وأخلاقية يحظى بتقدير كبير من قبل الموظفين وتغذي شعورهم بالانتماء والفخر (HANEN CHARNI، 2013، صفحة 86).

#### ب. التكاليف:

- **التكاليف العلائقية**: تتمثل في تضارب الأدوار وغموضها، ووجود الضغط في العمل؛
- **تكلفة الفرصة البديلة**: هي مجمل التضحيات التي يقدمها الموظف مقابل بقاءه في عمله الحالي واستمراره مع المؤسسة التي ينشط بها؛
- **الوقت، الجهد والطاقة**: وهي متعلقة بالمدة والطاقة التي يستنزفها الموظف أثناء انجازه لمهامه (HANEN CHARNI، 2013، صفحة 87).

### 3.2 ماهية سلوك المواطنة التنظيمية:

#### 1.3.2 مفهوم سلوك المواطنة:

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ظهر في ثمانينيات القرن الماضي (فاروق، 2021، صفحة 130)، وتعرف على أنها: "سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، تستهدف السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد أو الامتناع عن السلوكيات التي تضايق إدارة المؤسسة التي يعمل بها، حيث تؤدي إلى زيادة أو تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون (عواد عمر محمد، 2001، صفحة 20). ويعرف سلوك المواطنة كذلك على أنه: "سلوك الموظف الذي يتجاوز نطاق نداء الواجب، وبالتالي فهو تقديري ولا يتم مكافأته في سياق هيكل المكافآت الرسمي للمنظمة" (فاروق، 2021، صفحة 131). كما تعرف على أنها: "جميع الممارسات الخضراء للموظف حيث أنها تكون اختيارية وليست جزءاً من متطلبات وظيفته، فهو لا يحاسب عليها إذ لم يرقم بها" (Luu.T.T, 2020, p. 1193).

#### 2.3.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- **التعاون أو الإيثار**: وتعني مجموع السلوكيات الموجهة نحو الأفراد في المؤسسة، وتشمل الاهتمام بمصالح الغير من خلال تقديم المساعدة لهم دون انتظار مقابل لذلك (وأخرون، 2020، صفحة 332)، أو هي مجموع الخدمات والمساهمات الطوعية التي يقدمها الفرد العامل لزملائه الآخرين، مثلاً التضحية، وتفادي كل نزاعات العمل (إيليا بن صويلح، 2022، صفحة 266)؛

- **الكياسة**: ويقصد بها مدى محاولة الفرد منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل، واتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات

لمن يحتاجها، وتقديم النصح لهم، كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه على الآخرين (فاروق، 2021، صفحة 131)؛

• **الروح الرياضية:** هي انعكاس لقابلية العامل وقدرته على القيام بأعباء إضافية، أو مهام ظرفية بكل قبول ورضا وبعيدا عن مشاعر الشكوى والتذمر أو الاستياء التي قد تصيب البعض (ليليا بن صويلح، 2022، صفحة 266).

• **السلوك الحضاري:** وهو المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصيرها، من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وقراءة مذكرات المؤسسة وإعلانها إلى جانب تأدية العمل بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المؤسسة (فاروق، 2021، صفحة 132)، أي هو يعكس إدراك العامل بأنه جزء من كيان أكبر وهو المؤسسة.

#### 4.2 علاقة أبعاد التسويق الداخلي بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعظيم القيمة المدركة للموظف:

إن لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي دورا كبيرا في خلق وتعظيم القيمة المدركة للموظف، حيث تهدف للوصول إلى موظف ناجح، كفؤ وفعال في منصبه خاصة والمؤسسة بصفة عامة. فمن خلال حرص المؤسسة على تدريبه على كافة الأجهزة التي يحتاجها أثناء تأدية مهامه، والعمل على تحفيزه بمختلف الطرق (المادية/ المعنوية)، مع منحه قدرا من الحرية في اتخاذ القرار بما يتلاءم وصلاحيات منصبه (التمكين)، وهذا ما سيعزز من القيمة المدركة له، من خلال اشباع وتعظيم المنافع التي تحصل عليها سواء كانت منافع استراتيجية أو علائقية أو اقتصادية أو اجتماعية مقارنة بالتكاليف والتضحيات التي قدّمها. وبعد أن تحصلت المؤسسة على موظفين توفرت بهم شروط النجاح، تحرص الأخيرة على خلق شبكة اتصالات مستمرة وفعالة بين فريق عملها، حتى تضمن سيرورة جيدة للمعلومات بين موظفيها من جهة، مع فهم وتحديد دقيق لاحتياجات الموظفين من جهة أخرى، كما أن هذه الاجراءات تؤدي لخلق روح الفريق بين موظفي المؤسسة الواحدة، حيث يصبحون بمثابة كيان واحد لا يتجزأ، وهذا ما ينعكس ايجابا على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وسنحاول اختبار مختلف علاقات التأثير بين هذه المتغيرات، من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

#### 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

**1.3 المنهج:** بناء على طبيعة البحث المراد تحقيقها من هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الظواهر كما تتواجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا وتحليلها، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، بغية تفسيرها والوصول الى استنتاجات مع تقديم الاقتراحات.

**2.3 مجتمع البحث المستهدف :** يتمثل مجتمع دراستنا في موظفي بنك القرض الشعبي الوطني المتواجد بمدينة سطيف. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع وكالاته، حيث تم توزيع الاستبانة على 95 فرد، واسترداد جميع الإجابات.

**3.3 أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تكونت من أربعة محاور، تطرق المحور الأول منها، إلى البيانات الشخصية لأفراد المجتمع، والمتمثل في: الجنس والسن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والأجر الشهري. وخصص المحور الثاني من الاستبانة، لمعرفة مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة. أما المحور الثالث، فقد استهدف معرفة اتجاهات أفراد الدراسة اتجاه القيمة المدركة، في حين تطرق المحور الرابع لقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم استخدام سلم ليكرت لقياس الاجابات حول عبارات الاستبانة، والذي يتكون من خمس نقاط، حيث يعبر الرقم 1 على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني والثالث والرابع من الاستبانة، والرقم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس.

#### جدول رقم (01): اتجاهات التقييم

اتجاه التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا
المتوسط المرجح	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكرت

#### 4.3 الأدوات الاحصائية المستعملة:

تم الاستعانة ببرمجية الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بغية معالجة بيانات هذه الدراسة، والتي تتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجات الموافقة على أسئلة الاستمارة؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت لقيم إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛
- الاختبار الطبيعي، التحليل العاملي واختبار باتليت؛
- انحدار خطي بسيط لمعرفة هل هناك علاقة تأثير بين كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- اختبار الوساطة لـ (BARON & KENNY 1986) لمعرفة هل هناك وساطة بين المتغيرات الدراسة ونوعها.



### 5.3 تقييم أدوات القياس:

- **التعريف النظري والقياسي لمتغيرات الدراسة:** تحتوي الدراسة التطبيقية على ثلاث متغيرات رئيسية تحتوي كل منها على مجموعة من الأبعاد. حيث يتمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي والذي يحتوي على أربعة أبعاد وهي: التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي. أما المتغير التابع فيتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ويحتوي أيضا على أربعة أبعاد وهي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية والسلوك الحضاري. كما تم الاعتماد على المتغير الوسيط في الدراسة والذي يتمثل في القيمة المدركة للموظف. ويحتوي هذا الأخير على بعدين، هما: المنافع والتكاليف. وقد تم إعداد استبانة، لنقيس هذه الأبعاد والمتغيرات اعتمادا على مقاييس الدراسات السابقة، مع اضافة بعض التعديلات للتلاؤم مع أهداف دراستنا ومجال تطبيقها؛
- **صدق الأداة:** يقصد به أن تكون كل أسئلة الاستبانة واضحة وبسهل فهمها من طرف المستجوب. لذا بغية التأكد من صدق الاستبانة، تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص للحكم على دقة عباراته، كيفية صياغتها، مدى وضوحها، موضوعيتها ومدى توافقها مع أهداف الدراسة.
- **ثبات الاستبيان:** ونعني بهذا أن الاستبيان يقيس فعال المتغيرات المراد قياسها، وأنها تتمتع بالثبات وذلك من خلال استخدام اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، عن طريق مقياس أو معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Crombach)، والذي يكون محصورا بين 0 و 1، بحيث كلما اقتربت قيمة المعامل من 1 كلما كانت للاستبيان القدرة على إعطاء نتائج جد متقاربة في كل مرة يتم استخدامه فيها. أي أن موثوقية الاستبيان تكون عالية. وقد اتفق العلماء أن قيمة 0.6 تكون كافية للحكم على الاستبيان بالموثوقية. وبلغت قيمة ألفا كرومباخ في دراستنا 95%، وهي قيمة كافية للحكم على الاستبيان بالثبات وفقراته بالاتساق.

#### جدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرومباخ

الرقم	البعد	قيمة ألفا كرمباخ
1	أبعاد التسويق الداخلي	0.95
2	القيمة المدركة للموظف	0.949
3	سلوك المواطنة التنظيمية	0.951

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 6.3 اختبار الصلاحية الهيكلية لمقياس الدراسة:

لاختبار صحة الاستبانة قمنا باستخدام تحليل العاظمي التوكيدي، وهو تحليل يستخدم لمعرفة مدي امكانية استخدام الأبعاد الموضوعية لقياس المتغيرات والتحقق من صحة وثبات هذه الأبعاد. وقد تم استخدام تحليل العاظمي التوكيدي على متغيرات الدراسة، حيث قمنا بقياس مدى إدراك وموافقة الموظفين على تطبيق أبعاد كل من التسويق الداخلي، القيمة المدركة للموظف وسلوك المواطنة التنظيمية. كما قمنا بإجراء اختبار بارنتليت

لاختبار معنوية الارتباط بين الأبعاد وصلاحياتها للتحليل العاملي التوكيدي وكانت نسبته على ترتيب لكل الأبعاد على التوالي: 0.921، 0.756، 0.974، وهذا ما يدل على وجود ارتباط كاف.

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### 1.4 عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة :

جدول رقم (03): وصف مجتمع الدراسة.

النسبة	الخاصية		النسبة	الخاصية	
1.1%	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي	61.1%	ذكر	الجنس
53.7%	ليسانس		38.9%	أنثى	
44.2%	ماستر		13.7%	أقل من 30 سنة	العمر
1%	دكتوراه	40%	من 31 إلى 40 سنة		
10.5%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	38.9%	من 41 إلى 50 سنة	
40%	من 5 إلى أقل من 15 سنة		7.4%	أكثر من 50 سنة	
40%	من 15 إلى أقل من 25 سنة		0%	أقل من 30 ألف دج	الأجر الشهري
9.5%	أكثر من 25 سنة	25.5%	من 30 ألف دج إلى أقل من 60 ألف دج		
		54.3%	من 60 ألف دج إلى أقل من 80 ألف دج		
			20.2%	أكثر من 80 ألف دج	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03)، نلاحظ أن ما نسبته 61.1% ذكور وهي الفئة الغالبة. فيما كانت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، هي الأكثر نسبة 40.0%، وهذا ما يدل على أن معظم المورد البشري الذي ينشط بالبنك يتميز بالطاقة الشبابية. ونلاحظ كذلك، أن أكبر نسبة لأفراد الدراسة من ناحية المؤهل العلمي ترجع لخريجي الليسانس بنسبة 53.7% تليها فئة خريجي الماستر، وهذا ما يعكس استهداف أن بنك القرض الشعبي الوطني محل الدراسة موظفين مثقفين وشباب. وفيما يخص الخبرة المهنية، فقد تساوت نسبة الفئتين من 5 إلى أقل من 15 سنة ومن 15 إلى أقل من 25 سنة 40.0%، وهذا ما يعكس أيضا رغبة الموظفين في استمرار تعاملهم معه. وأخير، نلاحظ أن مستوى الأجر التي يقدمها البنك جيدة نوعا ما حيث أكبر نسبة تعود الى الفئة من 60 ألف دج إلى أقل من 80 ألف دج.

## 2.4 تحليل آراء أفراد الدراسة حول تطبيق البنك لأبعاد التسويق الداخلي:

جدول رقم (04): آراء أفراد الدراسة حول تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التدريب	4.26	0.913	عالية
2	التحفيز	4.13	1.09	عالية
3	التمكين	4.48	0.727	عالية جدا
4	الاتصال الداخلي	4.31	0.745	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توصلت نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (04)، إلى أن بنك القرض الشعبي الوطني محل الدراسة يطبق جميع أبعاد التسويق الداخلي، حيث نلاحظ أن جميع متوسطات المرجحة للمتغير تتراوح بين [4.12-4.48]، وهي قيم تنتمي إلى المجال العالي والعالي جدا، خاصة بعد التمكين الذي كانت كل متوسطاته تنتمي للمجال العالي جدا. كما أن قيم الانحراف المعياري، تدل على الانسجام والتجانس في إجابات أفراد الدراسة. وعموما يمكننا القول، بأن أفراد الدراسة توافق وبدرجة عالية على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الوطني.

## 3.4 تحليل آراء أفراد الدراسة حول القيمة المدركة للموظف:

كشفت نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (05)، بأن أفراد الدراسة موافقة وبشدة على استفادتهم من منافع استراتيجية، وأيضا موافقتهم بدرجة عالية جدا على دعمهم من قبل إدارة البنك محل الدراسة لتطوير مهاراتهم وكسب خبرات جديدة، بما يتوافق بين العمل وعائلاتهم (المنفعة الاستراتيجية)، والأمر نفسه نلاحظه بالنسبة للمنفعة العلائقية. كما أن قيم الانحراف المعياري لهذا البعد، تدل على الانسجام والتجانس في إجابات أفراد الدراسة. كما نلاحظ بأن أفراد الدراسة راضين عن أجورهم ومستحقاتهم المالية (المنفعة الاقتصادية) وفخورين بانتمائهم للبنك (المنفعة الاجتماعية)، إضافة إلى تميزهم بروح المسؤولية (تكلفة الجهد والوقت والطاقة) والانتماء للبنك (تكلفة الفرصة البديلة). وعليه يمكننا القول بأن الموظفين لهم قيمة عالية ومكانة مرموقة في قبل بنك القرض الشعبي الوطني محل الدراسة.

أثر التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط

جدول رقم (05): آراء أفراد الدراسة حول القيمة المدركة للموظف.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	المنافع الاستراتيجية	4.45	0.579	عالية جدا
2	المنافع العلائقية	4.56	0.54	عالية جدا
3	المنافع الاقتصادية	4.17	0.97	عالية
4	المنافع الاجتماعية	4.41	0.592	عالية جدا
5	التكلفة العلائقية	4.07	1.142	عالية
6	تكلفة الفرصة البديلة	3.91	1.264	عالية
7	تكلفة الجهد الطاقة والوقت	4.56	0.695	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 4.4 تحليل آراء أفراد الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (06): آراء أفراد الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الايثار/التعاون	4.61	0.532	عالية جدا
2	الكياسة	4.57	0.498	عالية جدا
3	الروح الرياضية	4.00	0.726	عالية
4	السلوك الحضري	4.55	0.726	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (06)، بأن موظفين بنك القرض الشعبي

الوطني محل الدراسة يتبنون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عموما بدرجة موافقة عالية جدا، خاصة بعد التعاون

عليه بعد الكياسة، حيث تتراوح قيم المتوسطات المرجحة بين [4.00-4.61]. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف

المعياري لهذا البعد تدل على الانسجام والتجانس في إجابات أفراد الدراسة.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (07): نتائج الانحدار بين أبعاد التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف وسلوك المواطنة

التنظيمية.

المتغير	معامل الارتباط	معامل تحديد	معامل الانحدار	مستوى Sig
أبعاد التسويق الداخلي/ سلوك المواطنة التنظيمية.	0.547	0.299	0.49	0.00

### خلفي هديات، رقاد صليحة

0.00	0.885	0.783	0.885	أبعاد التسويق الداخلي/ قيمة مدركة للموظف.
0.00	0.57	0.299	0.547	قيمة مدركة للموظف/ سلوك المواطنة التنظيمية.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (07)، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة، عند مستوى معنوية (0.05)، فقد بلغ معامل الانحدار 0.896، مما يعني المساهمة الكبيرة لأبعاد التسويق الداخلي في تبني سلوك المواطنة التنظيمية بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.547، وهذا يعني وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما نشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)."

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لموظف البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (07)، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لموظفين البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، فقد بلغ معامل الانحدار 0.885 مما يعني المساهمة الكبيرة لأبعاد التسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة لموظفين بنك CPA محل الدراسة وبشكل كبير بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.885 وهذا يعني وجود ارتباط عالي بين المتغيرين، كما نشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لموظف البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)."

- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير مباشر وموجب للقيمة المدركة للموظف في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (07)، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيمة المدركة لموظفين البنك محل الدراسة في تبني سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05) فقد بلغ معامل الانحدار 0.547 مما يعني هناك

مساهمة فوق المتوسط نوعا ما للقيمة المدركة لموظفين بنك CPA محل الدراسة في تبني سلوك المواطنة التنظيمية بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.57 وهذا يعني وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما تشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية، وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على: "يوجد تأثير مباشر وموجب للقيمة المدركة للموظف في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)".

• الفرضية الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في وجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار صحة هذه الفرضية، استعنا باختبار الوساطة لـ (BARON & KENNY) وذلك بتقسيمها إلى جزأين، حيث خصص الجزء الأول لمعرفة وتحديد وجود وساطة من عدمها للمتغير الوسيط ( القيمة المدركة) في تأثير المتغير المستقل ( أبعاد التسويق الداخلي) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) في دراستنا هذه. أما الجزء الثاني فكان لتحديد نوع هذه الوساطة كلية أم جزئية وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة إن وجدت مع مقارنتها ببعضها البعض.

يوضح الجدول رقم (08)، نتائج اختبار الوساطة لمتغيرات الدراسة، حيث قمنا في جزئه الأول بدراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية كمعادلة أولى، وكانت نسبة التأثير تساوي (B=0.896)، وأيضا قمنا بدراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف كمعادلة ثانية، وكانت نسبة التأثير تساوي (B=1.186)، ثم درسنا تأثير القيمة المدركة للموظف على تبني سلوك المواطنة التنظيمية في وجود أبعاد التسويق الداخلي كمتغير رقابي كمعادلة ثالثة، وكانت نسبة التأثير تساوي (B=0.692). وحسب BARON & KENNY إذا كانت المعادلات الثلاثة لها تأثيرات ذو دلالة احصائية، فإن المتغير الوسيط يتوسط العلاقة، وهذا الملاحظ من نتائج الجدول (08)، حيث قيم معامل التأثير في المعادلات الثلاث لها دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 وأقل. وبالتالي القيمة المدركة للموظف تتوسط تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية.

وبعد التأكد من وساطة المتغير الوسيط في دراستنا، درسنا تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، كما هو موضح في المعادلة رقم 4 للجدول رقم (08)، حيث الأثر المباشر لها دال احصائيا عند مستوي معنوية sig= 0.00، فقد قدر معامل التأثير B=0.611 وهي أقل قيمة من معالم التأثير في المعادلة الثالثة، والتي درست تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع فقط، وبالتالي فإن نوع الوساطة كلية حيث تتأثر القيمة المدركة للموظف بأبعاد التسويق الداخلي وتؤثر في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لأفراد الدراسة. وبالتالي نقبل صحة الفرضية التي تنص على " يوجد تأثير غير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق

## خفي هديات، رقاد صليحة

الداخلي في تبني سلوك المواطنة التنظيمية في وجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)."

جدول رقم (08): نتائج اختبار الوساطة.

المعادلات	قيمة التأثير B	قيمة t	مستوى Sig
المعادلة 01 أبعاد التسويق الداخلي/ سلوك المواطنة التنظيمية.	0.896	1.51	0.01
المعادلة 02 أبعاد التسويق الداخلي/ قيمة مدركة للموظف.	1.186	3.841	0.00
المعادلة 03 قيمة مدركة للموظف/ سلوك المواطنة التنظيمية.	0.692	3.843	0.00
الأثر المباشر أبعاد التسويق الداخلي/ سلوك المواطنة التنظيمية في وجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط.	0.611	3.329	0.00

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## 6. خاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة، بتسليط الضوء على ابراز أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط. وقمنا باختبار هذه المتغيرات في البيئة البنكية من خلال دراسة ميدانية لآراء موظفي بنك القرض الشعبي الوطني المتواجد بمدينة سطيف، ومن خلال تناولنا للشق النظري والتطبيقي، تبين لنا أن تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ساهم بشكل كبير في تبني سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تعظيم القيمة المدركة للموظف البنكي، كما توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها:

- موافقة أفراد الدراسة على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في بنك القرض الشعبي الوطني؛
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن بنك القرض الشعبي الوطني يقدم دورات تكوينية تتلاءم ومتطلبات العمل؛
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن بنك القرض الشعبي الوطني يقدم تحفيزات وعلاوات مبنية على الكفاءة وحسن العمل؛
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن بنك القرض الشعبي الوطني يحرص على منحهم حرية في العمل واتخاذ القرارات كل حسب منصبه؛
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن بنك القرض الشعبي الوطني قدم منافع جذابة تشجع على الاقدام للعمل به؛
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن لبنك القرض الشعبي الوطني تكاليف مرتفعة كبذل وقت وطاقة وجهد أكبر؛

## أثر التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط

- يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)؛
- يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لموظف البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)؛
- يوجد تأثير مباشر وموجب للقيمة المدركة للموظف في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)؛
- يوجد تأثير غير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في وجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

### اقتراحات:

- على بنك القرض الشعبي الوطني أن يحرص على تحسين أساليب الاتصال بين الرؤساء والموظفين؛
- ضرورة تبني تكنولوجيات تساعد في العمل والحرص على تدريب الموظفين عليها؛
- ضرورة توجه البنك نحو الموظفين من خلال التقرب لهم والعمل على فهم احتياجاتهم، طموحاتهم والعمل على حل مشاكلهم مع توفير بيئة عمل مريحة.

### 7. المراجع:

1. بابكر، ع. ع. أثر ممارسات أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي .  
المجلة العربية لنشر الأبحاث، 2020، 85.
2. خوالد أ، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقاربة نظرية. مجلة إضافات اقتصادية ،  
93-107.
3. سليمان، ثابت، ج، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية على عينة من المصارف  
التجارية في محافظة نينوى. تنمية الوراقين 2007، 54.
4. عواد عمر محمد، نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات بالقاهرة. كلة  
التجارة، جامعة عين شمس، 2001، 20.
5. فاروق بن سالم، العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين. مجلة  
الاستراتيجية والتنمية المجلد 11 العدد 2، 2021، 130.
6. ليليا بن صويلح، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الباحث في العلوم  
الانسانية والاجتماعية المجلد (01) 14، 2022.



7. محمد عثمان, أسامة محمد الرواشدة وآخرون , تقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية في بعض الفنادق الأردنية .  
مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد 19 العدد 2، 2020.
8. PARASURAMAN ; ZEITHAML; BERRY. (1998). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing* v. 64, n. 1 , 14.
9. Charni et Ricard. (2007). Conceptualisation de la relation entre la création de valeur pour l'employé et la création de valeur pour le client. *la Revue Canadienne des Sciences de l'administration*,.
10. Dennis. (1995). The Managerial Implication of the Learning. *journal of service marketing*, 57.
11. HALES, & MECRATE. (1994). Internal marketing and human resource management in hotel consortia. *International Journal of Hospitality Management*, 313.
12. HANEN CHARNI . (2013, DECEMBRE ). *IMPACT DE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT SUR LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT: APPORT DE L'APPROCHE RELATIONNELLE* . THESE DOCTORAL, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.
13. Lovlock Christopher & Wartz Jochen. (2004). Services marketing: people, technology, strategy. *Journal of services marketing*, v18, N5.
14. Luu.T.T. (2020). The role of environmentally specific servant leadership. *journal sustain Tourism*, V28, N8.
15. Mishra, S. (2010). Internal Maeketing-A tool to harness employoes power in services organizations in india. *International journal of Business and Mangement* ,V5, N1, 188.
16. Pardo, M. d., & Bruce, I. (2003). MEASURING EMPOWERMENT. *Leadership & Organization Development Journal*, 102-108.
17. Payen & all. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: An opportunity for financial services. *The international Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 6, 258.
18. Rafiq, M. a. (2000). Advances in Internal Marketing Concept Definition and Extrusion. *Journal at Services Marketing*, 453.
19. Shien-Ping, H. (2018). Impact of Internal Marketing Management on. *Ekoloji*, 1776.