

تحليل العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي  
وسلوك المواطنة التنظيمية  
(دراسة ميدانية علي المصارف التجارية الليبية الخاصة)  
أحمد سعد سعيد الشريف

المخلص :

استهدف هذا البحث التحقق من تأثيرات التوجه بالسوق الداخلي وفقاً لأبعاده - علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المصارف التجارية الليبية الخاصة في مدينة بنغازي . تم استخدام استمارات الاستبيان لتجميع البيانات المطلوبة من عينة قوامها ( ٧٢ ) من موظفي الخدمة في المصارف قيد البحث كان المُسترجع منها والصالح للتحليل ( ٦١ ) استمارة بما نسبته ( ٨٥ % ) من الإجمالي، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.18 بغرض تحليل البيانات المُجمّعة واختبار فرضية البحث . أظهرت النتائج الرئيسية وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالسوق الداخلي وفقاً لبُعدي التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية ، والاستجابة للمعلومات الداخلية - علي سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة في المصارف محل البحث ، كما تم في هذا الإطار اقتراح بعض التوصيات ذات العلاقة .

**ABSTRACT :**

This research aimed to verify the impacts of internal market orientation, according to its dimensions, on organizational citizenship behavior of employees in Libyan private commercial banks in Benghazi city. The questionnaires were used to collect the required data from a sample of ( 72 ) service providers in the banks under study.

The achieved analyzable questionnaires were ( 61 ) by ( 85 % ) Statistical package for the social sciences SPSS.18 was used to analyze the collected data and test the research hypothesis .

The main findings showed that internal market orientation , according to Informal information generation, responding to internal information – had a positive impact on organizational citizenship behavior of service providers in the banks under study.

Therefore, the study proposed some relevant recommendations.

## ١- مقدمة

يعتمد تحقيق المنظمات لأهدافها بشكل جوهري علي كفاءة مواردها البشرية وطرق تحفيزها لأداء المهام المطلوبة منها بكفاءة وفعالية . بناءً عليه ، بدأت العديد من المنظمات - لاسيما الخدمية منها - في الاهتمام بالعاملين فيها عن طريق تبني مفهوم التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يُوصف بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة من وجهة نظر تسويقية تقوم علي افتراض أن الإدارة يجب أن تكون مستعدة لبذل الجهد اللازم لتحقيق رضا العاملين - كعملاء داخليين في المنظمة - إذا كانت ترغب أن يبذل هؤلاء العاملون جهداً كبيراً مع العميل الخارجي لتحقيق رضائه ، وعليه ، فإن التبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي ( George , 1990 ) .

في إطار تحديد مدخل مناسب لتفعيل مفهوم التسويق الداخلي بغرض إدارة التبادلات بين المنظمة والعاملين ، اقترح ( Lings & Greenley , 2005 ) ; Internal Market Orientation ( Lings , 2004 ) التوجه بالسوق الداخلي الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات الإدارية المتماثلة مفاهيمياً مع التوجه بالسوق الخارجي MO والمرتبطة بفلسفة التسويق الداخلي القائمة علي إشباع احتياجات العاملين - كعملاء داخليين - وتحقيق رضائهم كشرط مسبق لإشباع احتياجات العملاء الخارجيين وإرضاءهم . وبهذا المعني فإن التوجه بالسوق الداخلي يساهم في تسهيل عمليات التبادل بين الإدارة والعاملين من ناحية ، وتحسين العلاقة بين العاملين والعملاء من ناحية أخرى .

وبصفة عامة ، تتمثل السلوكيات الإدارية المرتبطة بالتوجه بالسوق الداخلي في ممارسة مديري المنظمة لنشاطات التوليد - الرسمي وغير الرسمي - للمعلومات المتعلقة باحتياجات ورغبات العاملين ، ونشر هذه المعلومات في كافة المستويات الإدارية ، والاستجابة الداخلية لها عن طريق تطوير المنتجات الوظيفية الملائمة لإشباع هذه الاحتياجات والرغبات . تُشير مراجعة الأدبيات في الإطار السابق أن التوجه بالسوق الداخلي وفقاً لأبعاده سألفة الذكر له تأثيرات إيجابية علي اتجاهات العاملين - بالذات موظفو الإتصال بالعميل - وتحقيق رضائهم عن العمل ( Tortosa. et al , 2009 ) . مما يُتوقع معه تحفيز هؤلاء العاملون - من منطلق مبدأ التعامل بالمثل مع

المنظمة - نحو إظهار وتبني سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship الذي يُوصف بأنه سلوك المساعدة الاختياري الذي يتجاوز المهام الرسمية لوظيفة الفرد في المنظمة ، ويساهم في تحقيق المنفعة للآخرين (مرؤوسين ، رؤساء ، زملاء ، عملاء ، أو للمنظمة ) بشكل عام ( , Organ , Bateman & 1983 ) .

انطلاقاً مما تقدم ، نشأت فكرة الباحث في دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي - وفقاً لأبعاده - وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المصارف التجارية الليبية الخاصة. ويبدو ذلك ضرورياً لاسيما في ظل المنافسة المتنامية في السوق المصرفي في ليبيا ، وبالتالي تزايد حاجة المسؤولين عن المصارف التجارية الخاصة - إلي الوعي بأهمية التوجه بالسوق الداخلي وأثاره الإيجابية علي اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ، وبالتبعية علي مستوى الأداء التسويقي لهذه المصارف .

## ٢ - أهداف البحث

في إطار تحليل العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي ، وسلوك المواطنة التنظيمية فإن هذا البحث يسعى إلي تحقيق الهدفين التاليين :

١ / ٢ تحديد مستوى التوجه بالسوق الداخلي - بدلالة أبعاده ( التوليد الرسمي للمعلومات الداخلية ، التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية ، الاتصالات الداخلية ونشر المعلومات ، الاستجابة للمعلومات الداخلية ) - في المصارف التجارية الخاصة.

٢ / ٢ تحديد مدى تأثير التوجه بالسوق الداخلي - بدلالة أبعاده - علي سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة في المصارف التجارية الخاصة .

## ٣ - أهمية البحث

١ / ٣ الأهمية العلمية : علي الرغم من استهداف عدد من الدراسات الأجنبية لقياس تأثيرات التوجه بالسوق الداخلي علي بعض جوانب الأداء الداخلي والخارجي للمنظمات الخدمية ، إلا أنه في حدود معرفة الباحث لا توجد دراسات في البيئة العربية حاولت التحقق من طبيعة العلاقة المباشرة بين التوجه بالسوق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية - من منظور العاملين - في المصارف التجارية . لذا يعتقد الباحث أن تطبيق هذا البحث في البيئة المصرفية في ليبيا سوف يساهم - ولو جزئياً - في تعزيز نتائج الدراسات

الأجنبية السابقة في هذا المجال ، فضلاً عن المساهمة في إثراء هذه الجوانب من أدبيات التسويق والسلوك التنظيمي .

٢ / ٣ الأهمية التطبيقية : توجيه أنظار المسؤولين في المصارف التجارية الليبية الخاصة إلى دور التوجه بالسوق الداخلي في تطوير العاملين - لاسيما موظفو الخدمة وتحقيق رضائهم بما من شأنه تحفيزهم علي تبني سلوك المواطننة التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء الخدمي و التسويقى لهذه المصارف بالذات فيما يتعلق بتقييم عملاتها لجودة الخدمة المقدمة ورضائهم عنها .

#### ٤ - الإطار النظري وتنمية الفروض

##### ١ / ٤ سلوك المواطننة التنظيمية

تزايد اهتمام الباحثين في العقدين الأخيرين بدراسة العلاقة بين سلوكيات الدور الإضافي للعاملين *Extra - Role Performance* والفعالية التنظيمية في المنظمات وقد حدد ( Katz, 1964 ) في الإطار السابق ثلاثة أنماط سلوكية أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة في المنظمات ، وهي ( Farh. et al , 2004 ) : استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والحفاظ علي عضويتهم فيها ، أداء الأفراد لمتطلبات المهام الرسمية لوظائفهم بطريقة صحيحة ، ممارسة الأفراد لأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل مساعدة الأفراد الآخرين في المنظمة

وتقديم المقترحات لتحسين العمل وغير ذلك من السلوكيات الاختيارية التي تعكس الدور الإضافي للعاملين . هذه السلوكيات أصبحت تُعرف في أدبيات الإدارة بمفهوم المواطننة التنظيمية الذي يلقي اهتماماً متنامياً من قبل الباحثين نظراً لارتباطه بعدد من المفاهيم الجوهرية في المنظمات كالاتجاهات والقيادة والتغيير وغيرها ( الفهداوي ، ٢٠٠٥ ) . فضلاً عن أهمية السلوكيات التي يتضمنها هذا المفهوم ودورها في رفع مستويات كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي .

وبالنظر إلي محاولات الباحثين بخصوص تعريف المواطننة التنظيمية ، فإن التعريف المقترح من قبل ( Organ , 1990 ) يبرز كأحد أهم هذه التعريفات وأكثرها شمولاً حيث عرّف سلوك المواطننة التنظيمية بأنه ذلك السلوك الاختياري للفرد العامل والذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلي تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها . ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي بطبيعته وليس جزءاً من

متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للفرد المقرر في الوصف الوظيفي ، وبالتالي لا يمكن محاسبة الفرد في حال عدم قيامه بممارسة هذا النوع من السلوك ، كما أن ممارسته لا ترتبط بأية مكافآت رسمية باعتباره سلوكاً تطوعياً يتجاوز المهام الرسمية لوظيفة الفرد في المنظمة ، ومع ذلك ، يساهم هذا السلوك في تحقيق المنفعة للآخرين سواء علي مستوي الأفراد أو المنظمة .

وعلي الرغم من تباين وجهات النظر بين الباحثين حول الأبعاد الأساسية لمحتوي مفهوم المواطنة التنظيمية ، إلا أن مراجعة الأدبيات ذات العلاقة تشير إلي هيمنة اتجاهين رئيسيين في هذا السياق ، وذلك كما يلي :

- الاتجاه الأول : يقوم هذا الاتجاه علي أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلي بُعدين أساسيين هما ( Lee & Allen's , 2002 ) :

أ- البُعد الفردي : ويشير إلي السلوك الاختياري للموظف نحو مساعدة الأفراد الآخرين ( الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ) الذين يواجهون مشاكل معينة في أعمالهم ، أو في الحصول علي خدمات المنظمة ( العملاء ) .

ب- البُعد المنظمي : ويشير إلي سلوك المساعدة الاختياري للموظف والموجه نحو المنظمة والذي لا يُعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمية .

- الاتجاه الثاني : يستند هذا الاتجاه في منظوره لسلوك المواطنة علي خمسة أبعاد أساسية هي ( Mackenzie. et al , 1993 ) :

أ - الإيثار : ويتمثل في سلوك الموظف الاختياري والموجه لمساعدة الآخرين ( الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ) للقيام بأعمالهم دون توقع أية مكافأة رسمية.

ب - الكياسة : وتتمثل في سعي الموظف نحو تجنب إثارة المشاكل والخلافات في بيئة العمل ، واتخاذهُ للإجراءات الوقائية الملائمة لمنع حدوثها .

ج - الوعي : ويُشير إلي سلوك الموظف التطوعي الذي يتجاوز متطلبات وظيفته الرسمية من خلال تقديم مقترحات لتحسين الأداء ، والمساهمة في حل مشكلات العمل .

د - الروح الرياضية : وتعني مدي قدرة الموظف علي القيام بأعمال إضافية أو مؤقتة تحت أية ظروف دون شكوى أو تدمير ، واستغلال وقته وجهده للقيام بعمله .

هـ - السلوك الحضاري : ويقصد به سلوك الموظف في المشاركة بمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص علي إنجاحها من خلال متابعة منشورات

المنظمة وإعلاناتها الداخلية ، فضلاً عن احترام نظم وقوانين المنظمة والمحافظة علي سمعتها والحرص علي حضور الندوات واللقاءات غير الرسمية المرتبطة بالعمل .

وعلي الرغم من اختلاف الاتجاهين السابقين ، إلا أن الباحثين الذين يؤيدون الاتجاه الأول ( البُعدين ) لا يرفضون فكرة الاتجاه الثاني ( الخمسة أبعاد ) لاعتقادهم بإمكانية إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البُعدين ( العامري ، ٢٠٠٣ ) . وبالنظر إلي صعوبة التفرقة بين الأبعاد الخمسة للاتجاه الثاني في الواقع العملي مقارنة بالاتجاه الأول ( Mackenzie. et al , 1993 ) . فإن الباحث يتبنى بُعدي الاتجاه الأول بشكل تطبيقي لإغراض البحث الحالي

٤ / ٢ التوجه بالسوق الداخلي في إطار التسويق الداخلي

يُشير مفهوم التسويق الداخلي إلي قضيتين أساسيتين تتعلق القضية الأولى بفكرة أن العاملين يمثلون عملاء داخليين في المنظمة ، في حين تتمحور القضية الثانية حول الحاجة التنظيمية لإشباع احتياجات العاملين في السوق الداخلي للمنظمة وتحقيق رضائهم ، وبالتالي تجهيزهم بشكل أفضل لخدمة العملاء الخارجيين من أجل تحقيق رضائهم وولائهم . في هذا السياق ، يستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة فهو يُبنى علي فلسفة النظر إلي الوظائف كمنتجات داخلية ، والعاملين كعملاء داخليين لهذه الوظائف ، وهذا من شأنه أن يسمح بإدارة التبادلات بين المنظمة والعاملين عن طريق تعديل وتكييف أدوات التسويق القائمة مع البيئة الداخلية للمنظمة ( Greene. et al , 1994 ) .

يمثل مدخل التوجه بالسوق الداخلي المقترح من قبل ( Lings & Greenley , 2005 ) أحد ابرز المحاولات التي تم تقديمها بغرض إدارة التبادلات بين المنظمة والعاملين - في إطار فلسفة التسويق الداخلي ، حيث يعتقد الباحثان بإمكانية تفعيل التسويق الداخلي وقياسه بالاعتماد علي فكرة التوجه بالسوق الخارجي MO كما قدمها ( Kohli & Jaworski , 1990 ) . وفي الإطار السابق ، اقترح الباحثان أن التوجه بالسوق الخارجي يمكن أن يتم تعديله في سياق تبادلات المنظمة والعاملين في السوق الداخلي ، وبالتالي تطوير التوجه بالسوق الداخلي IMO الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تستهدف تحديد وإشباع احتياجات العاملين - كعملاء داخليين - وإرضاءهم

كشروط مسبق لإشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق رضائهم ، الأمر الذي يتوافق مع مضمون فلسفة التسويق الداخلي .

يرتكز التوجه بالسوق الداخلي بشكل رئيس علي مفهوم التبادل بين المديرين والعاملين والذي يمكن تفسيره استناداً علي اثنين من المفاهيم الأساسية المترابطة هما : علاقات التبادل الاجتماعي Social Exchange Relationships التي تبنى علي الثقة والشعور بالهدف المشترك بين طرفي العلاقة ، ومع ذلك تعتمد هذه العلاقات علي اعتقاد كل طرف بان الجانب الآخر لديه شيء ذو قيمة يلتزم بعرضه في العلاقة ، بالإضافة إلي مفهوم العلاقة التعاقدية القائمة علي أساس نفسي Psychological Contract والتي تتمثل في مجموعة المعتقدات التي يعتنقها العاملون بشأن الالتزامات المتبادلة والقائمة بينهم وبين المديرين في المنظمة ( Rousseau , 1990 ) . إن تقييم العاملون لعلاقات التبادل الاجتماعي والعلاقة التعاقدية القائمة علي أساس نفسي - يمكن تفسيره علي ضوء نظرية العدالة Equity Theory المطورة من قبل ( Adams , 1963 ) بغرض تفسير مفهوم الدافعية لدي الأفراد . وفقاً لهذه النظرية يقوم الفرد العامل بمقارنة ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من مدخلات كالخبرة والمهارة والوقت وغيرها ولكنه مع ذلك لا يكفي بوضعه لوحده فحسب ، بل يقارن نفسه بما يقدمه الآخرون خصوصاً أولئك الذين ينتمون إلي جماعة عمل واحدة - وما يتحصلون عليه بالفعل من المنظمة وبالتالي ، فإذا شعر العامل بان المنظمة لا تعامله بطريقة عادلة أو منصفة مقارنة بالعاملين الآخرين - فإن شعوره هذا سيكون له تأثيرات سلبية علي مستوي رضائه الوظيفي ودوافعه وأدائه في العمل . في إطار ما تقدم يمكن القول بان التوجه بالسوق الداخلي يستهدف خلق التوازن بين إدراك العاملين لما يقدمونه في العمل ( المدخلات ) ، وإدراكهم لما يحصلون عليه من العمل ( المخرجات ) ، ويؤدي المديرون في هذه العملية دوراً مهماً يتمثل في التأثير في اتجاهات العاملين - خاصةً موظفو الاتصال بالعميل - عن طريق الإتصالات الجيدة والاستجابة المناسبة بما يساعد علي قبول هؤلاء العاملون للتوجيهات التنظيمية ، وشعورهم بالرضا الوظيفي وتحفيزهم نحو الالتزام بتقديم خدمة جيدة للعملاء الخارجيين . في هذا السياق ، تؤيد العديد من الدراسات التطبيقية التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي علي أداء موظفي الخدمة ، وبالتالي علي جودة الخدمة المُدركة والمُستلمة من قبل عملاء المنظمة ( Yoon .



2004 , et al : e.g. ) . ومن ثمّ فإنّ كافة السلوكيات الإدارية المرتبطة بالتبادل الداخلي في المنظمة يمكن اعتبارها توجّهاً بالسوق الداخلي ، وعليه ، يمكن النظر إلي مثل هذه السلوكيات كمُعادل للتوجّه بالسوق الخارجي في المنظمة .

وبالنظر إلي التماثل المفاهيمي لبُنيان التوجّه بالسوق الداخلي مع التوجّه بالسوق الخارجي فإنّ التوجّه بالسوق الداخلي يتضمّن مجموعة الأنشطة والأبعاد السلوكية التالية ( Lings & Greenley , 2005 ) :

أ - التوليد الرسمي وغير الرسمي للمعلومات الداخلية : قيام مديرو المنظمة باستخدام وسائل الاتصالات الرسمية سواءً المكتوب منها كالاستبيانات أو غير المكتوب كالاجتماعات ، فضلاً عن الوسائل غير الرسمية عن طريق التفاعلات اليومية المباشرة في بيئة العمل - بغرض تحديد واستخلاص المعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات العاملين . إن توليد مثل هذه المعلومات يتضمّن تحديد المنافع التي يسعى إليها العاملون من خلال وظائفهم ، وما يمكن أن يتخلى عنه هؤلاء العاملون للحصول علي هذه المنافع في إطار مفهوم تبادل القيمة ، بالإضافة إلي تحديد اتجاهات وقيم العاملين ومواقفهم الشخصية فيما يتعلق بالرضا عن العمل ، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليه ، والخصائص المرغوبة في الوظائف ، وغير ذلك من الأشياء ذات القيمة التي يتم تبادلها في السوق الداخلي للمنظمة .

ب - الإتصالات الداخلية ونشر المعلومات : قيام مديرو المنظمة بالاتصالات الداخلية بغرض نشر المعلومات المُجمّعة عن احتياجات العاملين وخلق فهم واضح لها بين المديرين في كافة المستويات الإدارية . كما يستهدف نشر المعلومات تقديم معلومات مفيدة للعاملين عن استراتيجيات وسياسات وخطط وأهداف المنظمة مثل إستراتيجية التسويق الجديدة ، أو سياسة الترقّيات ، أو خصائص ومنافع المُنتجات الخدمية للمنظمة وغير ذلك من المعلومات التي يعتمد مضمونها علي طبيعة احتياجات العاملين .

ج - الاستجابة للمعلومات الداخلية : استجابة مديرو المنظمة ( الإدارة ) للمعلومات الداخلية المُجمّعة عن احتياجات العاملين المادية والوظيفية - بحيث تتضمّن مجموعة من الأنشطة منها علي سبيل المثال ، تحديد ساعات عمل تتصف بالمرونة والواقعية تطوّر نظم المكافآت الفردية ، توفير التجهيزات المادية

المناسبة ، توفير البرامج الملائمة للتدريب والتنمية الوظيفية ، الإثراء الوظيفي ، وغير ذلك من الأنشطة التي تندرج تحت الإطار العام لعملية تصميم وتطوير المنتجات الوظيفية الملائمة لحاجات العاملين في المنظمة .

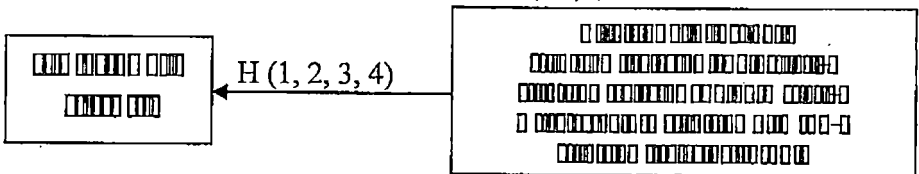
في إطار ما تقدم ، تؤيد نتائج بعض الدراسات ذات الصلة وجود تأثيرات إيجابية للتوجه بالسوق الداخلي وفقاً لأبعاده - علي الرضا الوظيفي للعاملين - خصوصاً موظفي الخدمة ( Tsai. et al , 2011 ؛ Tortosa . et al , e.g. : 2009) كما تبين نتائج دراسات أخرى أن الرضا الوظيفي - يرتبط إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ( العامري ، ٢٠٠٣ ؛ Bateman & e.g. : Organ , 1983 ) .

من ناحية أخرى ، فإنه علي الرغم من إثبات بعض الدراسات للعلاقة الإيجابية بين التسويق الداخلي ، وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ( e.g. : Seyed J. et al ، ٢٠١٣ ، Vajargah. et al ؛ ٢٠١٠ ) - إلا أن الباحث لم يستدل علي أية دراسات عربية حاولت التحقق من التأثير المباشر للتسويق الداخلي - من منظور أبعاد التوجه بالسوق الداخلي - علي سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين . وبناءً عليه ، قام الباحث بصياغة فرضية البحث التالية :

- يؤثر التوليد الرسمي للمعلومات الداخلية تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة
- يؤثر التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة.
- تؤثر الاتصالات الداخلية ونشر المعلومات تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة.

- تؤثر الاستجابة للمعلومات الداخلية تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة .

شكل رقم ( ١ ) : نموذج العلاقة بين متغيرات البحث



\* المصدر : من إعداد الباحث

## ٥ - مجتمع البحث والعينة

يمثل مجتمع البحث ذلك الإطار الذي يتكون من جميع العناصر التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها ، وعليه ، تألف مجتمع هذا البحث من جميع موظفي الخدمة في فروع المصارف التجارية الخاصة في ليبيا . ونظرا للعدد الكبير لمفردات مجتمع البحث وانتشارها علي نطاق جغرافي واسع في البلاد مما يتعذر معه - في ظل قيود التكلفة والوقت - إجراء المسح الشامل لكافة هذه المفردات ، لذا استهدف الباحث عينة قوامها ( ٧٢ ) موظف خدمة تمثل تقريبا ما نسبته ( ٦٠ % ) من إجمالي موظفي الخدمة في ( ٦ ) فروع رئيسة تابعة للمصارف التجارية الخاصة ( المتوسط ، الواحة ، الأمان ، الخليج الأول ، التجارة والتنمية ، الإجماع العربي ) في مدينة بنغازي بواقع فرع واحد لكل مصرف ، حيث تم استهداف العينة المذكورة بواقع ( ١٢ ) موظف لكل فرع تم اختيارهم بطريقة عشوائية من داخل وحدات تقديم الخدمات التالية : الحسابات الجارية ، حسابات التوفير ، الخزينة القروض والسلفيات ، الحوالات والصرف الأجنبي . وبالتنسيق مع مدير كل فرع في هذا الخصوص . كما بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل ( ٦١ ) استثمارا بما نسبته ( ٨٥ % ) من إجمالي موظفي الخدمة في الفروع المستهدفة .

## ٦ - أدوات جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استبيان لتجميع البيانات المطلوبة من عينة موظفي الخدمة بالمصارف قيد البحث ، هذا ، وقد تضمنت قائمة الاستبيان سؤالين من النوع متعدد المحتوي Multi - Item تشتمل علي ( ٢٥ ) عبارة مُصنفة علي التوالي إلي ( ١٥ ) عبارة لقياس درجة تبني المصارف للتوجه بالسوق الداخلي - من منظور موظفي الخدمة ، إلي جانب ( ١٠ ) عبارات لقياس سلوك المواطنة التنظيمية لهؤلاء العاملون - وذلك وفقاً لمقياس Likert الذي يحتوي علي خمس درجات بديلة للاستجابة يقوم المستقصي منه باختيار البديل الذي يعبر عن وجهة نظره من بينها وفي إطار ما تقدم يقتضي التنبؤ به إلي اعتماد الباحث في إعداد قائمة الاستبيان علي مقاييس Scales صالحة إجرائياً ومُستمدّة من بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة .  
وفيما يلي شرح موجز للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث :

أ- التوجه بالسوق الداخلي : استند قياس هذا المتغير علي مقياس IMO الذي تم تطويره من قبل ( Lings & Greenley , 2005 ) - لتقييم التوجه بالسوق الداخلي من منظور المديرين - والذي قام الباحث بتكييف عباراته لتلاءم الغرض من البحث في قياس التوجه المذكور من منظور العاملين موظفي الخدمة. وعليه ، احتوي هذا المقياس علي ( ١٦ ) عبارة لقياس أربعة متغيرات فرعية بيانها كالتالي :

- عدد ( ٣ ) عبارات لقياس درجة التوليد الرسمي للمعلومات الداخلية .
  - عدد ( ٤ ) عبارات لقياس درجة التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية .
  - عدد ( ٤ ) عبارات لقياس مستوي الإتصالات الداخلية ونشر المعلومات .
  - عدد ( ٥ ) عبارات لقياس درجة الاستجابة للمعلومات الداخلية .
- ب- سلوك المواطنة التنظيمية : بالنظر إلي سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره سلوك تطوعي يتجاوز المهام الرسمية لوظيفة الفرد في المنظمة ، فقد استند قياس هذا المتغير - ببعديه الفردي والمنظمي - علي المقياس المطور من قبل ( Lee & Allen's , 2002 ) . والذي قام الباحث بتكييف عباراته للحصول علي مقياس كلي يشتمل علي ( ١٠ ) عبارات تعكس سلوك المواطنة التنظيمية لدي موظفي الخدمة .

#### ٧- اختبار مقياس البحث

للتحقق من اعتمادية مقياس متغيرات البحث ، تم إجراء الاختبارات التالية :  
 ١/٧ صدق المقياس Validity : يُشير مفهوم الصدق إلي درجة دقة المقياس في تحديد ما وضع لقياسه ( حسن ، ٢٠٠٦ ) . وعليه ، تم إجراء اختبار الصدق الظاهري من خلال عرض قائمة الاستبيان - عقب صياغتها بشكل مبدئي - علي ثلاثة من المختصين لمعرفة وجهات نظرهم بشأن مضمون عبارات المقياس ومدى توافقها مع المفاهيم المُقاسة ، إلي جانب النواحي الشكلية واللغوية في قائمة الاستبيان كما تم في خطوة لاحقة ، توزيع قائمة الاستبيان علي عينة استطلاعية Pilot قوامها ( ١٥ ) مفردة من موظفي الخدمة في عينة البحث بغرض استجلاء أرائهم بخصوص

مدى وضوح وفهم الأسئلة والعبارات الواردة في قائمة الاستبيان ، وبناءً علي ما تقدم تم القيام ببعض التعديلات بما يتلاءم مع طبيعة متغيرات البحث وأهدافه .  
 ٢/٧ ثبات المقياس Reliability : يُشير مفهوم الثبات إلي ضمان الحصول علي نفس النتائج - تقريباً - عند إعادة تطبيق المقياس علي نفس العينة في

ظروف مشابهة لعملية تجميع البيانات (حسن ، ٢٠٠٦) . ولتحقيق ذلك ، تم احتساب قيم معامل الارتباط  $Coronbach's$  باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية لتحديد مستوي الثبات لكل مقياس علي حدي في قائمة الاستبيان ، وقد أسفرت النتائج عن وجود قيم مرتفعة - نسبياً - لثبات المقاييس المستخدمة حيث بلغت قيم معاملات ألفا (  $0.85$  ،  $0.79$  ،  $0.73$  ،  $0.81$  ،  $0.88$  ) لمقاييس ( التوليد الرسمي ، التوليد غير الرسمي الإتصالات والنشر ، الاستجابة ، سلوك المواطن التنظيمية ) علي التوالي ، وبمستوي ثبات إجمالي (  $0.82$  ) . وتتجاوز جميع القيم أعلاه الحدود المتعارف عليها عند إجراء الاختبارات الأولية للمقاييس في البحوث الاجتماعية حيث يعتبر معامل ألفا للثبات الذي يتجاوز (  $60\%$  ) مقياساً مقبولاً في مثل هذه الحالات (  $Reynaldo \&$  Santos , 1999 ) . وهو الأمر الذي يعني صلاحية العبارات المستخدمة ، ويعكس أيضاً درجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث .

#### 8 - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم معالجة وتحليل البيانات المُجمّعة عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.18 ، والذي يتضمن مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الملائمة لطبيعة متغيرات البحث واختبار فرضيته .

١ / ٨ تحديد درجة موافقة مفردات العينة علي المتغيرات محل البحث وذلك من خلال تحليل قيم المتوسطات الحسابية ( المرجحة ) والانحرافات المعيارية المصاحبة لها . كما يقتضي التنويه ، أنه نظراً لاستخدام مقياس Likert الذي يحتوي علي خمس درجات بديلة للاستجابة - فقد تم تفسير قيم المتوسطات للدلالة علي درجة الموافقة كما يلي : (  $1.00 - 1.80$  : غير موافق علي الإطلاق /  $1.81 - 2.60$  : غير موافق /  $2.61 - 3.40$  : محايد /  $3.41 - 4.20$  : موافق /  $4.21 - 5.00$  : موافق تماماً ) .

## جدول رقم ( ١ ) :

درجة الموافقة علي متغيرات التوجه بالسوق الداخلي ، سلوك المواطنة  
التنظيمية من وجهة نظر موظفي الخدمة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	المحاور والأبعاد
غير موافق	0.910	2.517	٣	- التوليد الرسمي للمعلومات الداخلية
موافق	0.625	3.986	٤	- التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية
موافق	0.693	3.490	٣	- الإتصالات الداخلية ونشر المعلومات
محايد	0.756	3.243	٥	- الاستجابة للمعلومات الداخلية
موافق	0.714	3.468	١٥	أ - المتوسط والانحراف العام لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي
محايد	0.803	2.941	١٠	ب- سلوك المواطنة التنظيمية

\* المصدر : من إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستبيان  
تُبين النتائج الواردة في الجدول رقم ( ١ ) حصول أبعاد التوجه بالسوق الداخلي علي متوسط حسابي عام بقيمة ( 3.46 ) ، وانحراف معياري عام بقيمة ( 0.714 ) ، وفي الوقت الذي تُشير فيه قيمة الانحراف المعياري إلي تجانس إجابات موظفي الخدمة بخصوص أبعاد التوجه بالسوق الداخلي ، فإن قيمة المتوسط الحسابي تدل علي وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو هذه الأبعاد في مجملها - من خلال الموافقة علي وجود هذه الأبعاد ( السلوكيات ) في المصارف قيد البحث . كما يوضح الجدول أيضاً وجود تفاوت بين موظفي الخدمة نحو كل بُعد من أبعاد التوجه بالسوق الداخلي حيث تُشير النتائج في هذا الصدد إلي وجود اتجاهات إيجابية نحو بُعد التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية وبعدها الإتصالات الداخلية ونشر المعلومات ، وبعدها الاستجابة للمعلومات الداخلية من خلال إظهار الموافقة علي البُعدين الأولين ، والحيادية التي تعكس انطباع معتدل لديهم بشأن البُعد الثالث ، وبمتوسطات حسابية ( 3.98 - 3.49 - 3.24 ) وانحرافات ( 0.625 - 0.693 - 0.756 ) علي التوالي . فضلاً عن وجود اتجاهات سلبية نحو بُعد التوليد الرسمي للمعلومات الداخلية

من خلال إظهار عدم الموافقة وبمتوسط حسابي ( 2.51 ) وانحراف معياري ( 0.910 ) . من ناحية أخرى ، توضح نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة كانت ( 2.94 ) كما أن قيمة الانحراف المعياري المصاحب (0.803) مما يدل علي وجود تجانس معقول في إجابات هؤلاء العاملون ويُشير من جانب آخر إلي بلورة اتجاهات إيجابية معتدلة لديهم من خلال إظهار الحيادية بشأن ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف قيد البحث .

#### ٨ / ٢ نتائج اختبار صحة فرضية البحث

قام الباحث باختبار فرضية البحث من خلال مرحلتين :

٨ / ٢ / ١ التأكد من خطية العلاقة بين المتغيرات ، وعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity بين المتغيرات الفرعية المستقلة ( التوليد الرسمي ، التوليد غير الرسمي ، الاتصالات والنشر ، الاستجابة للمعلومات ) ، وذلك من خلال احتساب قيم معاملات الارتباط Pearson's بين جميع متغيرات البحث . وقد أوضحت نتائج الجدول رقم ( ٢ ) في هذا الشأن وجود معاملات ارتباط موجبة بين جميع المتغيرات ، كما أن أغلب المعاملات - وفقاً للعلاقات المفترضة في نموذج البحث - تعتبر دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ( 0.01 ) ( 0.05 ) . كما أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لم تتجاوز النسبة المتعارف عليها ( ٨٠ % ) مما يدل علي استقلالية هذه المتغيرات وعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد فيما بينها ( Olobatuyi , 2006 ) .

## جدول رقم ( ٢ )

## معاملات الارتباط الخطي بين جميع متغيرات البحث

ت	المتغيرات	مصفوفة الارتباط			
		١	٢	٣	٤
١	التوليد الرسمي	١			
٢	التوليد غير الرسمي	.114	١		
٣	الاتصالات والنشر	.129*	.135*	١	
٤	الاستجابة للمعلومات	.134*	.228**	.141*	١
٥	سلوك المواطنة	.081	.307**	.106	.231**

\*\* معامل ارتباط دال عند م. معنوية 0.01 ؛ \* معامل ارتباط دال عند م. معنوية 0.05

\* المصدر : من إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قوائم الاستبيان

٢ / ٢ / ٨ استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression

لاختبار صحة فرضية البحث . وذلك كما يلي :

يؤثر التوجه بالسوق الداخلي - بدلالة أبعاده - تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة في المصارف التجارية الخاصة .

تتضمن الفرضية أعلاه مجموعة الفرضيات الفرعية التالية :

١- يؤثر التوليد الرسمي للمعلومات الداخلية تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة .  
٢- يؤثر التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة .

٣- تؤثر الاتصالات الداخلية ونشر المعلومات تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة .

٤- تؤثر الاستجابة للمعلومات الداخلية تأثيراً موجباً علي سلوك المواطنة .

الجدول رقم ( ٣ ) : نتائج اختبار فرضية البحث

الفروض المعنوية الفرعية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار ( T )	قيمة Sig.
H-1	التوليد الرسمي	سلوك المواطنة	0.073	0.744
H-2	التوليد غير الرسمي	سلوك المواطنة	0.369	0.000
H-3	الاتصالات والنشر	سلوك المواطنة	0.102	0.628
H-4	الاستجابة للمعلومات	سلوك المواطنة	0.284	0.000

قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) : ٣٢ %

$t > 1.96, P^* < 0.05$  ;  $t > 2.58, P^{**} < 0.01$  ;  $t > 3.29, P^{***} < 0.001$



- المتعدد يُستدل من الجدول رقم ( ٣ ) علي النتائج التالية :
- تبعاً لقيمة معامل التحديد فإن مجموعة المتغيرات الفرعية المستقلة ( الأبعاد ) الخاصة بالتوجه بالسوق الداخلي - تفسر ( ٣٢ % ) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ( سلوك المواطنة لموظفي الخدمة ) ، في حين ترجع ( ٦٨ % ) من التغيرات إلي عوامل أخرى .
- أ- فيما يتعلق باختبار الفرض الفرعي الأول ، يتضح أنه علي الرغم من وجود قيمة موجبة لمعامل الانحدار بنسبة ( 0.073 ) - إلا أن مستوي الدلالة لقيمة ( T ) أكبر من مستوي المعنوية ( 0.05 ) مما يعني أن هذه العلاقة الطردية غير دالة إحصائياً ( تأثير موجب غير معنوي ) ، وبناءً علي ذلك ، يرفض الباحث صحة الفرض الفرعي الأول نظراً لأن هذا الفرض كان يتوقع وجود تأثير موجب ( معنوي ) للمتغير المستقل علي المتغير التابع .
- ب- بخصوص اختبار الفرض الفرعي الثاني ، فإن قيمة معامل الانحدار تعتبر موجبة بمعنى أن زيادة معدل التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلي ارتفاع مستوي ممارسة موظفي الخدمة لسلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ( 0.369 ) ، كما أن مستوي الدلالة لقيمة ( T ) أصغر من مستوي المعنوية ( 0.001 ) مما يعني وجود علاقة طردية دالة إحصائياً ( تأثير موجب معنوي ) وبالتالي ، قبول صحة الفرض الفرعي الثاني .
- ت- بشأن اختبار الفرض الفرعي الثالث ، يتبين أنه علي الرغم من القيمة الموجبة لمعامل الانحدار بنسبة ( 0.102 ) - إلا أن مستوي الدلالة لقيمة ( T ) أكبر من مستوي المعنوية ( 0.05 ) مما يدل علي أن هذه العلاقة الطردية غير دالة إحصائياً ( تأثير موجب غير معنوي ) ، وبالتالي ، يرفض الباحث صحة الفرض الفرعي الثالث علي اعتبار أن هذا الفرض كان يتوقع وجود تأثير موجب ( معنوي ) للمتغير المستقل علي التابع .
- ث- فيما يخص اختبار الفرض الفرعي الرابع ، يتضح من القيمة الموجبة لمعامل الانحدار أن الزيادة في معدل الاستجابة للمعلومات الداخلية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلي زيادة مستوي ممارسة موظفي الخدمة لسلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ( 0.284 ) ، كما أن مستوي الدلالة لقيمة ( T ) أصغر من مستوي المعنوية ( 0.001 ) مما يُستدل منه علي وجود علاقة

طردية دالة إحصائياً (تأثير موجب معنوي) ، وبالتالي ، قبول صحة الفرض الفرعي الرابع .

من خلال ما تقدم ، يتبين رفض صحة كل من الفرض الفرعي الأول والثالث في حين تم قبول صحة كل من الفرض الفرعي الثاني والرابع ، وعلي ذلك ، يعتقد الباحث بإمكانية القبول الجزئي Partly لصحة فرضية البحث التي تنص علي وجود تأثير موجب للتوجه بالسوق الداخلي - بدلالة أبعاده - علي سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة في المصارف التجارية الخاصة .

#### ٩ - مناقشة نتائج البحث

من واقع ما أسفرت عنه نتائج البحث ، يمكن القول بأن التوجه بالسوق الداخلي وفقاً لأبعاده - يرتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة في المصارف التجارية قيد البحث ، حيث يستند هذا الإطار إلي التأثير الإيجابي المعنوي لبُعدي : التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية ، والاستجابة للمعلومات الداخلية - علي سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الخدمة ، وذلك كما أوضحته نتائج اختبار فرضية البحث . وبذلك يمكن القول بأن التفاعلات اليومية المباشرة - غير الرسمية - بين موظفي الخدمة ورؤسائهم في بيئة العمل تساهم إلي حد ما في تحديد واستخلاص المعلومات المتعلقة باحتياجات ورغبات هؤلاء العاملون والاستجابة لها بطريقة مرضية في إطار الصلاحيات المتاحة مما يُتوقع معه التأثير إيجابياً علي سلوك المواطنة التنظيمية لديهم . وينوه الباحث إلي انسجام ما تقدم - جزئياً - مع الاتجاهات الإيجابية التي أظهرها موظفي الخدمة في المصارف نحو بُعدي : التوليد غير الرسمي للمعلومات الداخلية ، والاستجابة للمعلومات الداخلية فضلاً عن الاتجاهات الإيجابية - المعتدلة - لهؤلاء العاملون نحو مستوي سلوك المواطنة التنظيمية لديهم ، وذلك كما سبق توضيحه فيما يتعلق بتحديد درجة موافقة موظفي الخدمة علي المتغيرات المعنية في المصارف قيد البحث. كما يري الباحث في سياق ما سلف أن افتقار المصارف التجارية الخاصة إلي استخدام وسائل الإتصالات الرسمية المكتوبة كالبحوث ، والاستبيانات الوظيفية ، وغيرها لتجميع المعلومات الداخلية عن احتياجات العاملين موظفي الخدمة - قد يفسر الأهمية المتزايدة التي تكتسبها الإتصالات غير الرسمية ( التوليد غير الرسمي للمعلومات ) في العلاقة بين موظفي الخدمة ورؤسائهم المباشرين في هذه

المصارف نظراً لما يتضمنه النمط غير الرسمي لتوليد المعلومات من دلالات عاطفية - بالمقارنة مع الوسائل الرسمية - من حيث خلق الثقة لدي العاملين وتحفيزهم علي إبداء أرائهم ومقترحاتهم بدرجة اكبر من الحرية والمصادقية ( Johlke & Duhan 2000 ) .

والجدير بالذكر ، أنه بالرغم من عدم استدلال الباحث علي أية دراسات حاولت التحقق من طبيعة العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي - من منظور أبعاد التوجه بالسوق الداخلي - وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المصارف التجارية كما سبق توضيحه - إلا انه يمكن القول بانسجام نتائج هذا البحث - بشكل جزئي فيما يختص بالعلاقة المعنية - مع نتائج الدراسات ذات الصلة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي ، وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات ( Vajargah. et al , 2013 ) .

( e.g. : Seyed J. et al , ٢٠١٠ )

#### ١٠ - توصيات البحث

في ضوء نتائج هذا البحث ، يستعرض الباحث مجموعة التوصيات

التالية :

١ / ١٠ العمل علي توفير البرامج التطويرية الهادفة إلي زيادة وعي مديري المصارف التجارية الخاصة بأهمية التوجه بالسوق الداخلي ، وتدريبهم - في إطار مفهوم تبادل القيمة - علي طرق الاستجابة الملائمة لسلوكيات العاملين وتوقعاتهم كأحد مجالات تحقيق الرضا لهؤلاء العاملون - موظفو الخدمة - وتحفيزهم نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بما يؤدي إلي الارتقاء بمستوي جودة الخدمة الداخلية وطرق أدائها ، ويساهم في تحسين الأداء الخدمي لهذه المصارف .

٢ / ١٠ ينبغي علي مديري المصارف التجارية الخاصة تعزيز التوجه بالسوق الداخلي للعاملين عن طريق استخدام الأساليب الرسمية للاتصال - لاسيما المكتوبة منها - كالبحوث والاستبيانات لتوليد المعلومات عن احتياجات موظفي الخدمة ، ونشر هذه المعلومات في كافة المستويات الإدارية ، بالإضافة إلي التوسع - بشكل مستقل ومتوافق في ذات الوقت - في استخدام الأساليب غير الرسمية للاتصال مثل تبني سياسة الباب المفتوح ، وصندوق مقترحات الموظفين ، وغيرها من الأساليب بما يضمن التكامل بين مخرجات الطرق

الرسمية وغير الرسمية للاتصال ، ويوفر أيضاً معلومات إضافية عن احتياجات ومشاكل العاملين موظفي الخدمة ، وبالتالي يمكن لمديري المصارف الاستجابة للمعلومات المُجمّعة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير المُنتجات الوظيفية الملانمة لإشباع هذه الاحتياجات كلياً أو جزئياً.

٣ / ١٠ في إطار الاستجابة لاحتياجات السوق الداخلي في المصارف التجارية الخاصة - ينبغي التأكيد علي أهمية تطوير سياسات فعالة لإدارة موظفي الخدمة بحيث تنطوي هذه السياسات علي الاهتمام باحتياجاتهم ، وإثراء محتويات وظائفهم وتوفير البرامج التدريبية والتطويرية لهم ، وتصميم نظم مكافآت وحوافز فردية مميزة وعادلة تأخذ في الاعتبار مثلتها في المصارف المنافسة ، وما شابه ذلك من المُنتجات الوظيفية الهادفة إلي خلق التوازن بين مدخلات موظفي الخدمة لوظائفهم ومخرجاتهم منها وضمان إدراكهم لعدالة التبادل بينهم وبين المصارف التي يعملون فيها ، بما من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملون ، وتحفيزهم علي تبني السلوكيات المتوافقة مع الإستراتيجيات التنظيمية كسلوك المواطن التنظيمية وسلوكيات التوجه بالعمل ، وما يترتب عن ذلك من تحسين مستوى الأداء الداخلي إضافةً إلي تحقيق مستويات أعلى من إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم .

٤ / ١٠ ضرورة قيام مديري المصارف التجارية الخاصة بالعمل علي تعزيز سلوك المواطن التنظيمية للعاملين عموماً ، ولموظفي الخدمة خصوصاً ، من خلال عقد الندوات واللقاءات للتوعية بأهمية هذا النوع من السلوك ، والتشجيع علي ممارسته من خلال إيجاد آلية لربط المكافآت والحوافز التشجيعية بما يُظهره العاملون من جهود تطوعية إيجابية ، وأخذها في الاعتبار عند تقييم أداء العاملين ، ورفدها بالجوائز وشهادات التقدير اللازمة كدلالة علي الجهد الخلاق للفرد العامل .

## مراجع البحث

- ١- أحمد العامري . ( ٢٠٠٣ ) ، " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني : جامعة الملك عبد العزيز .
- ٢- السيد حسن . ( ٢٠٠٦ ) ، " الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS " ، مركز بحوث كلية التربية : جامعة الملك سعود : [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa) .
- ٣- فهمي الفهداوي . ( ٢٠٠٥ ) ، " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي : دراسة ميدانية عن موظفي الدوائر الحكومية في الكرك " ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد ( ٣٢ ) ، العدد الثاني : جامعة مؤتة .
- ٤- Bateman , S . & Organ , D . ( 1983 ) , " Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" , Academy of Management Journal , Vol. 26 , No. 4 .
- ٥- Farh , L . & et al . ( 2004 ) , "Organizational Citizenship Behavior in the Peoples Republic of China". Organization Science , Vol. 15 , No .2 .
- 6- Greene, W. & et al . (1994) , " Internal Marketing : The Key to External Marketing Success" , Journal of Services Marketing , Vol.8 . No . 4 .
- 7- George , W . ( 1990 ) , " Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer- Conscious Employees at every Level " Journal of Business Research , Vol. 20 .
- 8- Johlke, M. & Duhan, D . (2000) , " Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", J. of Service Research , Vol. 3, No .2.
- 9- Lee , K . & Allen, J. ( 2002 ) , " Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance : The Role of Affect and Cognitions " , Journal of Applied Psychology , Vol. 87, No.1.
- 10- Lings , I . ( 2004 ) , " Internal Market Orientation : Construct and Consequences " , Journal of Business Research , Vol. 57, No.4 .
- 11- Lings , I. & Greenley , E. ( 2005 ) , "Measuring Internal Market Orientation", Journal of Service Research , Vol. 7, No. 3 .
- 12- Mackenzi , B . & et al . ( 1993 ) , " The Impact of Org. Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Perf. " , Journal of Marketing , Vol . 57 .

- 13- Olobatuyi , M . ( 2006 ) , A User's Guide to Path Analysis , Handbook of University Press of America ® ,Inc. : [books.google.com](http://books.google.com)
- 14- Organ , D . ( 1990 ) , " The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior " Research in Organizational Behavior , Vol .12
- 15- Reynaldo, J. & Santos, A. (1999 ) , " Cronbach's Alpha : A Tool for Assessing the Reliability of Scales " , Journal of Extension ,Vol .37, No.2.
- 16- Rousseau, D. (1990 ) , "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations : A Study of Psychological Contracts", Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, No. 5.
- 17- Seyed , J . & et al . ( 2010 ) , " Internal Marketing : A Step in to Improve Organizational Citizenship Behavior and Service Quality " , Journal of Iran Management Researches , Vol. 14, No. 2.
- 18- Tortosa , V . & et al . ( 2009 ) , " Internal Market Orientation and its Influence on Organizational Performance" , Eur. Journal of Marketing Vol. 43, No. 11/12 .
- 19- Tsai , Y . & et al . ( 2011 ) , " Empirical Rresearch on Relationships among Enterprises' IMO , Market Orientation, Employee Satisfaction and Customer Satisfaction" , African Journal of Business Management .,Vol. 5, No.30.
- 20- Vajargah , S. & et al . ( 2013 ) . " The Relationship between Internal Marketing ( Communications ) and the Organizational Citizenship Behavior , Trends in Social Science , Vol .7 , No. 1
- 21- Yoon, M. & et al . (2004) , " Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation " , Journal of Services Marketing, Vol. 18 , No. 5.