



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الأول – يناير 2024



تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية وانعكاسه على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

The Impact of Internal Brand Practices on Brand Citizenship Behaviours and Its Reflection on Job Engagement: An Applied Study on Workers in Telecom Egypt Company

د. خالد عبد القادر محمد عبد القادر
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بني سويف
yasenk682@gmail.com

د. أحمد حسين يوسف حميدة
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بني سويف
drahmedhussien85@yahoo.com

2023-10-2	تاريخ الإرسال
2023-10-24	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

مستخلص البحث

هدف البحث إلى اختبار دور سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط يمكنه تفسير تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحثان باختيار عينة مكونة من (253) مفردة من العاملين بناية خدمة العملاء والمبيعات وباستخدام أسلوب تحليل المسار للمعادلات الهيكلية، توصل البحث لوجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، ووجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية على الارتباط الوظيفي، كما توصلت النتائج لوجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي، كذلك أثبت النتائج أن سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كان لها دور وساطة جزئية تفسر تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات العلامة التجارية الداخلية، سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، الارتباط الوظيفي



Abstract

The aim of the research is to test the role of brand citizenship behaviors as a mediating variable that can explain the effect of internal branding practices on job engagement of Egyptian Telecom Company employees. To achieve this goal, the researchers selected a sample consisting of (253) individuals employees customer service and sales department, by using a method Path analysis of structural equations. The results show that: internal brand practices have a direct, positive, significant effect on brand citizenship behaviors, and there is a direct, positive, significant effect of brand citizenship behaviors on job engagement, and found that there is a positive, significant direct effect of internal brand practices on job engagement. The results also found that brand citizenship behaviors have a partial mediation role that explains the effect of internal branding practices on job engagement.

Keywords: Internal brand practices, Brand citizenship behaviors, Job engagement

مقدمة البحث

تتميز بيئة الاعمال بالتغيرات التكنولوجية والتطورات الرقمية والمنافسة الحادة بين المنظمات وزيادة وعى العملاء في السوق، ولهذا تسعى المنظمات لمواكبة التطورات السريعة في العالم المحيط بها من خلال ملاحقة التغيرات المختلفة في عالم الأعمال، وبالتالي يجب على المنظمات متابعة الأسواق بشكل منتظم لاكتشاف ما قد يثير اهتمام عملائها والعمل على تقديم الأفضل لهم بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتحاول المنظمات التعرف على احتياجات عملائها لمعرفة ما يجب تقديمه أو تعديله أو اختراعه أو حتى الخروج من السوق لتلبية متطلبات العملاء (Adetiloye,etal.,2021)، من خلال استخدام تقنيات وسياسات خاصة من اجل الحفاظ على عملائها الحاليين واكتساب عملاء جدد من السوق والتنافس مع المنظمات الأخرى (Yildiz & Amin,2020)، ولهذا تحاول العديد من المنظمات تكوين علامات تجارية قوية من الداخل إلى الخارج لضمان بقاء الموظفين متحمسين وقادرين على التوافق مع هوية العلامة التجارية (sung & hu,2021).

تعتبر العلامة التجارية من الأصول الأكثر قيمة لكافة المنظمات والتي يمكن أن تمهد الطريق لها من أجل تعزيز حصتها السوقية وتحسين مستوى ربحياتها من خلال الإدارة السليمة للعلامة التجارية (Ghenaatgar & Jalali, 2016). ففي الوقت الحاضر، لم تعد العلامة التجارية مجرد أداة فعالة في أيدي المديرين، ولكنها أصبحت استراتيجية ضرورية تساعد المنظمات على خلق المزيد من القيم للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Sun & Ghiselli, 2010). فقد أدى ظهور تسويق العلامات التجارية إلى زيادة الوعي بأهمية دور العاملين في تسويق العلامات التجارية، وقد برزت العلامة التجارية الداخلية كجانب رئيسي للعمل على توافق سلوكيات العاملين مع قيم المنظمة. حيث يلعب العاملين دورا هاما في التأثير على كيفية إدراك العملاء للعلامة التجارية (Mosley,2007)، وبالتالي التأثير على نجاح المنظمة لتلبية احتياجات عملائهم، كل ذلك أدى الى زيادة الاهتمام بالعلامة التجارية الداخلية بشكل متزايد في الفترات الأخيرة (Alotaibi,2020).

لذا يجب أن تسعى المنظمات لبناء علامة تجارية داخلية؛ من خلال إكساب العاملين سلوكيات داعمة للعلامة التجارية للمنظمة، فتنحول تلك العلامة بمفهومها وقيمها إلى واقع ملموس يعيشه العاملون ويتفاعلون معه ويلتزمون به وينقلونه إلى العملاء، فالعلامة التجارية الداخلية تؤثر على موقف العاملين نحو العلامة التجارية للمنظمة فيزداد أدائهم الداعم لتلك العلامة (العمرأوى،2021). حيث يرتبط نجاح العلامة التجارية ارتباطاً وثيقاً بسلوك العاملين، فيجب ان



يتبنى العاملون سلوكيات متوافقة مع العلامة التجارية التي تعمل على تدعيم هوية العلامة التجارية (Saleem & Hawkins, 2021). ويعتبر موظفو الخطوط الامامية عاملاً رئيسياً في إدارة العلامات التجارية للمنظمات، ومن ثم تركز المنظمات على إدارة العلامة التجارية من أجل تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. فقد كانت تركز المنظمات سابقاً بشكل أساسي على عملائها الخارجيين في بناء وإدارة علاماتهم التجارية. ولكن، ومع الحاجة إلى تحقيق التوازن بين إدارة العلامات التجارية الداخلية والخارجية، اتجهت المنظمات حديثاً إلى الاهتمام بشكل كبير بعملائها الداخليين من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية لعلاماتهم التجارية (Adamu, et al., 2020). ومن ثم تحاول المنظمات إنشاء علامات تجارية قياسية في أذهان العملاء (Okafor, et al., 2019). كذلك تأتي أهمية الارتباط الوظيفي من أن معظم المنظمات تدرك تماماً أن الموظف المرتبط جسدياً وفكرياً وعاطفياً بوظيفته في المنظمة، سيشعر بالحماس في تحقيق أهدافها ويلتزم بقيمتها ويؤدي عمله بشكل أفضل ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال، بالإضافة إلى انخفاض النية لترك العمل لأنه سيبقى مع منظمته ويكون مدافعاً عن منتجاتها وخدماتها مما يساهم في نجاح أعمال المنظمة (المغربى، 2012)، حيث تعتبر سلوكيات العاملين من العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك أصبح تحقيق الارتباط الوظيفي بين العاملين من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، وأصبح هناك ضرورة ملحة للاهتمام بالعاملين مثلما يحدث مع العملاء (Cania, 2016)، وبالتالي تركز المنظمات التي تبحث عن تحقيق الارتباط الوظيفي على الممارسات والسياسات التي تتعامل مع العاملين كعملاء داخليين، وكذلك تهتم بقياس رضا العاملين والعملاء بشكل متوازي، حيث إن رضا العملاء يتحقق بشكل أساسي من تحقيق رضا العاملين، وبالتالي يصبح العاملون المصدر النهائي لبناء علاقة قوية وطويلة الأمد مع العملاء (Deloitte, 2015). ويسعى هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوك مواطني العلامة التجارية وانعكاسه على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

أولاً: مشكلة البحث

لا يعتمد تحقيق أهداف المنظمات على مدى توافر الأدوات والمعدات الحديثة والمرافق والبنية التحتية المتطورة فقط، بل تعتمد أكثر على الموارد البشرية، أي العاملين الذين يقومون بأداء أدوارهم الوظيفية وتجمعهم علاقات مشتركة ويتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء مهام ووظائف رئيسية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يشكل العنصر البشري القاعدة الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي، وفي ظل التغيرات البيئية المحيطة وشدة المنافسة،

والانفجار التكنولوجي والمعرفي، تسعى المنظمات للحفاظ على العاملين المهرة والمواهب لديها من أجل البقاء والاستمرار (عشرى، 2020)، وبالتالي بدأت المنظمات التركيز على مفهوم الارتباط الوظيفي كوسيلة فعالة للاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم (Budiarto, 2023)، فقد حظي مفهوم الارتباط الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين عندما وجدت المنظمات ان جهود إدارة الرقابة والقيادة لم تعد وسائل كافية للحفاظ على العاملين والتأثير على سلوكياتهم وتحسين مستوى ادائهم، ولهذا أدركت المنظمات ان ارتباط العاملين بوظائفهم يعتبر المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي (حسام الدين، 2019). فالارتباط الوظيفي يعتبر نهج في العمل يمكن أن يساهم في توفير الظروف المناسبة للعاملين بالمنظمة ليكونوا قادرين على تقديم أفضل ما لديهم، والالتزام بالأهداف والقيم التنظيمية، والتحفيز للمساهمة في النجاح التنظيمي (Kaushik & Tiwari, 2023)

وفي ظل استمرار المنظمات في التطور والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة، تبحث دائما المنظمات عن ادوات تمكنها من خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة للعاملين، ومن هنا يظل الدور المؤثر لممارسات العلامة التجارية الداخلية كأحد الادوات الحديثة التي تستخدمها المنظمة لبناء علامات تجارية داخلية قوية تساهم في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم وشعورهم بالفخر تجاه المنظمة وتحقيق المواءمة مع قيم وثقافة المنظمة (Khairy, et al., 2023)، وعندما يتعلق الأمر بالعلامات التجارية، تركز معظم المنظمات على جهودها الخارجية، ولكن مؤخرا بدأت تدرك المنظمات إن العاملين هم أثنى أصول المنظمة، فعندما تمتلك المنظمة علامة تجارية داخلية قوية، سيكون العاملين أكثر تفاعلاً وإنتاجية وارتباطاً بوظائفهم (Itam & Singh, 2017)، فعدم امتلاك المنظمات علامة تجارية داخلية سيؤدي الى انخفاض معنويات العاملين وعدم ارتباطهم بالعمل، مع ظهور سلوكيات منحرفة تنعكس بشكل سلبي على تحقيق اهداف المنظمة، وبالتالي زاد الاعتراف بالعلامة التجارية الداخلية من قبل المنظمات كأداة قوية تعمل على خلق قوة عاملة إيجابية ومتفاعلة، من خلال إيصال قيم المنظمة ورسالتها وثقافتها إلى العاملين، مما يؤدي إلى خلق فهم متعمق لقيم وهوية العلامة، وبالتالي شعور العاملين بالتوافق بين قيمهم الشخصية وقيم العلامة سيساهم في ظهور سلوكيات ايجابية داعمة للعلامة التجارية كسلوكيات مواطنة العلامة ، حيث سيصبح العاملين متحمسين تجاه نجاح العلامة التجارية (Garas, et al., 2018)، وبالتالي تمتلك المنظمات قوة عاملة أكثر ارتباطاً تجاه اداء مهامهم الوظيفية والتزاماً نحو تحقيق أهداف المنظمة. وعلى الرغم من كون سلوك مواطنة العلامة التجارية مفهوماً جديداً نسبياً، فقد وُجد أن سلوك مواطنة العلامة التجارية قد تساهم في تحسين تقديم العلامة التجارية من قبل



العاملين من خلال مواءمة معرفتهم والتزامهم بالعلامة التجارية للمنظمة، وهذا يجعل سلوك مواطني العلامة التجارية عاملاً يحافظ على الالتزام بالعلامة التجارية في مسار تحقيق وعود العلامة التجارية، حيث يتم ضمان تجربة العلامة التجارية الإيجابية عندما يظهر جميع العاملين التزاماً قوياً بالعلامة التجارية مما يؤدي بهم إلى التصرف كسفراء للعلامة التجارية (Nouri, et al., 2016)، وبالتالي تعتبر ممارسات العلامة التجارية وسلوكيات مواطني العلامة من أهم الاستراتيجيات التحفيزية لتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين.

على الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بمتغيرات الدراسة الثلاث (ممارسات العلامة التجارية الداخلية، سلوكيات مواطني العلامة، الارتباط الوظيفي)، إلا أنه - في حدود علم الباحثان - لا توجد دراسة تناولت تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات في نموذج واحد، وخاصة في البيئة المصرية وبالتحديد في قطاع الاتصالات، حيث نجد أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية اهتمت معظمها بقطاعات مختلفة مثل قطاع التعليم منها دراسة (نجم، الدريني، 2018)، (Latifah&Muafi, 2021) وقطاع الصحة مثل دراسات (Raj, 2020)، (Suomi, et al., 2021) وقطاع الفنادق مثل دراسات (King, 2010)، (Chiang, et al., 2018)، (Qureshi, et al., 2022)، والقطاع المصرفي مثل دراسات (Nouri, et al., 2016)، (العماري، 2018)، (Sultan, 2022)، وافتقرت لقطاع الاتصالات كمجال للتطبيق.

وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث في مجال التطبيق، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مدركات العاملين بالشركة المصرية للاتصالات تجاه مدى تطبيق الشركة لممارسات العلامة التجارية الداخلية، وسلوكيات مواطني العلامة المدركة من جانب الزملاء، و مستوى الارتباط الوظيفي، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (46) موظف من العاملين ببنية خدمة العملاء وقطاع المبيعات المباشر في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظات (بنى سويف، القاهرة، الجيزة، المنيا، الفيوم، المنصورة، وأسيوط)، خلال الفترة (من 8 إلى 27 مايو 2023م.)، وأسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- قام الباحثان بعرض شرح مختصر لأهم ممارسات العلامة التجارية الداخلية، واتضح للباحثان تطبيق الشركة لممارسات العلامة التجارية الداخلية، ولكن لاحظ الباحثان ضعف التأصيل العلمي لممارسات العلامة التجارية الداخلية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية، وعدم وجود إطار إداري ممنهج لكيفية التطبيق العلمي لممارسات العلامة التجارية الداخلية نتيجة لعدم توافر المعرفة الدقيقة من جانب المسؤولين بطبيعة هذه الممارسات، ووفقاً

- لذلك، اتضح للباحث بشكل مبدئي أن الشركة تقوم بتطبيق بعض ممارسات العلامة التجارية الداخلية بشكل جزئي.
- أكد أغلب المستقصى منهم عن أهمية سلوكيات مواطنة العلامة التجارية لتعزيز مستوى الارتباط بوظائفهم.
- يشعر أغلب المستقصى منهم بغياب سلوكيات مواطنة العلامة التجارية من جانب العاملين بالشركة، نظرا لعدم وجود ليات محددة من جانب الشركة لتطبيق ممارسات العلامة التجارية الداخلية، وبالتالي هناك قصور في إيصال قيم وهوية العلامة التجارية للعاملين.
- عبرت أغلب عينة الدراسة الاستطلاعية عن عدم وجود استراتيجية واضحة للشركة لتعزيز الارتباط الوظيفي.
- أشار أكثر من نصف عينة الدراسة الاستطلاعية بان وظائفهم لا تساعدهم على ابراز كافة طاقاتهم ولا يستطيعون الاندماج في عملهم.
- بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية، تسعى الدراسة الحالية الى سد الفجوة البحثية في هذا المجال من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:
- 1- هل يوجد أثر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث؟
- 2- هل يوجد أثر لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية على الارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث؟
- 3- هل يوجد أثر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث؟
- 4- ما هو تأثير سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث؟

ثانيا: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهداف البحث:

- 1- دراسة وتحليل التأثير المباشر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث.
- 2- دراسة وتحليل التأثير المباشر لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية على الارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث؟



3- دراسة وتحليل التأثير المباشر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث.

4- دراسة وتحليل التأثير غير المباشر لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث.

5- تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين بشركة المصرية للاتصالات فيما يتعلق بكيفية التعامل مع ممارسات العلامة التجارية الداخلية وكيفية تعزيز سلوكيات مواطنة العلامة مما ينعكس بشكل إيجابي في تحسين الارتباط الوظيفي بين العاملين بالمنظمات محل البحث.

ثالثاً: أهمية البحث

1- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين منها فقط، وبالتالي لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثان خاصة في بيئة العمل المصرية - تجمع بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوكيات مواطنة العلامة والارتباط الوظيفي في نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته، وخاصة اختبار الدور الوسيط لسلوكيات مواطنة العلامة كآلية تفسر تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي، وبالتالي فإن ذلك يمثل قصوراً في الدراسات السابقة، وهو ما يحاول الباحثان معالجته في هذا البحث ومعالجة الفجوة البحثية في تلك العلاقات.

2- يعتبر هذا البحث بمثابة موجة للمهتمين بدراسة هذه المتغيرات، وتشجيعهم على إجراء المزيد من البحوث في هذا الشأن.

3- يعتبر قطاع التطبيق من القطاعات الحيوية الهامة في مصر، حيث إن الشركة المصرية للاتصالات هي المشغل الوحيد لخدمات الهاتف الثابت في مصر، كما أنها مشغل لشبكة الهاتف المحمول (We)، وقد بلغ إجمالي الإيرادات المحققة في الربع الأول من عام 2023 (14) مليار جنيه محققه نمواً قدرة 48 % مقارنة بنفس الفترة من العام السابق (www.te.eg).

4- من المتوقع أن يقدم البحث لمتخذي القرار في المنظمات محل البحث نتائج عملية وواقعية حول سلوكيات مواطنة العلامة التجارية ودورها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي مما يساعد المسؤولين في الشركة من اتخاذ الإجراءات التي تدعم وتعزز سلوكيات مواطنة العلامة التجارية والارتباط الوظيفي لدى العاملين.

رابعاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث

1- العلامة التجارية الداخلية Internal Branding

عرّف Kotler and Armstrong (2011) مفهوم العلامة التجارية على أنه "اسم، أو مصطلح، أو رمز، أو مزيج من هؤلاء، يحدد هوية صانع أو بائع المنتج"، بينما اعتبرها Bergstrom, et al. (2002) بأنها مجموع كل الجوانب الوظيفية والعاطفية المدركة لمنتج أو خدمة ما، وبالتالي لا تعتبر العلامات التجارية مجرد أسماء ورموز، ولكنها أيضاً عنصر أساسي في بناء علاقات مع العملاء، والتي تدعمها تصورات هؤلاء العملاء ومشاعرهم حول المنتج وأدائه، ولهذا تشير العلامة التجارية الى انها عملية إضافة مستوى أعلى من المعنى العاطفي لمنتج أو خدمة ما، مما يزيد من قيمتها للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Bergstrom, et al., 2002)، وبناء على ما سبق يمكن ان توفر العلامة التجارية فرصاً لتشكيل علاقة المنظمة مع العملاء وكذلك فرصاً لتشكيل علاقة المنظمة مع العاملين، حيث تمتلك العلامات التجارية معاني ترتبط بالشخصية والمواقف والدوافع والعواطف، ليس فقط للعملاء الخارجيين، ولكن أيضاً للعاملين الداخليين الذين يعملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العلامة التجارية ويعكسون قيمها للعملاء الخارجيين (Raj&Jyothi, 2011).

فقد ركزت مبادرات العلامات التجارية سابقاً على أصحاب المصلحة الخارجيين فقط، وبالتالي كان عمل العلامة التجارية يركز على الاتصال والدعم للأطراف الخارجية بهدف إنشاء هوية للعلامة التجارية، ولكن أدى صعود عصر الخدمات إلى تحويل التركيز من العميل الخارجي إلى العامل الداخلي، لذلك انتقل الاهتمام بمفهوم العلامة التجارية إلى ما هو أبعد من التركيز على الجانب التسويقي فقط، وبدأت المنظمات بالتركيز على جميع وظائف المنظمة لبناء علامة تجارية قوية، مع التأكيد على ان الأشخاص يمثلون العنصر الحاسم والمؤثر في بناء العلامة التجارية وأكثر الأصول قيمة للمنظمات، وبالتالي اتجهت العديد من الأدبيات الى التركيز على مفهوم العلامة التجارية الداخلية (Niyomwungeri & Chankov, 2021).

فقد بدء ظهور مفهوم العلامة التجارية الداخلية للمنظمات في عام 1990، عندما توقع ستيفن كينغ (مستشار إعلانات رائد في إنجلترا) بأن العلامات التجارية للمنظمات تكتسب المزيد من الأهمية مقارنة بالعلامات التجارية للمنتجات، فالتركيز على العلامة التجارية الداخلية في الأنشطة التسويقية يحتاج إلى الانخراط في السلوكيات التي تتوافق مع العلامة التجارية Garas (et al., 2018). وظهر مصطلح العلامة التجارية الداخلية كأداة محتملة قد تمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية، من خلال إنشاء علامة تجارية قوية، يصعب على المنافسين



تهديد ونسخ مكانة العلامة التجارية من حيث ولاء العملاء والحصة السوقية Sung & (Hu, 2021). على الرغم من أن المسوقين المحترفين هم اللاعبون الرئيسيون في إنشاء علامات تجارية قوية والحفاظ عليها، إلا أن مؤيدي إدارة العلامات التجارية الداخلية يعتقدون أن العاملين، بغض النظر عن دورهم الهرمي أو أدائهم في المنظمة، يلعبون دوراً هاماً في إنشاء ميزة تنافسية من خلال العلامة التجارية، وعلى الرغم من أن كل عامل لديه درجة مختلفة من المساهمة في "حياة العلامة التجارية"، لا أن مساهمة كل منهم في بناء علامة تجارية قوية لا يمكن إنكاره (Nouri, et al., 2016).

فقد أكد Lyer, et al. (2018) على أن العلامة التجارية الداخلية تلقت قدراً كبيراً من الاهتمام في السنوات القليلة الماضية، وذلك يتفق مع منظور رأس المال البشري والذي يمثل أكثر الموارد أهمية في المنظمات. حيث إن رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في تحديد نجاح العلامات التجارية من خلال تقديم وعد العلامة التجارية بطريقة متسقة مع تطوير العمليات التي يمكن أن تتماشى مع الموظفين والعلامات التجارية. حيث إن معظم البحوث لديها توجهات نحو العلامة التجارية الداخلية في الخدمات والأعمال التجارية (B2B) ولذلك فإن الإدراك نحو تطوير الموظفين كسفراء وابطال للعلامة التجارية لتعزيز قيمة العلامة التجارية اكتسب أهمية بالغة في جميع المجالات.

وأدركت الأدبيات المتعلقة بالخدمة والعلامات التجارية للمنظمات أن العاملين يؤثرون على تصورات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين للعلامة التجارية من خلال دورهم في تقديم كل من القيم الوظيفية (ما يتم تسليمه) والقيم العاطفية (كيفية تقديمها) (Zhang & Xu, 2021). فقد خضع تعريف العلامة التجارية الداخلية إلى تحول كبير خلال الفترات الأخيرة، ففي السابق كان ينظر إلى مفهوم العلامة التجارية الداخلية كونه أداة اتصال داخلي تستخدم لإبلاغ العاملين بتوقعات العملاء، ولكن مع تزايد الاهتمام بمفهوم العلامة التجارية الداخلية بدأت تنظر المنظمات لها كأداة استراتيجية تعزز أداء العلامة التجارية من خلال تحقيق التآزر بين وظائف التسويق وإدارة الموارد البشرية والاتصالات الداخلية بالمنظمة (Kemppim, 2020).

فقد عرف Punjaisri & Wilson (2007)، العلامة التجارية الداخلية بأنها تقنية لإدارة العلامات التجارية تهدف إلى إنشاء علامات تجارية قوية للمنظمات، حيث تتمثل فكرة العلامة التجارية الداخلية في كونها نهج يهدف إلى فهم العاملين واستيعابهم لقيم العلامة التجارية والتوافق معها، حتى يتمكن العاملين من نقل رسائل وقيم العلامة التجارية للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. كذلك أكد Hayford (2016)، أن العلامة التجارية الداخلية مفيدة في التأثير على

مواقف العاملين وتشكيل سلوكياتهم لتتماشى مع العلامة التجارية، من خلال خلق فهم العاملين لقيم العلامة التجارية. بينما أشار **Khairy & Lee (2018)**، الى ان العلامات التجارية الداخلية هي عملية يتم من خلالها تدريب العاملين تدريباً جيداً على معرفة العلامة التجارية لتشكيل مواقفهم وسلوكياتهم المتعلقة بالعلامات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر بالتالي على قوة العلامة التجارية. بينما عرف **Soleimani, et al. (2023)** العلامة التجارية الداخلية على أنها مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة والتي تسعى لتوفير وضمان المشاركة الفكرية والعاطفية من قبل العاملين، حيث يساعد منظور العلامة التجارية الداخلية العاملين على تطوير سلوكياتهم بحيث تكون متطابقة ومتوافقة مع العلامة التجارية، فمن خلال العلامات التجارية الداخلية، يمكن للمنظمات أن تقود العاملين إلى تطوير معتقداتهم وسلوكياتهم بشكل يساعد في بناء نظرة خارجية إيجابية لمنظمتهم وتعمل على ضمان رضا العملاء الخارجيين.

أ- ممارسات العلامة التجارية الداخلية

تشير ممارسات العلامة التجارية الداخلية إلى الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتنمية هوية وثقافة العلامة التجارية والعمل على اتساقها مع العاملين داخل المنظمة من خلال التوافق بين معتقدات العاملين وسلوكياتهم ومواقفهم مع قيم العلامة التجارية للمنظمة ورسالتها ورؤيتها **(Soleimani, et al., 2023)**، لم يتفق الكتاب على أبعاد موحدة للعلامة التجارية الداخلية؛ ففي هذا الصدد تم تقديم نماذج مختلفة؛ فمنها ما قدمه **(Efe & Akyol, 2018; Wirtz, et al., 2013)**، والذي يقوم على الأبعاد التالية (الاجتماعات، التوجيه والتدريب)، ومخرجات العلامة التجارية، والمتمثلة في (هوية العلامة التجارية، الالتزام بالعلامة التجارية، الولاء للعلامة التجارية وأداء العلامة التجارية). بينما قدم **(Valeanu, et al., 2012)** نموذج لأبعاد العلامة التجارية الداخلية الذي يعتمد على الهوية، والكفاءات، الاعتراف وتطوير الحياة المهنية، ودمج رؤية الشركة مع رؤية الموظف. في حين اعتمد **(Handayani, 2015; Du Preez & Bendixen, 2020; Herwany, 2020)** في بناء العلامة التجارية الداخلية على أبعاد تتمثل في هوية العلامة، الالتزام الداخلي بالعلامة التجارية، والالتزام الخارجي للعلامة التجارية، كما استند **(Scheys & Baert, 2007)** على مجموعة عناصر هي المعرفة بالعلامة التجارية، المكون العاطفي، والسلوك الداعم للعلامة التجارية (ورد في: العماوى، 2021).

بينما قدم **Burmann and Zeplin (2005)** نموذج للعلامة التجارية الداخلية الذي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: سياسات الموارد البشرية المرتكزة على العلامة التجارية، والاتصالات الداخلية، وقيادة العلامة التجارية، ويتفق الباحثان مع هذا النموذج باعتباره من أكثر النماذج



المعبرة عن الممارسات المرتبطة بإدارة العلامة التجارية الداخلية، حيث شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بممارسات العلامات التجارية الداخلية، وقد ركزت العديد من الأدبيات على الممارسات التنظيمية التي تحرك وتشكل المواقف والسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعاملين تجاه العلامة التجارية (Zhang & Bai, 2018)، حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن أكثر ممارسات العلامة التجارية الداخلية انتشارًا تتمثل في إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة (Buil et al., 2016)، والاتصالات الداخلية (Garas, et al., 2018)، (Gharib, et al., 2021) والقيادة الموجهة بالعلامة (Zhang & Xu, 2021)، وفيما يلي شرح موجز لهذه الممارسات:

- إدارة الموارد البشرية التي تركز على العلامة التجارية

يعتبر إشراك إدارة الموارد البشرية في إدارة العلامات التجارية الداخلية أمر ضروري حيث يمكن تقسيم مهام إدارة الموارد البشرية إلى شقين؛ الشق الأول يشير إلى "التحكم"؛ حيث تركز إدارة الموارد البشرية على التحكم في المعايير، والدعم، والمكافآت، ومراقبة سلوكيات العاملين، بينما يشير الشق الثاني إلى "الالتزام" حيث تركز إدارة الموارد البشرية على تحقيق التزام العاملين بإداء مهام عملهم وتشجيعهم والالتزام بالأهداف التنظيمية وتكريس أنفسهم لتعزيز الكفاءة والإنتاجية (Buil et al., 2016). ونظرًا لتأثير إدارة الموارد البشرية على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، يجب على المنظمة أن تُنسّق اتجاهات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية بناء العلامة التجارية، من خلال ترجمة هوية وقيم العلامة التجارية إلى معايير ترتبط بأنشطة الموارد البشرية بالمنظمة، حيث أن العاملين يمثلون الفئة المستهدفة للعلامة التجارية الداخلية (sung & hu, 2021).

وبالتالي يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية التي تتمحور حول العلامة التجارية إلى ممارسات الموارد البشرية التي تجعل العاملين ينتجون مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه العلامات التجارية للمنظمة، وتحفيزهم للتصرف وفقًا لسلوكيات العلامة التجارية، والتي قد تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة (chiang, et al., 2018)، وبالتالي تساهم في توليد واستيعاب هوية العلامة التجارية والذي يعد أمرًا مهمًا لإدارة العلامات التجارية الداخلية. ويؤكد Burmann and Zeplin (2005) أن دور إدارة الموارد البشرية في توليد واستيعاب هوية العلامة التجارية يتم من خلال ممارسات الموارد البشرية المختلفة كالاستقطاب، والاختيار والترقية للعاملين، ويعقب ذلك التنشئة الاجتماعية المؤسسية للعاملين من خلال الدورات التدريبية والفعاليات الاجتماعية وبرامج التوجيه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن مكافأة السلوك الثابت لقيمة العلامة التجارية من خلال أنظمة

الحوافز المؤيدة للعلامة التجارية، مما ينعكس بشكل إيجابي على قيام العاملين بسلوكيات ايجابية تجاه العلامة التجارية للمنظمة.

- الاتصالات الداخلية للعلامة

تعد الاتصالات الداخلية المرتبطة بالعلامة التجارية من أهم الأدوات الإدارية المستخدمة لإبلاغ العاملين بقيم ومعايير العلامة التجارية، ولإنشاء ارتباط عاطفي تجاه العلامة، والتأثير على سلوك العاملين وخلق التزام تجاه العلامة التجارية (Punjaisri & Wilson, 2011). وتُعرف الاتصالات الداخلية بأنه الإدارة الإستراتيجية للتفاعلات والعلاقات بين أصحاب المصالح في جميع المستويات داخل المنظمات، وبالتالي فإنها تعكس جميع الأنشطة التي تربط العاملين معًا لإنشاء علاقات قوية بين العاملين والعلامة التجارية، وبالتالي تساعد الاتصالات الداخلية العاملين على فهم أدوارهم بشكل أفضل كمؤسسين وبناء للعلامة التجارية (Gharib, et al., 2021).

- القيادة الموجهة بالعلامة التجارية

تعتبر ممارسات العلامة التجارية الداخلية عملية مستمرة؛ وليست نشاطاً يتم إجراؤه مرة واحدة فقط، وبالتالي يجب أن تُدار مثل هذه الأنشطة باستمرار داخل المنظمة تحت مسؤولية القادة داخل المنظمات، وبالتالي تؤثر أدوار ومسؤوليات القادة داخل المنظمات في ضمان المشاركة الفعالة للعاملين تجاه هذه العملية من أجل تحقيق نجاح العلامة التجارية الداخلية، ولهذا تؤثر القيادة بشكل إيجابي على تكوين اتجاهات العاملين تجاه العلامة التجارية ودعمها، بمعنى آخر تساهم القيادة في نشر قيم العلامة التجارية داخل المنظمة (Duger, 2019)، ويجب على القائد دعم الروح المعنوية وتحفيز العاملين بما يتماشى مع نجاح العلامة التجارية، ولهذا يجب أن تكون القيادة ملهمة ورائدة في مجال العلامات التجارية الداخلية، وان تعمل على خلق رؤية ورسالة تركزان على العلامة التجارية، مع تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق من أجل نجاح العلامة التجارية للمنظمات (Vallaster & de Chernatony, 2006).

2- سلوكيات مواطنة العلامة التجارية (BCB) Brand citizenship Behaviours

يعتمد سلوك مواطنة العلامة التجارية، إلى حد كبير، على نظرية سلوك المواطنة التنظيمية؛ والتي تشير إلى أن المنظمات تحتاج إلى سلوك تطوعي من جانب العاملين بصرف النظر عن مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية (Erkmen & Hancer, 2015)، حيث يستند هذا المفهوم بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، فهو مشتق منه، ولكن سلوك المواطنة التنظيمية متجه داخليا (ناحية التنظيم)، وسلوك مواطنة العلامة التجارية يتجه خارجيا (خارج التنظيم)، في حين



يعد مفهوم المواطنة التنظيمية أكثر شمولاً من مفهوم مواطنة العلامة التجارية الداخلية؛ لأن مفهوم مواطنة العلامة التجارية الداخلية يتجه نحو العلامة التجارية للمنظمة فقط (العمادي، 2021). وقد ظهر مفهوم سلوكيات مواطنة العلامة (BCB) لأول مرة في الأبحاث التي أجراها Burmann Zeplin (2005)، حيث تعرف سلوك مواطنة العلامة بأنها هيكل شامل يتضمن القرارات الطوعية للعاملين للقيام ببعض السلوكيات التي تقع خارج مهام عملهم الرسمية والمفوضة وتعمل على تدعيم هوية العلامة التجارية، حيث ترتبط سلوكيات مواطنة العلامة بجهود العاملين في المنظمات؛ والمتمثلة في القيام بمهام إضافية، وتنفيذ قواعد المنظمة طوعياً، والحفاظ على مواقف واتجاهات إيجابية تجاه العلامة التجارية (Adamu, et al., 2020). بينما عرف Burmann and Zeplin (2005) سلوكيات مواطنة العلامة التجارية بأنها سلوكيات تقديرية سواء في الوظيفة أو خارج الوظيفة، لتحديد كيفية تأثير هذه السلوكيات على أداء العلامة التجارية من وجهة نظر العملاء وهي النتيجة النهائية والمطلوبة للعلامة التجارية الداخلية بغرض تعزيز قوة العلامة التجارية..

3- الارتباط الوظيفي

يتسم مفهوم الارتباط الوظيفي بتعدد المصطلحات التي تعبر عنه ومنها الارتباط بالعمل Work Engagement، ارتباط العامل Employee Engagement، الارتباط التنظيمي Organization Engagement، ولكن سوف يستخدم الباحثان مصطلح الارتباط الوظيفي Job Engagement، حيث انه يعد أكثر المصطلحات استخداماً في الأدبيات السابقة، وتعدد مفاهيم الارتباط الوظيفي وتباينها، فقد عرف Harter et al (2002) الارتباط الوظيفي بأنه مشاركة الفرد ورضاه وحماسه للعمل، في حين عرفه Schaufeli et al (2002) بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية ومتعلقة بالعمل واقترح أن يكون لدى الموظف الملتزم إحساس قوي بالحيوية تجاه أنشطة العمل والتفاني فيها والاستغراق فيه، بينما أوضح Shaw (2005) بأنه التزام فكري وعاطفي تجاه المنظمة، مع العمل على ترجمة إمكانيات العامل إلى إداء ينعكس بشكل إيجابي على نجاح الأعمال، وعرفه Truss, et al. (2006) خلق فرص للعاملين للتواصل مع زملائهم ومديريهم ومنظمتهم بشكا أوسع الأوسع، والعمل على خلق بيئة عمل تعمل على تحفيز العاملين لأداء أعمالهم (Kaushik & Tiwari, 2023). بينما أوضح Achmad, et al. (2023) أن الارتباط الوظيفي يشير إلى درجة الرضا والمشاركة والحماس التي يمتلكها العامل تجاه وظيفته، وبالتالي فهي تعنى درجة التفاني والتعلق الذي يمتلكه الفرد تجاه المنظمة ومبادئها، حيث يمتلك العاملون الذين لديهم الارتباط الوظيفي مسؤولية القيام بدورهم من أجل تحقيق الأهداف

المرتبطة بالعمل، وأيضًا تحفيز زملائهم حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي أوضح ان العامل الذي لديه ارتباط وظيفي يكون مرتبطًا فكريًا وعاطفيًا بمنظّمته ويشعر بالحماس تجاه أهداف المنظمة ويلتزم بقيمتها.

أ- أبعاد الارتباط الوظيفي

من خلال إطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق بين الباحثين (في حدود علم الباحثان) على ان الأبعاد الأكثر شمولاً واستخداماً في الدراسات السابقة (المغربى، 2018)، (Kong., 2009)، (wei,etal., 2016)، (Budiarto, et al.,)، (Achmad, et al., 2023)، (سنوسي، 2014)، لقياس الارتباط الوظيفي تتمثل في:

- الحيوية في العمل: تشير الحيوية الى المستويات العالية من الطاقة، الروح المعنوية والقدرة على التحمل والمثابرة في العمل، مما يعمل على حرص العامل الشديد على بذل الجهد لإداء المهام والأدوار بكفاءة، فالحيوية في العمل تحفز على الابداع والمبادأة والاشكال الأخرى من سلوك الدور الإضافي، حيث ان الافراد الذين يتصفون بمستوى مرتفع من الحيوية يكونوا أكثر قدرة على تحمل الضغوط مقارنة بالأفراد منخفضي مستوى الحيوية.
- التفاني في العمل: يشير التفاني الى الجانب العاطفي من الارتباط الوظيفي واستعداد الناس لبذل الوقت والجهد في القيام بشيء مفيد، حيث يتصف التفاني بشعور الفرد بأهمية الدور الذي يؤديه والشعور بالفخر تجاه وظيفته، والطموح الشخصي والاجتهاد في مواجهة الصعب أثناء العمل.
- الاستغراق في العمل: يشير الى الانهماك العميق للفرد في العمل مع التركيز الكامل، وصعوبة تأثير التدخلات الخارجية لعزله عن دوره الوظيفي. ويمثل الاستغراق عنصر معرفي حيث يركز الفرد بالكامل على شيء ما، ويشعر بالسعادة لانغماسه في عمله، لذلك لا يشعر بكمية الوقت المنقضى في أدائه عمله، ويصعب فصله عن أدواره الوظيفية.

خامسا: مراجعة الدراسات السابقة وبناء نموذج البحث وفروضه

1- علاقة ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية:

يرتبط سلوك مواطنة العلامة التجارية بالسلوك التقديري الذي يظهره العاملين من أجل التقديم الملائم لوعود العلامة التجارية، والذي يتجاوز المسؤولية الرسمية للوظيفة، وبالتالي يظهر دور ممارسات العلامة التجارية الداخلية من خلال تحقيق التوافق بين سلوكيات العاملين وهوية العلامة التجارية، مما يمكن المنظمات من امتلاك ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها



من خلال بناء علامة تجارية قوية للمنظمة (Rehman, et al., 2019)، فقد اقترح Burmann & Zeplin (2005)، أن إدارة العلامة التجارية الداخلية لها ثلاثة مستويات مختلفة؛ يركز المستوى الأول على الهوية الشخصية للعلامة التجارية من خلال ممارسات الموارد البشرية المعتادة على العلامة، بينما يرتبط المستوى الثاني بالاتصالات الداخلية والوعي بالعلامة التجارية لتعزيز العلامة التجارية بين العاملين، فيما يعتمد المستوى النهائي على قيادة العلامة التجارية، فمن خلال هذه المستويات الثلاثة، ينتج عن اتصال العلامة التجارية الذي تم إنشاؤه من خلال ممارسات العلامة التجارية الداخلية سلوك مواطني العلامة التجارية (Burmann, et al., 2009)، وفقاً لذلك، لاحظ العديد من الباحثين أن سلوك المواطن للعلامة التجارية يعتبر نتيجة محتملة لممارسات العلامة التجارية الداخلية (Hadizadeh, et al., 2012)، (Asha & Jyothi, 2013)، (Nirmail, et al., 2017).

فقد تناولت عدة دراسات سابقة العلاقة بين إدارة العلامة التجارية الداخلية وسلوك مواطني العلامة، منها: دراسة (King, 2010) حيث هدفت الى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة العلامات التجارية الداخلية على قدرة موظفي السياحة والضيافة على إظهار سلوكيات مواطني العلامة التجارية. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن وجود تأثير مباشر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على تعزيز سلوك المواطن للعلامة التجارية. ثم جاءت دراسة (Chiang, et al., 2012) للتحقيق من دور إدارة الموارد البشرية المواجهة بالعلامة التجارية في تعزيز شعور العاملين بالتعاطف مع العلامة التجارية للمنظمات وإنتاج مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه العلامة، وبالتالي تحسين مستوى رضا العملاء، وبالتالي سعت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المواجهة بالعلامة التجارية، والملكية النفسية للعلامة التجارية، وسلوكيات مواطني العلامة ورضاء العملاء. فمن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من العاملين والعملاء في قطاع الفنادق. توصلت الدراسة الى أن إدارة الموارد البشرية المواجهة بالعلامة التجارية لها آثار إيجابية على الملكية النفسية للعلامة التجارية وسلوكيات مواطني العلامة التجارية. كما تؤثر سلوكيات مواطني العلامة بشكل إيجابي على رضا العملاء. علاوة على ذلك، فإن الملكية النفسية للعلامة التجارية تتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية التي تركز على العلامة وسلوكيات مواطني العلامة.

بينما سعت دراسة (Nouri, et al., 2016) الى تحديد العلاقة بين ممارسات العلامات التجارية الداخلية وسلوك المواطن للعلامة التجارية ورضا العملاء بالتطبيق على القطاع المصرفي في إيران. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن ممارسات العلامة التجارية الداخلية لها تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطن للعلامة التجارية، بالإضافة لتأثير سلوك المواطن للعلامة على تحسين

مستوى رضا العملاء بالبنوك محل الدراسة. كذلك تناولت دراسة (Javid,et al., 2016) بحث العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوك المواطنة للعلامة التجارية والرضا الوظيفي والالتزام بالعلامة التجارية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 136 عامل في شركة Saipa Teif، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة العلامة التجارية الداخلية وسلوك المواطنة للعلامة التجارية، كذلك توصلت لوجود علاقة إيجابية بين إدارة العلامة التجارية الداخلية والرضا الوظيفي والالتزام بالعلامة التجارية. كما حاولت دراسة (Chiang,et al., 2018) استكشاف أثر إدارة الموارد البشرية التي تركز على العلامة التجارية على التزام العلامة التجارية وسلوك المواطنة للعلامة التجارية. بالإضافة إلى ذلك، التعرف على تأثير سلوك المواطنة للعلامة التجارية على رضا العملاء وسلوك المواطنة للعميل. وقد تم جمع البيانات من المديرين والعاملين في الخطوط الأمامية والعملاء من 22 فندق سياحي دولي في تايوان. وتوصلت النتائج الى وجود روابط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الموجهة بالعلامة التجارية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية، والتزام العلامة التجارية، كذلك توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لسلوكيات العلامة التجارية على كل من رضا العملاء وسلوكيات مواطنة العميل.

وتناولت دراسة (العماموي،2018) الكشف عن العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية بالبنوك التجارية في مصر، كما استهدفت الوقوف على نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالبنوك التجارية في مصر، وكذلك الكشف عن اختلاف إدراك العاملين لكل من العلامة التجارية الداخلية، والأداء الداعم للعلامة التجارية، وجودة الخدمة باختلاف حالة البنك ب بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وطُبقت الدراسة على العاملين بالخط الأمامي بالبنوك التجارية في مصر، وتم توزيع عدد 264 قائمة استقصاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة، وكذلك وجود علاقة بين العلامة التجارية الداخلية ومستوى جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة، كما يوجد اختلاف معنوي في إدراك العاملين لكل من العلامة التجارية الداخلية، و أداء العاملين الداعم للعلامة التجارية، وجودة الخدمة باختلاف حالة البنك في بورصة الأوراق المالية (مدرج - غير مدرج)، وكان الاختلاف لصالح البنوك المدرجة ببورصة الأوراق المالية. كذلك اختبرت (Rehman,et al.,2019) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة بالعلامة التجارية المتمثلة في التوظيف، التدريب والتنشئة الاجتماعية التي تركز العلامة التجارية وسلوك مواطنة العلامة التجارية، وقد توصلت الدراسة لتأثير ممارسات الموارد البشرية الموجهة بالعلامة



التجارية على سلوك مواطنة العلامة التجارية المدركة من جانب العاملين، حيث تحفز هذه الممارسات العاملين على الانخراط في دور إضافي لسلوك العلامة التجارية، وبالتالي تحسين تصورات العملاء تجاه العلامة التجارية للمنظمة.

كما حاولت دراسة (Adamu, et al., 2020) التعرف على العلاقة بين ممارسات العلامات التجارية الداخلية وسلوك مواطنة العلامة التجارية، مع تحليل الدور الوسيط لملائمة العلامة التجارية للموظف، وقد تم اخذ عينة عشوائية مكونة من موظف من موظفي الخطوط الأمامية والخلفية في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا. وتوصلت الدراسة وجود تأثير مباشر وقوى بين ممارسات العلامات التجارية الداخلية بشكل إجمالي وسلوك مواطنة العلامة التجارية، كذلك تم الكشف عن علاقة مهمة بين قيادة العلامة التجارية كأحد ممارسات العلامة التجارية الداخلية وملائمة العلامة التجارية للموظفين، بينما توصلت الدراسة بوجود تأثير ضعيف بين تدريب العلامة التجارية وملائمة العلامة التجارية للموظف. علاوة على ذلك، تم اكتشاف أن ملائمة العلامة التجارية للموظفين لها تأثير كبير على سلوك مواطنة العلامة التجارية، وإن ملائمة العلامة التجارية للموظفين تتوسط العلاقة بين قيادة العلامة التجارية وسلوك مواطنة العلامة التجارية للموظفين بينما لا تتوسط العلاقة بين تدريب العلامة التجارية وسلوك مواطنة العلامة التجارية. وفي ذات السياق بحثت دراسة (Qureshi, et al., 2022) تأثير إدارة العلامة التجارية الداخلية على الالتزام بالعلامة التجارية، وسلوك المواطنة للعلامة التجارية، والميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق في صناعة الفنادق، وقد تم جمع البيانات من 390 موظفًا غير إداري في الخطوط الأمامية يعملون في فنادق (3، 4، 5) نجوم في باكستان، وقد كشفت النتائج أن إدارة العلامة التجارية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي على التزام العلامة التجارية وسلوك المواطنة للعلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة الى ذلك، فإن التزام العلامة التجارية له تأثير إيجابي على سلوك مواطنة العلامة التجارية والميزة التنافسية المستدامة علاوة على ذلك، فإن سلوك المواطنة للعلامة التجارية له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك، توجد أدوار الوساطة في الالتزام بالعلامة التجارية وسلوك المواطنة للعلامة التجارية بين إدارة العلامة التجارية الداخلية والميزة التنافسية المستدامة.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحثان لصياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيسي الأول (H1): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

أ- الفرض الفرعي الأول (H1a): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية وسلوك مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث

ب- الفرض الفرعي الثاني (H1b): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الداخلية وسلوك مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث.

ج- الفرض الفرعي الثالث (H1c): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الموجهة بالعلامة التجارية وسلوك مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث.

2- علاقة سلوك مواطنة العلامة التجارية والارتباط الوظيفي:

يستند سلوك مواطنة العلامة التجارية بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، فهو مشتق منه، ولكن سلوك المواطنة التنظيمية متجه داخليا (ناحية التنظيم)، وسلوك مواطنة العلامة التجارية يتجه خارجيا (خارج التنظيم)، في حين يعد مفهوم المواطنة التنظيمية أكثر شمولاً من مفهوم مواطنة العلامة التجارية؛ حيث ان مفهوم مواطنة العلامة التجارية الداخلية يتجه نحو العلامة التجارية للمنظمة فقط (العمادي، 2021)، وبالتالي تعتمد العلامة التجارية لأي منظمة على مجموعة متنوعة من السلوكيات التنظيمية الإيجابية المتعلقة بمواردها البشرية (Piehler, et al., 2016) (Chiang, et al., 2013)، فقد أوضحت الدراسات (Oplatka, 2009) (Tsou, et al., 2022) ان سلوكيات المواطنة التنظيمية كسلوك تنظيمي متميز للمنظمات يعزز بشكل كبير من تحقيق الارتباط الوظيفي ومشاركة المعلومات بين العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين مستوى رضا العملاء.

فقد سعت دراسة (Ariani, 2013) الى اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد تم جمع البيانات من 507 موظفا من العاملين في قطاعات خدمية مختلفة بإندونيسيا، وقد اشارت النتائج لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي، بينما توجد علاقة سلبية بين كل سلوك المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وفي ذات السياق سعت دراسة (Chaudhuri & Govil, 2016) الى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي في شركة النفط الهندية الرائدة في قطاع البترول، وقد توصلت الدراسة لتحديد أهم العوامل المؤثرة في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في الضمير، الولاء والالتزام التنظيمي، بينما توصلت الى ان اهم العوامل المؤثرة في تحقيق الارتباط الوظيفي تتمثل في قيمة الموظف، وتطوير الموظف، والاتصالات الداخلية ومشاركة الموظفين، كما توصلت لوجود



اختلافات في مستوى ادراك العاملين لكل من الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت لوجود علاقة بين كل من الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة.

فيما هدفت دراسة (Zhang, et al., 2017) الى التعرف على تأثير كل من تقييم الفرد لنظرة الجماعات الخارجية لجماعة العمل التي ينتمى اليها الفرد (الفخر)، ورأى جماعة العمل في الفرد (الاحترام) على الهوية التنظيمية وانعكاسه على سلوكيات المواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي بالتطبيق على قطاع الفنادق، وقد تم جمع البيانات من 360 موظفًا يعملون في الخطوط الامامية في قطاع الفنادق، وقد توصلت الى أن كلاً من الفخر والاحترام مرتبطان بشكل إيجابي بالهوية التنظيمية، كذلك ترتبط الهوية التنظيمية بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي، كذلك توجد علاقة ارتباط قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي، كذلك، تتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين مقدماتها (أي الفخر والاحترام) و نتائجها المتمثلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي.

بينما تناولت دراسة (عيد، إسماعيل، 2019) التعرف على طبيعة العلاقة بين الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة مكونة من 370 من العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا بالبريد المصري، وقد توصلت نتائج الدراسة لوجود اختلافات معنوية بين العاملين حول ادراكهم لكل من الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك توصلت لوجود علاقة ارتباط بين الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وحاولت دراسة (Sridadi, et al., 2022) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، وراس المال النفسي والارتباط بالعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على بعض الشركات العاملة في مجال الاتصال بإندونيسيا ، وقد تم جمع البيانات من 156 موظفًا في العديد من الشركات، وقد توصلت الى وجود علاقة تأثير بين كل من القيادة التحويلية وراس المال النفسي على الارتباط بالعمل، وكذلك تؤثر القيادة التحويلية وراس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك اكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والارتباط بالعمل.

وبناء على مراجعة نتائج الدراسات السابقة، اتضح للباحث وجود ندرة في الدراسات (في حدود علم الباحثان) التي تناولت العلاقة بين سلوك مواطنة العلامة التجارية والارتباط الوظيفي، حيث ان معظم الدراسات تناولت العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والارتباط الوظيفي، وكما اشارنا سابقا ان سلوك مواطنة العلامة التجارية تستند بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية؛ ومشقت منه، وبالتالي يتوقع الباحثان وجود علاقة بين سلوك مواطنة العلامة

التجارية والارتباط الوظيفي، حيث يمكن القول ان سلوكيات مواطنة العلامة التجارية تؤدي الى تحقيق التوافق بين القيم الشخصية للعاملين ومعتقداتهم وقيم العلامة التجارية مما يساهم في تعزيز إحساس العاملين لمعنى وأهمية العمل، وتنمية الإحساس لدى العاملين تجاه العلامة التجارية من خلال ادراك العاملين أن أدوارهم داخل المنظمة تساهم في بناء العلامة التجارية، مما ينعكس على تحقيق مستويات مرتفعة من الارتباط الوظيفي، كذلك تتضمن سلوكيات مواطنة العلامة التجارية تحقيق التفاعل مع الزملاء والعملاء وأصحاب المصالح الآخرين، وبالتالي تساهم هذه التفاعلات إلى تكوين علاقات إيجابية واجتماعية بين العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الارتباط الوظيفي، وبناء على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحثان لصياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيسي الثاني (H2): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين سلوك مواطنة العلامة التجارية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث.

3- علاقة ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي:

تحاول المنظمات التي تتبع نهجًا داخليًا للعلامة التجارية لإنشاء تصورا ايجابيا للعلامة التجارية للمنظمة في أذهان العاملين، والذين يتوقع منهم بعد ذلك عرض ذلك من خلال سلوكياتهم التي تتوافق مع هوية العلامة التجارية، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وبالتالي يمكن تعزيز الارتباط الوظيفي من خلال جهود العلامات التجارية الداخلية (Ahmad, et al., 2014)، حيث يساعد تشجيع العاملين على التعايش مع العلامة التجارية قبل وضعها أمام العملاء مما يساهم في توفير تجربة إيجابية للعملاء. علاوة على ذلك، تعزز العلامة التجارية الداخلية الحافز لدى العاملين، وتوفر لهم اتجاهًا واضحًا في عملهم وتزيد من التزامهم تجاه المنظمة، وكل ذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تساهم الاستراتيجيات المرتبطة بالارتباط الوظيفي على خلق مشاعر الإلهام، والتحفيز والفخر لدى العاملين وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين (Bhatla, 2011). يؤكد Cascio (2014) أن المنظمات الأكثر نجاحًا اليوم هي تلك التي تنجح في الاحتفاظ بالموظفين من خلال تطوير علامات تجارية إيجابية داخلية للمنظمة، وأساليب مبتكرة لتصميم وتنفيذ أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تركز على العلامة التجارية مما يساهم في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

فقد اقترحت الدراسات السابقة (Lee, et al., 2013)، (Punjaisri & Gascon, et al., 2020)، (Mwenje, 2015)، (Wilson, 2014)، (al., 2022) المرتبطة بالعلامات التجارية الداخلية أن ممارسات العلامة التجارية المتعلقة



بالعاملين داخل المنظمة تساعد العاملين على فهم اتجاهات المنظمة ورؤيتها ورسالتها، وتشعر العاملين أيضاً أنهم على اطلاع دائم بإنجازات وتطلعات المنظمة، كما أن مستوى فهم العاملين لقيم العلامة التجارية الداخلية للمنظمة، من شأنه أن يقلل من سوء فهم طبيعة أدوار ومهام العاملين داخل المنظمة، كذلك عندما تعامل المنظمة العاملين كأصول داخلية هامة ومؤثرة في تحقيق أهدافها، يميل العاملون إلى إظهار دعمهم للمنظمة من خلال الارتباط الوظيفي، وبالتالي أكدت هذه الدراسات ان ممارسات العلامة التجارية الداخلية تساهم في تعزيز الارتباط الوظيفي.

كذلك تناولت دراسة (Ahmad, et al.,2014) تحليل العلاقات بين العلامات التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي وتجربة العلامة التجارية، وقد تم جمع البيانات من 99 موظفاً و139 عميلاً في بعض المنظمات الخدمية بتركيا، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقات إيجابية بين العلامة التجارية الداخلية وتجربة العلامة التجارية، والعلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي، والارتباط الوظيفي وتجربة العلامة التجارية، بالإضافة إلى ذلك، تم تأكيد الدور الوسيط لارتباط الوظيفي بين علاقة العلامة التجارية الداخلية وتجربة العلامة التجارية، وقد سعت دراسة (Itam& Singh,2017) الى التعرف على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية ومخرجات العمل المتمثلة في الرضا الوظيفي، ولاء العاملين والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالخطوط الامامية ببعض متاجر التجزئة، وتوصلت الدراسة الى ان ممارسات العلامة التجارية الداخلية تعتبر عامل مؤثر وحاسم في تحقيق الارتباط الوظيفي بين موظفوا تقديم الخدمات، كما ان الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية ومخرجات العمل المتمثلة في الرضا الوظيفي، ولاء العاملين والأداء الوظيفي.

بينما اختبرت دراسة (Raj,2020) مدى تأثير أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي بين الطاقم الطبي بالقطاع الصحي، وقد تم تجميع من عينة مكونة من 176 من أعضاء الطاقم الطبي بالمستشفيات المختارة ، وتوصلت الدراسة الى أن أبعاد العلامة التجارية الداخلية المتمثلة في الاتصالات الداخلية، وإدارة الموارد البشرية المواجه نحو العلامة التجارية الداخلية، والتدريب الذي يركز على العلامة التجارية والقيادة المواجه نحو العلامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الارتباط الوظيفي بين الطاقم الطبي بالمستشفيات المختارة محل الدراسة. كما حاولت دراسة (Suomi, et al.,2021) تحليل العلاقات بين العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي، وقد تم جمع البيانات من 1200 موظفاً من بعض المنظمات التي

تعمل في قطاع الرعاية الصحية بفنلندا، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقات إيجابية بين العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي، والارتباط الوظيفي وتجربة العلامة التجارية. وفي ذات السياق سعت دراسة (Vercic,2021) الى التعرف على العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية، والارتباط الوظيفي، ورضا العاملين، وقد تم جمع البيانات من 1805 موظفًا يعملون في 12 شركة كبيرة متعددة الجنسية بক্রواتيا، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقات إيجابية بين العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي، حيث أشارت الدراسة الى انه عندما يدرك العاملون ممارسات العلامة التجارية الداخلية بشكل جيد فان ذلك سينعكس بشكل إيجابي على شعور العاملين بالارتباط الوظيفي وبالتالي يشعر العاملون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. بينما هدفت دراسة (Latifah & Muafi,2021) التعرف على تأثير العلامة التجارية الداخلية على أداء العاملين مع تحليل الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي، وقد تم جمع البيانات من 119 عضو هيئة تدريس من العاملين بجامعة أميكوم بإندونيسيا، وقد توصلت الدراسة الى ان العلامة التجارية الداخلية له تأثير إيجابي على كل من الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي، بينما توصلت الى ان الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي لهم تأثير إيجابي على أداء العاملين، بينما يتوسط كل من الارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي العلاقة التأثيرية بين العلامة التجارية الداخلية وأداء العاملين، فيما تناولت دراسة (Sultan,2022) فحص العلاقة بين العلامات التجارية الداخلية والأداء السلوكي للعاملين من خلال تحليل أصالة العلامة التجارية والارتباط الوظيفي كمتغيرات وسيطة، وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من 95 عاملاً في الخطوط الامامية في أحد البنوك الكويتية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير للعلامة التجارية على الاداء السلوكي للعاملين، كذلك توصلت الى وجود تأثير للارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية والاداء السلوكي للعاملين، بينما لا يوجد تأثير قوى لأصالة العلامة التجارية. وبناء على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحثان لصياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيسي الثالث (H3): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

أ- الفرض الفرعي الأول (H3a): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث



ب-الفرض الفرعي الثاني (H3b): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث.

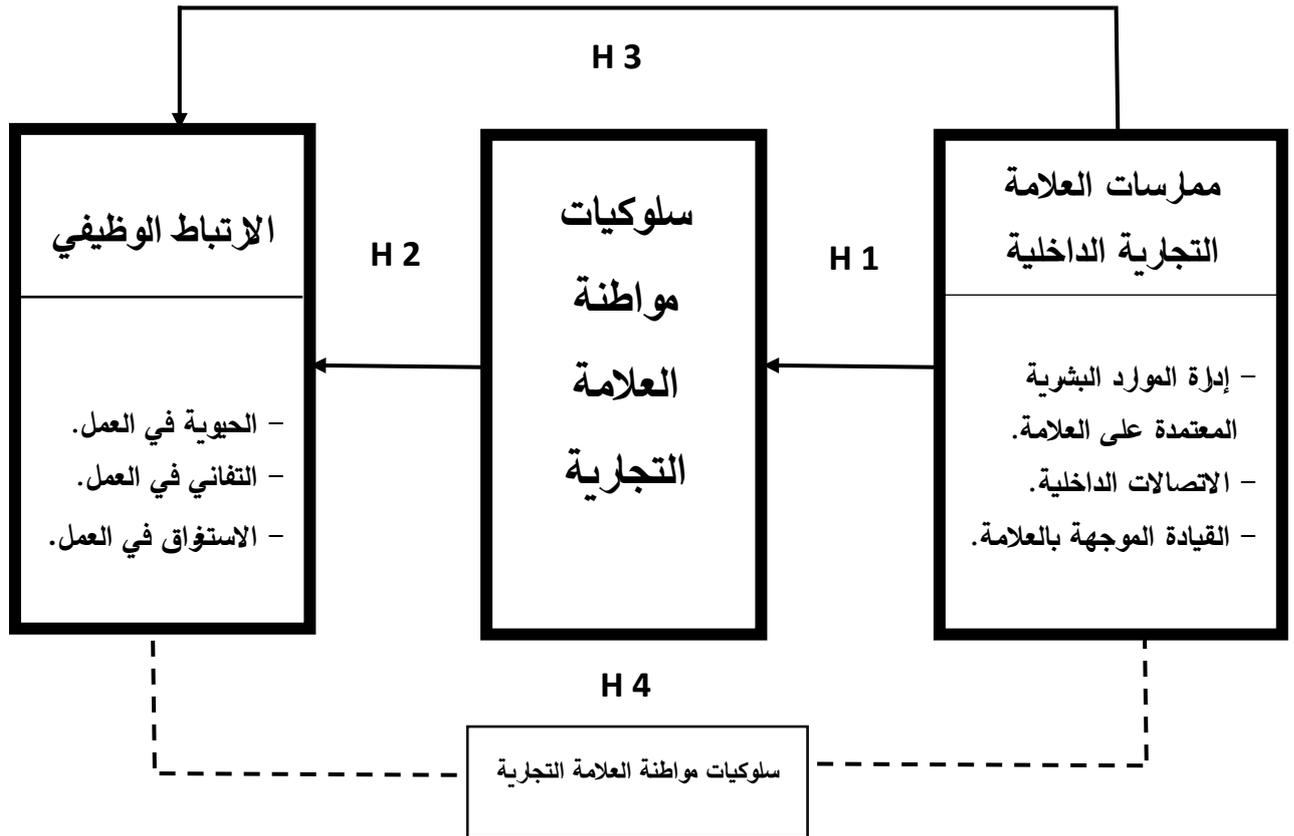
ج-الفرض الفرعي الثالث (H3c): توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الموجهة بالعلامة التجارية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث.

4- الدور الوسيط لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي:

استناداً إلى العلاقات الإيجابية المتوقعة بين كل من ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية، وما بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي (كما ناقشنا أعلاه)، بالإضافة إلى توقع التأثير الإيجابي لسلوكيات مواطنة العلامة على الارتباط الوظيفي (وفقاً لمناقشتنا في صياغة الفرض الثاني)، نفترض وجود دور وسيط موثر لسلوك مواطنة العلامة المدركة يفسر تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي، حيث يمكن ان تشكل ممارسات العلامة التجارية الداخلية تصورات العاملين تجاه العلامة التجارية وتؤثر على رغبتهم وادراكهم في تعزيز الشعور بسلوك مواطنة العلامة، وتساهم في خلق قوة عاملة أكثر تفاعلاً ودعمًا لقيم العلامة التجارية، وبالتالي تساهم في تحقيق ارتباط العاملين بوظائفهم.

فقد كشفت دراسة (Nouri,et al.,2016) عن دور الوساطة لسلوك مواطنة العلامة في العلاقة بين إدارة العلامة التجارية الداخلية ورضا العملاء بالتطبيق على القطاع المصرفي، فيما أوضحت دراسة (نجم، الدريني، 2018) عن دور وسيط لسلوك مواطنة العلامة في العلاقة بين إدارة العلامة التجارية الداخلية ونية البقاء في المنظمة بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة، وتوصلت دراسة (Qureshi,et al.,2022) الى أدوار الوساطة لكل من الالتزام بالعلامة التجارية وسلوك المواطنة العلامة في العلاقة بين إدارة العلامة التجارية الداخلية والميزة التنافسية المستدامة، بينما اختبرت دراسة (Putrim,et al.,2017) العلاقة بين إدارة العلامة التجارية الداخلية وسلوك مواطنة العلامة مع متغيرات أخرى مثل الالتزام والثقة بالعلامة، والرضا الوظيفي ونية البقاء بالمنظمة بالتطبيق على القطاع المصرفي، بينما سعت دراسة (Khairy,et al.,2023) الى اختبار العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي والصداقة في مكان العمل بالتطبيق على بعض الفنادق المصرية الخمس نجوم، وتوصلت لوجود علاقة ارتباط بين العلامة التجارية الداخلية وجميع المتغيرات؛ وعليه، وبناء على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحثان لصياغة الفرض التالي:

الفرض الرئيسي الرابع (H4): تؤثر سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث. وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانيا، في الشكل رقم (1). ويوضح الشكل التالي العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث:



شكل (1)
نموذج البحث

← علاقات مباشرة
← - - - - - علاقات غير مباشرة

المصدر: من إعداد الباحثان

سادسا: منهج البحث

قام الباحثان باستخدام المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، كما اعتمد الباحثان على ذات المنهج في تحديد طرق قياس هذه الأبعاد، وتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية والمواقع الالكترونية. كما



استخدم الباحثان المنهج الاستقرائي Inductive Approach حيث قام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية وتوجيه قائمة استقصاء لعينه من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث، ويتضمن منهج البحث ما يلي:

1- توصيف مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالخط الأمامي في الشركة المصرية للاتصالات والمتعاملين بشكل مباشر مع العملاء بناية خدمة العملاء، ونيابة الشؤون التجارية¹ (قطاع المبيعات المباشرة)؛ نظراً لكونهم الفئة المختصة بالتعامل المباشر مع العملاء، وهم الفئة الأكثر قدرة على تمثيل العلامة التجارية للشركة، وبالتالي لديهم خبرات في تحديد مدى تأثير العلامة التجارية على نتائج العمل المتمثلة في الارتباط الوظيفي. وقد بلغ عدد العاملين بناية خدمة العملاء بالشركة المصرية للاتصالات (1229 عاملاً)²، بينما بلغ عدد العاملين بناية الشؤون التجارية (قطاع المبيعات المباشرة) (3613) عاملاً، وبالتالي بلغ إجمالي حجم مجتمع البحث (4842) مفردة.

ب- عينة البحث

في ضوء عدم توافر إطار بمجتمع البحث، وعدم إمكانية تكوينه بواسطة الباحثان، وفي ضوء الظاهرة التي تُعنى البحث بها، سيعتمد الباحثان على اختيار عينة ميسرة من العاملين بناية خدمة العملاء، ونيابة الشؤون التجارية (قطاع المبيعات المباشرة) لتجميع البيانات من مفرداتها، وتم تحديد حجم العينة بناءً على جداول العينات (356 مفردة)³، وقد تم توزيع العينة على النيابات محل البحث بشكل متناسب طبقاً لعدد العاملين في كل نيابة كما هو موضح في جدول (1). وقد بلغ عدد القوائم التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (253) قائمة، وبالتالي كانت نسبة الردود 71.06%.

1 نيابة الشؤون التجارية: هي النيابة الخاصة بإجراء كافة عمليات تعاقدات التليفون الثابت والمحمول ونقل البيانات (الإنترنت) مع العملاء بكافة أنواعهم والتحصيل منهم، وتنقسم إلى ثلاث قطاعات على النحو التالي: قطاع المبيعات المباشرة، وقطاع المبيعات الغير مباشرة ويشمل (الوكلاء الخارجيين – أكشاك المترو ومحطات القطارات والوقود وأكشاك أكسيريس بالمبادين المختلفة)، وقطاع الوحدات المتنقلة وعددها 37 سيارة، وسيتم التركيز على قطاع المبيعات المباشرة فقط، والذين يعملون داخل الشركة، وينقسموا إلى العمالة الدائمة (مديري المبيعات، رؤساء أقسام المبيعات، ومشرفي الفروع، وموظفي المبيعات) بالشركة؛ وعددهم 3613 موظفاً، وتشمل أيضاً العمالة الخارجية والذين يعملون بنظام العقود خارج الشركة وعددهم 2111 موظفاً، وسيتم استبعادهم من مجتمع البحث.

2 سجلات نيابة الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات، 2023.

3 تم تحديد حجم العينة (عند درجة ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ وعند حجم المجتمع = 4842 مفردة) باستخدام الموقع الإلكتروني:

<http://Sample Size Calculator - Good Calculators>

جدول (1) توزيع عينة البحث وعدد القوائم الموزعة والمستردة

م	النيابة	عدد القوائم الموزعة			القوائم المستردة	
		عدد العاملين	نسبة عدد العاملين لإجمالي العاملين	العينة	عدد القوائم المستردة	نسبة الردود
1	نيابة خدمة العملاء	1229	25.4 %	91	58	63.73 %
2	نيابة الشؤون التجارية (قطاع المبيعات المباشرة)	3613	74.6 %	265	195	73.58 %
	الإجمالي	4842	100 %	356	253	71.06 %

المصدر: من إعداد الباحثان

ج- وحدة المعاينة

تتمثل وحدة المعاينة في العاملين بناية خدمة العملاء، ونيابة الشؤون التجارية (قطاع المبيعات المباشرة) بمختلف مستوياتهم الإدارية في شركة المصرية للاتصالات موضع التطبيق، (سواء ذكر أو أنثى).

2- متغيرات البحث وطرق قياسها

وفقا لنموذج البحث وفروضه، يتضمن البحث ثلاث متغيرات، هي ممارسات العلامة التجارية الداخلية، وسلوك مواطنة العلامة التجارية، والارتباط الوظيفي. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة؛ على النحو التالي:

أ- العلامة التجارية الداخلية

يصف مفهوم العلامة التجارية عملية إنشاء علامة تجارية ترتبط بتوافق العاملين مع قيم المنظمة. حيث تتضمن العلامة التجارية الداخلية التزام العاملين بالرؤية التي وضعها المسؤولون التنفيذيون للعلامة التجارية للمنظمة (McQuillan, et al., 2007)، وتلعب العلامة التجارية الداخلية دورا هاما في ربط المنظمة بالعاملين في المنظمات القائمة على الخدمات حيث يتم تعزيز الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على استيعاب العاملين للأهداف التنظيمية (Olannye, 2016). وقد تم قياس ممارسات العلامة التجارية الداخلية من خلال ثلاث ممارسات، وهم الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية، الاتصالات الداخلية، والقيادة الموجهة بالعلامة التجارية، وتشمل عبارات قياس المتغير (19) عبارة في قائمة الاستقصاء بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Burmam & Zeplin, 2005)، وتم استخدامه في دراسات (Nouri, et al., 2016)، (نجم، 2018).

ب- سلوك مواطنة العلامة التجارية

يوضح سلوك مواطنة العلامة التجارية (BCB) كيف يمكن للعاملين تحسين أدائهم المتعلق بالعلامة التجارية من خلال مواءمة مواقفهم وسلوكياتهم مع العلامة التجارية للمنظمة، حيث تم



وصفها بأنها النتيجة النهائية والمطلوبة للعلامة التجارية الداخلية (Adamu,et al.,2020)، وتشمل عبارات قياس المتغير (13) عبارة في قائمة الاستقصاء بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Burmam & Zeplin, 2005)، وتم استخدامه في دراسات (Porricelli,et al., 2014)،(Nouri,et al.,2016)،(Erkmen&Hancer,2015)،(Garas,et al.,2018).

ج- الارتباط الوظيفي

يشير مفهوم الارتباط الوظيفي الى العلاقة الإيجابية للموظف نحو وظيفته ومنظمته بهد انجاز وتحقيق أهداف المنظمة (Kong., 2009)، وقد تم قياس الارتباط الوظيفي بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Schaufeli, et al.,2002)، ويتكون من ثلاث أبعاد المتمثلة في الحيوية، التفاني والاستغراق، وتشمل عبارات قياس المتغير (17) عبارة في قائمة الاستقصاء، وقد تم استخدامه في العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (المغربي،2018)،(Kong., 2009)،(wei,etal.,2016)،(Budiarto,et al.,2023)،(سنوسي،2014).

3- أداة الحصول على البيانات

لجمع البيانات الأولية من وحدة المعاينة تم استخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وقد تضمنت عدد (49) عبارة لقياس متغيرات البحث. وصممت جميع مقاييس البحث على مقياس ليكرت الخماسي (1= غير موافق تماما، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق تماما).

4- طريقة الحصول على البيانات

تم توزيع قوائم الاستقصاء على العاملين بناية خدمة العملاء ونيابة الشئون التجارية (قطاع المبيعات) بمختلف مستوياتهم الإدارية في شركة المصرية للاتصالات محل البحث مع شرح كيفية ملء القائمة، واستمرت عملية تجميع البيانات لمدة شهرين تقريبا من 2023/6/12 حتى 2023/8/3، وعند انتهاء فترة التجميع تم الحصول على 284 استمارة، استبعد منها 31 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نتيجة عدم اكتمال الإجابة على كل الأسئلة التي احتوتها قائمة الاستقصاء، أو قيام بعض العاملين بكتابة تعليق على بعض العبارات، أو شطب على بعضها، وتم استخدام 253 استمارة استبيان لأغراض التحليل الإحصائي.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحثان على برنامج التحليل الإحصائي (Analysis of Moment Structures) Amos V. 24 وبرنامج SPSS V. 24، حيث تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

أ- أسلوب التحليل العاملي: ويهدف إلى اختبار الصدق البنائي في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات تحكم على جودة هذه المطابقة تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات باستخدام برنامج Lisrel 8.80.

ب- اختبار الفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات وصدق الأداة المستخدمة في البحث.

ج- تحليل الارتباط: يتعلّق بتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.

د- أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modelling

أعتمد الباحثان على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل المسار Path Analysis واختبار معاملات المسار بين متغيرات نموذج البحث باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف اختصاراً Amos. وقد تم الاعتماد على برنامج AMOS V. 24 لأنه يناسب تحليل المسار للنماذج متعددة المتغيرات، ولإيجاد التأثيرات الكلية والفردية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ومعاملات الانحدار المتعدد التي يتضمنها النموذج، مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس، فيتميز أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة AMOS بإمكانية التنبؤ بقيمة متغير مستتر من قيم المتغيرات المشاهدة باستخدام معادلة الانحدار المتعدد.

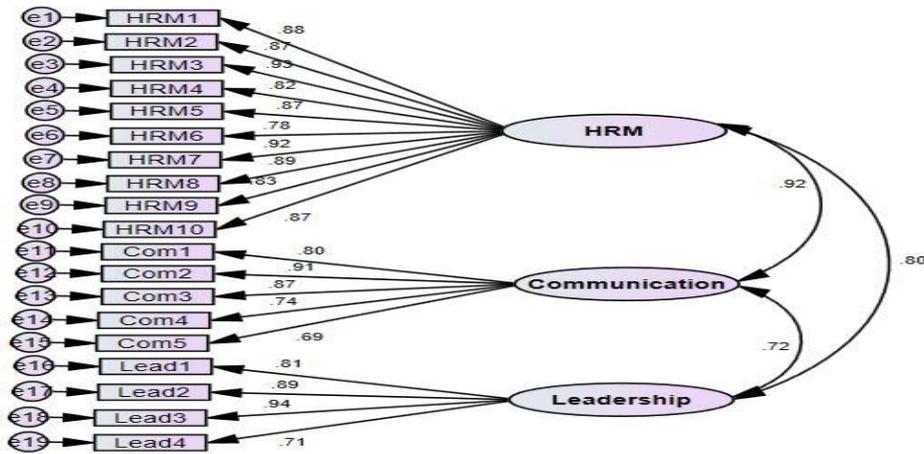
سابعاً: نتائج البحث

1- الصلاحية والاعتمادية لأداة البحث

الصلاحية **Validity**: تم استخدام صلاحية المحتوى **Content Validity** للتأكد من مناسبة العبارات المستخدمة لقياس أبعاد متغيرات البحث، بمراجعة قائمة الاستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، ومراجعتها مع بعض العاملين في نيابة خدمة العملاء بشركة المصرية للاتصالات محل البحث، وفي ضوء الملاحظات التي أبداهها المحكمون والعاملين بالشركة، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة سواء بحذف أو إعادة صياغة بعض العبارات، كما يدعم صلاحية المقاييس المستخدمة، انها استخدمت في دراسات سابقة، وقد قام الباحثان بإجراء بعض التعديلات لكي تتلائم مع طبيعة البحث. كما تم استخدام اختبار الصدق البنائي **Construct Validity** والاتساق الداخلي وذلك باستخدام برنامج التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج LISERAL 8.80، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات تحكم على جودة هذه المطابقة، والتي تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات.



قام الباحثان بأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبنود قياس ممارسات العلامة التجارية الداخلية لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في المنظمات محل البحث، ويوضح الشكل (2) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، وتشير هذه المعاملات والتي تراوحت بين (0,69) الى (0,94) إلى ارتفاع معاملات التحميل، كما تشير مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود القياس (Chi-Square = 558.128 , df = 142 , $X^2 / df = 3.930$, IFI = 0.923, CFI=0.922 (NFI= 0.90, RMSEA⁴ = 0.072) ، وتعتبر جميع المؤشرات مقبولة لأنها أكبر من (0.90) (James&Arbuckle,2007). وفي ضوء الأوزان الأنحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل او الصدق يتضح اتساق عبارات المقياس لان جميع العبارات أكبر من (0,60) (Costello & Osborne,2005).

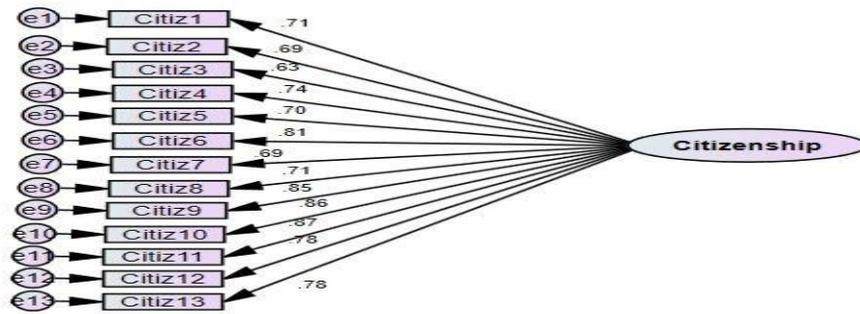


إدارة الموارد البشرية المواجهة بالعلامة HRM، الاتصالات الداخلية Communication، القيادة المواجهة بالعلامة Leadership
شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات العلامة التجارية الداخلية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

بينما قام الباحثان بأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبنود قياس سلوكيات مواطني العلامة التجارية لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل (3) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، وتشير هذه المعاملات والتي تراوحت بين (0,63) الى (0,87) إلى ارتفاع معاملات التحميل لان جميع العبارات أكبر من (0,60)، كما تشير مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود القياس (Chi-Square = 172.966 , df = 56 , $X^2 / df = 3.088$, IFI = 0.930, CFI=0.930 , NFI= 0.912, RMSEA = 0.064) لأنها أكبر من (0.90).

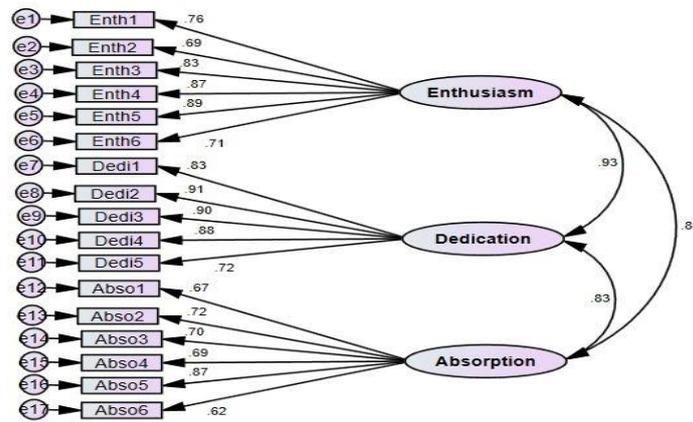
⁴ تشير RMSEA جذر متوسط المربعات الخطأ التقريبي، وتشير قاعدة المطابقة لهذا المؤشر انه يجب ان تكون أقل من او يساوى 0.08



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات مواطنة العلامة التجارية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كذلك قام الباحثان بأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبنود قياس الارتباط الوظيفي لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل (4) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، وتشير هذه المعاملات والتي تراوحت بين (0,62) إلى (0,91) إلى ارتفاع معاملات التحميل لان جميع العبارات أكبر من (0,60)، كما تشير مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود القياس (Chi-Square = 421.241 , df = 110 , X² / df = 3.829, IFI = 0.920, CFI=0.924 NFI= 0.90, RMSEA = 0.08) وتعتبر جميع المؤشرات مقبولة لأنها أكبر من (0.90).



الحيوية Enthusiasm، التفانى Dedication، الاستغراق Absorption

شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الارتباط الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ولتحديد درجة الاعتمادية Reliability عن طريق استخدام اختبار Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويقصد بالثبات في القياس إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة البحث باستخدام نفس المقاييس ونفس المجموعة المستقصي منهم، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أكثر ثباتاً، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان معامل ألفا لتقييم درجة ثبات المقياس ككل لإجمالي قائمة الاستقصاء يساوى (0.97)، مما يعنى إمكانية الاعتماد على العبارات لقياس المتغيرات. كذلك تم



حساب معامل ألفا لكل متغير وأبعاده على حدي، وتبين انه يتراوح بين (0.874 - 0.967) كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول (1) معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث

معامل الثبات ألفا كرونباخ	العبارات في قائمة الاستقصاء	متغيرات البحث	
0.967	10-1	الموارد البشرية الموجهة بالعلامة	أبعاد متغير ممارسات العلامة التجارية الداخلية
0.884	15-11	الاتصالات الداخلية	
0.900	19-16	القيادة الموجهة بالعلامة	
0.939	19-1	ممارسات العلامة التجارية الداخلية	
0.938	32-20	سلوكيات مواطنة العلامة التجارية	
0.874	38-33	الحيوية في العمل	أبعاد متغير الارتباط الوظيفي
0.911	43-39	التفاني في العمل	
0.886	49-44	الاستغراق في العمل	
0.942	49-33	الارتباط الوظيفي	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

2- النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS V. 24 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول (2) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (2) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط*	العينة	المتغيرات
0.805	3.881	253	ممارسات العلامة التجارية الداخلية
0.745	4.162	253	سلوكيات مواطنة العلامة التجارية
0.627	4.405	253	الارتباط الوظيفي

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط لجميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي (3) ثلاث نقاط حيث تراوحت بين (3.881 و 4.405)، مما يشير لارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لكل من ممارسات العلامة التجارية الداخلية، وسلوكيات مواطنة العلامة والارتباط

الوظيفي، والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات منخفضة مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات مفردات العينة.

3- تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين متغيرات البحث عن طريقة معرفة معنوية الارتباط، حيث يمكن استخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة العلاقة بين متغيرين، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (صفر ، 0.29) دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0.30 ، 0.49) دل ذلك على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0.50 ، واحد صحيح) دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين. ويوضح جدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها.

جدول (3) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

الاستغراق	التفاني	الحيوية	الارتباط الوظيفي	سلوكيات مواطنة العلامة	العلامة التجارية الداخلية	القيادة	الاتصالات	الموارد البشرية	المتغيرات
								1	الموارد البشرية
							1	0.873	الاتصالات
						1	0.727	0.837	القيادة
					1	0.757	0.864	0.863	العلامة التجارية الداخلية
				1	0.648	0.728	0.737	0.702	سلوكيات مواطنة العلامة
			1	0.813	0.607	0.745	0.707	0.758	الارتباط الوظيفي
		1	0.939	0.823	0.602	0.768	0.721	0.754	الحيوية
	1	0.852	0.941	0.776	0.616	0.730	0.708	0.761	التفاني
1	0.728	0.736	0.882	0.638	0.448	0.540	0.510	0.565	الاستغراق

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

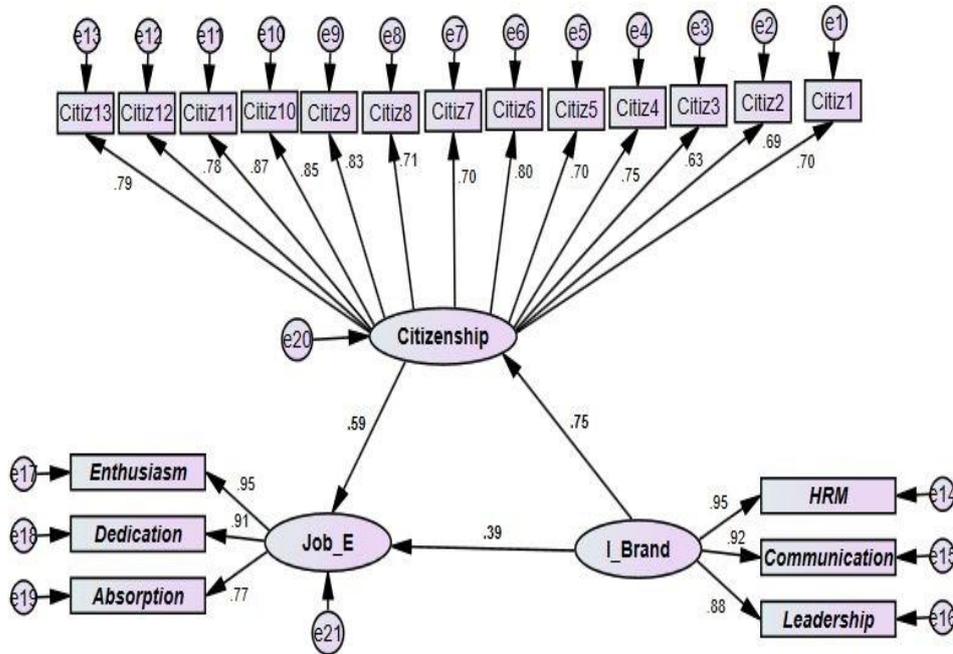
يستنتج الباحثان في ضوء البيانات الواردة بجدول (3) وجود علاقة ايجابية معنوية بين متغير ممارسات العلامة التجارية الداخلية وأبعاده كمتغير مستقل، ومتغير سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط، ومتغير الارتباط الوظيفي وأبعاده كمتغير تابع، وذلك عند مستوى معنوية اقل من (0.01)، وبالتالي يرى الباحثان انه في ضوء ثبوت هذه الارتباطات بين المتغيرات، فان



ذلك يتفق مع العلاقات المبدئية التي افترضها الباحثان، مما يشير الى إمكانية اختبار هذه العلاقات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية.

4- نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث تم اختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب " تحليل هياكل العزم " Analysis of Moment Structures والمعروف اختصارا (AMOS)، يُحدد برنامج AMOS درجة كفاءة النموذج Model Fit الذي تم اختباره ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل لتفسير العلاقات، ويتحقق ذلك من خلال عدة مؤشرات لقياس كفاءة النموذج المقترح بواسطة هذا البرنامج، وبالنظر الى مؤشرات جودة النموذج، يجد الباحثان ان مؤشر كاس² المعياري (3.576)، علماً بأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، كما بلغ مؤشرات IFI = 0.949, CFI=0.948 , NFI= 0.902, RFI = 0.90, TLI = 0.90 وتعتبر جميع المؤشرات مقبولة لأنها أكبر من (0.90)، بينما بلغت قيمة RMSEA = 0.075 ، وكلما كانت القيمة من 0.08 دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبناءا على ما سبق نجد ان جميع المؤشرات في الحدود المقبولة، وبالتالي يمكن اختبار فروض البحث. ويوضح كل من الشكل رقم (5)، وجدول (4) قيم معلمات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ومعنوية العلاقات.



شكل (5) معلمات تحليل مسار العلاقات لنموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (4) معلمات المسارات بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها

مستوى المعنوية	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار المقدر	المسارات	
					←	←
***	13.087	0.045	0.748	0.796	مواطنة العلامة	العلامة التجارية الداخلية
***	9.342	0.037	0.594	0.644	الارتباط الوظيفي	مواطنة العلامة
***	6.981	0.026	0.390	0.453	الارتباط الوظيفي	العلامة التجارية الداخلية

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كذلك هناك مخرجات أخرى لتحليل (AMOS) تفصل التأثيرات المباشرة عن غير المباشرة والتعرف على مستوى معنويتها باستخدام اختبار (Bootstrap). وهذا ما سيتم توضيحه في الجداول التالية (5)، (6)، للاستفادة منها في اختبار فروض البحث.

جدول (5) الآثار المعيارية الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج البحث

سلوكيات مواطنة العلامة التجارية			ممارسات العلامة التجارية الداخلية			المتغير
كلية	غير مباشر	مباشر	كلية	غير مباشر	مباشر	نوع التأثير
-	-	-	0.748	-	0.748	سلوكيات مواطنة العلامة
0.594	-	0.594	0.838	0.448	0.390	الارتباط الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (6) اختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة باستخدام اختبار:

Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)

سلوكيات مواطنة العلامة		ممارسات العلامة التجارية الداخلية		المتغير
غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	معنوية التأثير
0.000	0.000	0.000	0.010	سلوكيات مواطنة العلامة
0.000	0.028	0.012	0.002	الارتباط الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابقة، يمكن للباحث مناقشة العلاقات التأثيرية بين

متغيرات البحث، وتحليل الفروض على النحو التالي:

أ- اختبار صحة الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (4)، جدول (5)، والشكل (5) أن ممارسات العلامة التجارية الداخلية تؤثر تأثيراً ايجابياً مباشراً على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات



محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.748) والخطأ المعياري (0.045)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 13.087) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، ويعنى ذلك أن 75% من التباين في سلوكيات مواطني العلامة التجارية يرجع إلى ممارسات العلامة التجارية الداخلية بالمنظمات محل البحث، مما يعنى قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث، وقد قام الباحثان باختبار الفروض الفرعية على النحو التالي:

جدول (7) تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطني العلامة

اختبار F		اختبار t		معامل Beta	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة					
0.000	243.40	0.000	15.602	0.475	0.702	0.492	سلوكيات مواطني العلامة	الموارد البشرية
0.000	298.60	0.000	17.280	0.491	0.737	0.543	العلامة	الاتصالات
0.000	289.41	0.000	16.369	0.482	0.728	0.529		القيادة

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية وسلوكيات مواطني العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) ان إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية تؤثر تأثيراً ايجابياً مباشراً على تعزيز سلوكيات مواطني العلامة التجارية، حيث يوضح تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.702)، مما يشير إلى ان إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية تفسر 70.2% من التباين في سلوكيات مواطني العلامة التجارية، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار (F.test)، وكانت قيمة الاختبار (343.40) وهي قيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن (P<0.05)، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة تم استخدام اختبار Beta والذي أوضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بينهما، حيث بلغ معامل Beta (0.475)، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (15.602) وهي قيمة معنوية حيث أن (P<0.05).

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الداخلية وسلوكيات مواطني العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) ان الاتصالات الداخلية تؤثر تأثيراً ايجابياً مباشراً على تعزيز سلوكيات مواطني العلامة التجارية، حيث يوضح تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.737)، مما يشير إلى

ان الاتصالات الداخلية تفسر 73.7 % من التباين في سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار (F.test)، وكانت قيمة الاختبار (298.60) وهي قيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن ($P < 0.05$)، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة تم استخدام اختبار Beta والذي أوضح ان هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بينهما، حيث بلغ معامل Beta (0.491)، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (17.280) وهي قيمة معنوية حيث أن ($P < 0.05$).

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الموجهة بالعلامة التجارية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) ان القيادة الموجهة بالعلامة التجارية تؤثر تأثيراً ايجابياً مباشراً على تعزيز سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، حيث يوضح تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.728)، مما يشير إلى ان القيادة الموجهة بالعلامة التجارية تفسر 72.8 % من التباين في سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار (F.test)، وكانت قيمة الاختبار (289.41) وهي قيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن ($P < 0.05$)، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة تم استخدام اختبار Beta والذي أوضح ان هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بينهما، حيث بلغ معامل Beta (0.482)، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (16.369) وهي قيمة معنوية حيث أن ($P < 0.05$).

ب- اختبار صحة الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات مواطنة العلامة التجارية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (4)، جدول (5)، والشكل (5) أن سلوكيات مواطنة العلامة التجارية المدركة من جانب العاملين تؤثر تأثيراً ايجابياً مباشراً على تحسين الارتباط الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.594) والخطأ المعياري (0.037)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 9.342) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن ($P = 0.000$)، ويعنى ذلك أن 59% من التباين في الارتباط الوظيفي يرجع الى سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، مما يعنى قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث.

ج- اختبار صحة الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (4)، جدول (5)، والشكل (5) أن ممارسات العلامة التجارية



الداخلية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على تحسين الارتباط الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.390) والخطأ المعياري (0.026)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 6.981) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، ويعنى ذلك أن 39% من التباين في الارتباط الوظيفي يرجع الى ممارسات العلامة التجارية الداخلية، مما يعنى قبول الفرض الرئيسي الثالث للبحث، وقد قام الباحثان باختبار الفروض الفرعية على النحو التالي:

جدول (8) تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	معامل Beta	اختبار t		اختبار F	
					القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
الموارد البشرية	الارتباط الوظيفي	0.431	0.574	0.758	0.000	18.389	0.000	338.16
الاتصالات		0.396	0.500	0.707	0.000	15.828	0.000	250.51
القيادة		0.425	0.556	0.745	0.000	17.718	0.000	313.91

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (8) ان إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الارتباط الوظيفي، حيث يوضح تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.574)، مما يشير إلى ان إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية تفسر 57.4% من التباين في الارتباط الوظيفي، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار (F.test)، وكانت قيمة الاختبار (338.16) وهي قيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن (P<0.05)، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة تم استخدام اختبار Beta والذي أوضح ان هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بينهما، حيث بلغ معامل Beta (0.758)، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (18.389) وهي قيمة معنوية حيث أن (P<0.05).

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الاتصالات الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (8) ان الاتصالات الداخلية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الارتباط الوظيفي، حيث يوضح تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.500)، مما يشير إلى ان الاتصالات الداخلية

تفسر 50 % من التباين في الارتباط الوظيفي، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار (F.test)، وكانت قيمة الاختبار (250.18) وهي قيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن ($P < 0.05$)، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة تم استخدام اختبار Beta والذي أوضح ان هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بينهما، حيث بلغ معامل Beta (0.707)، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (15.828) وهي قيمة معنوية حيث أن ($P < 0.05$).

- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الموجهة بالعلامة التجارية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (8) ان القيادة الموجهة بالعلامة التجارية تؤثر تأثيراً ايجابياً مباشراً على الارتباط الوظيفي، حيث يوضح تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.556)، مما يشير إلى ان القيادة الموجهة بالعلامة التجارية تفسر 55.6 % من التباين في الارتباط الوظيفي، ولاختبار معنوية علاقة الانحدار تم استخدام اختبار (F.test)، وكانت قيمة الاختبار (313.91) وهي قيمة معنوية لهذه العلاقة حيث أن ($P < 0.05$)، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة تم استخدام اختبار Beta والذي أوضح ان هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بينهما، حيث بلغ معامل Beta (0.745)، ولاختبار معنوية علاقة الارتباط تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة (T) (17.718) وهي قيمة معنوية حيث أن ($P < 0.05$).

د- اختبار صحة الفرض الرابع: تؤثر سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (5)، (6) قبول الفرض الرابع، حيث يتضح من بيانات جدول (5) أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث من خلال تواجد سلوكيات مواطنة العلامة التجارية المدركة كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، وقد بلغ معامل التأثير (0.448) ، وهو ما يعني أن 44.8% من التباين في الارتباط الوظيفي يرجع إلى تطبيق ممارسات العلامة التجارية الداخلية من خلال وجود سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط، وهذا التأثير ذو دلالة معنوية، حيث أوضح اختبار Bootstrap معنوية العلاقة الغير مباشرة بينهم وبلغت قيمة المعنوية (0.012) كما ورد في جدول (6). وبالتالي تم قبول الفرض الرابع، ويمكن للباحث القول بان الوساطة المحققة في هذا



الفرض هي وساطة جزئية، فالعلاقة تكون وساطة جزئية بين المتغيرات في حالة إذا كانت التأثيرات المباشرة والغير مباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع ذات دلالة معنوية، ويجب أن تكون قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع أكبر من قيمة التأثير المباشر لمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا ما تحقق في البحث حيث بلغ معامل التأثير المباشر (0.390) بينما بلغ معامل التأثير غير المباشر (0.448). (Zhao, et al.,2010).

ثامنا: مناقشة النتائج

يتناول هذا الجزء من البحث مناقشة نتائج الفروض الخاصة ببناء النموذج المقترح من خلال مناقشة نتائج اختبار الفروض الخاصة بالمسارات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ومناقشة علاقة الوساطة لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي على النحو التالي:

1- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية: توصل الباحثان الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، حيث بلغت معلمة المسار (0.748)، ومعامل الارتباط (0.648)، وبالتالي استطاع الباحثان تحقيق أول أهداف بحثهما وهو دراسة وتحليل التأثير المباشر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات مواطنة العلامة التجارية بالمنظمات محل البحث وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات (Hadizadeh, et al.,2012)، (Asha & Jyothi,2013)، (العماموي،2018)، (نجم، الدريني، 2018)، (Nirmail, et al.,2017)، (Nouri,et al., 2016)، (Adamu,et al.,2020)، (Qureshi, et al.,2022)، كما توصل الباحثان الى ان جميع ممارسات العلامة التجارية الداخلية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على سلوكيات المواطنة العلامة التجارية وفقاً للترتيب التالي: الاتصالات الداخلية (0.737)، القيادة الموجهة بالعلامة التجارية (0.728)، إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة (0.702) طبقاً لمعامل التحديد R^2 ، ويعزو الباحثان ذلك الى انه عندما تتعامل الشركة مع العاملين كعملاء داخليين من خلال تطبيق ممارسات العلامة التجارية الداخلية، كلما كان العاملين أكثر التزاماً بقيم العلامة التجارية، حيث يولد لديهم دافع قوى ومؤثر لبذل المزيد من الجهود لتمييز العلامة التجارية للشركة، كذلك تساهم ممارسات العلامة التجارية الداخلية في تعزيز شعور العاملين بالملكية والمسئولية تجاه نجاح العلامة التجارية، فعندما يدرك العاملون قيم العلامة التجارية ويؤمنون بها، تصبح تفاعلاتهم مع العملاء،

والزملاء، وأصحاب المصالح أكثر واقعية مما يساهم في ظهور السلوكيات الداعمة للعلامة التجارية، وهنا يظهر الدور المؤثر لكل من الاتصالات الداخلية ونمط القيادة السائد في الشركة في تعزيز سلوكيات مواطنة العلامة التجارية، والعمل على إيصال المعنى الحقيقي لقيم العلامة التجارية ودمجها مع القيم الشخصية للعاملين، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية، حيث كانت الاتصالات الداخلية أكثر تأثيراً على دعم سلوكيات مواطنة العلامة التجارية ثم القيادة وأخيراً إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة. ويؤكد الباحثان على ان تأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على تعزيز سلوكيات مواطنة العلامة لا يحدث بشكل تلقائي، ولكن يتطلب جهود متكاملة من جميع العاملين بالشركة لتعزيز قيم العلامة التجارية وتجسيدها في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، فلا بد ان تعكس ممارسات العلامة التجارية الداخلية ما يفكر به العاملين ويشعرون به تجاه المنظمة، وكيفية التفاعل مع قيم العلامة التجارية مما ينعكس على تعزيز سلوكيات مواطنة العلامة التجارية.

2- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير سلوكيات مواطنة العلامة التجارية على الارتباط الوظيفي: توصل الباحثان الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية على الارتباط الوظيفي، حيث بلغت معلمة المسار (0.590)، ومعامل الارتباط (0.813)، وبالتالي استطاع الباحثان تحقيق ثانی أهداف بحثهما وهو دراسة وتحليل التأثير المباشر لسلوكيات مواطنة العلامة التجارية المدركة من جانب العاملين على الارتباط الوظيفي، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات (Oplatka, 2009) (Tsou, et al., 2022) (Chaudhuri & Govil, 2016) (Sridadi, et al., 2022)، ويعزو الباحثان ذلك الى ان الغرض الرئيسي من سلوكيات مواطنة العلامة التجارية هو تحسين مهارات وقدرات العاملين من خلال التعامل مع المواقف المختلفة، وزيادة التعاون والتنسيق، ومشاركة المعلومات بين العاملين، وبالتالي القضاء على العديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية والتي قد تعيق تحقيق أهداف المنظمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة مستوى الارتباط الوظيفي، ولهذا يرى الباحثان ان سلوك مواطنة العلامة التجارية لابد ان يكون سلوكاً طوعياً، ولا يؤدي الى تحمل العاملين أعباء عمل اضافية تنعكس بشكل سلبي على مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي نجد ان انخراط العاملين في سلوكيات مواطنة العلامة، يشعر العاملين بمعنى وأهمية ادوارهم ومهامهم الوظيفية مما يعزز احترام العاملين لذاتهم، وتخلق لديهم الشعور بالإنجاز والالتزام تجاه قيم العلامة التجارية؛ خاصة في حالة تقدير إدارة الشركة لهذه السلوكيات، وفقاً لنظرية الدعم الاجتماعي: عندما يشعر العاملين بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتدعمهم، فمن المرجح ان ينخرط العاملين



في إداء سلوكيات اضافية بخلاف أدوارهم الرسمية وبالتالي استيعاب العاملين لوظائفهم وارتباطهم بها.

3- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير ممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي: توصل الباحثان الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي، حيث بلغت معلمة المسار (0.390)، ومعامل الارتباط (0.607)، وبالتالي استطاع الباحثان تحقيق ثالث أهداف بحثهما وهو دراسة وتحليل التأثير المباشر لممارسات العلامة التجارية الداخلية على الارتباط الوظيفي بالمنظمات محل البحث وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات (Itam & Singh,2017) (Ahmad, et al.,2014)، (Raj,2020)، (Suomi, et al.,2021)، (Latifah & Muafi,2021) (Sultan,2022)، كما توصل الباحثان الى ان جميع ممارسات العلامة التجارية الداخلية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الارتباط الوظيفي وفقاً للترتيب التالي: إدارة الموارد البشرية المعتمدة على العلامة التجارية (0.574) القيادة الموجهة بالعلامة التجارية (0.556)، الاتصالات الداخلية (0.500) طبقاً لمعامل التحديد R^2 ، ويعزو الباحثان ذلك الى ان ممارسات العلامة التجارية الداخلية تعتبر أداة قوية للترويج للعلامة التجارية من خلال العاملين، حيث تساهم هذه الممارسات في خلق ثقافة تنظيمية تدعم رفاهية العاملين، وتعترف بالإنجازات، وتعزز الابداع والمشاركة، وتخلق التوافق بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف المنظمة، وبالتالي انشاء بيئة عمل محفزة تعمل على زيادة مستوى الارتباط الوظيفي. ويؤكد الباحثان على الدور المؤثر لإدارة الموارد البشرية التي تتمحور حول العلامة، التي تجعل العاملين ينتجون مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه العلامة التجارية للمنظمة، وتحفيزهم للتصرف وفقاً لسلوكيات العلامة التجارية، مما يؤدي الى استيعاب هوية العلامة التجارية والذي يعد أمراً مهماً لإدارة العلامات التجارية الداخلية، وهذا ما أكدته دراسة (Burmam & Zeplin,2005) ، وايدته نتائج الدراسة الميدانية حيث كانت إدارة الموارد البشرية التي تتمحور حول العلامة التجارية أكثر تأثيراً على تحقيق الارتباط الوظيفي، ثم القيادة واخيراً الاتصالات الداخلية.

4- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي: توصل الباحثان الى وجود علاقة تأثير معنوية غير مباشرة بين ممارسات العلامة التجارية الداخلية والارتباط الوظيفي من خلال وجود سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط، حيث بلغت معلمة المسار (0.448)، مما يعني ان 45% من التباين في الارتباط الوظيفي يعود الى تطبيق ممارسات العلامة التجارية

الداخلية من خلال وجود سلوكيات مواطنة العلامة كمتغير وسيط، ويعزو الباحثان ذلك الى ان التطبيق الفعال لممارسات العلامة التجارية الداخلية تساهم في خلق فهم متعمق لقيم العلامة التجارية مما يؤدي لحدوث تناغم بين قيم العاملين وقيم العلامة التجارية، وبالتالي يؤدي ذلك الى ظهور سلوكيات مواطنة العلامة التجارية؛ حيث سيصبح العاملون متحمسين تجاه قيم العلامة التجارية ، وبالتالي سيتولد لدى العاملين دافع قوى لظهور سلوكيات إيجابية داعمة تجاه العلامة التجارية للمنظمة، وتصبح سلوكيات مواطنة العلامة محفز قوى لدعم سمعة العلامة التجارية، وبالتالي خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تشجع على تعزيز الارتباط الوظيفي، ولهذا تعتبر ممارسات العلامة التجارية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية استراتيجيات تحفيزية لتعزيز مستوى الارتباط الوظيفي بالمنظمة.

تاسعا: توصيات البحث

في ضوء ما عرضه الباحثان من نتائج لبحثهما ومناقشتها، يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك كما يلي:

1- ضرورة قيام الشركة بوضع خطة عمل لبناء علامة تجارية داخلية قوية من خلال:

أ- التحديد الدقيق لقيم ورسالة الشركة.

ب-أشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية بالشركة.

ج-ربط العلامة التجارية الداخلية بالعلامة الخارجية من خلال:

- تصميم موقع للشركة بشكل يعكس قيم الشركة.

- استخدام أدوات تسويقية تعكس قيم الشركة.

- تدريب العاملين على كيفية تمثيل العلامة التجارية للشركة.

- تقديم خصومات للعاملين داخل الشركة والاستفادة من منتجات الشركة في حياتهم

اليومية حتى يصبح العاملين داخل الشركة سفراء للعلامة التجارية خارجياً.

د- الاهتمام بغرس قيم العلامة التجارية الداخلية منذ البداية في العاملين الجدد لضمان

اندماجهم مع قيم العلامة وتعزيز الارتباط الوظيفي لديهم مبكراً.

هـ- استخدام الأدوات والتكنولوجيا التي تعكس ثقافة الشركة، على سبيل المثال يفضل العاملين

صغار السن استخدام التكنولوجيا الحديثة لأداء مهام العمل كاستخدام الاجهات غير

الرسمية مثل مواقع التواصل الاجتماعي، والواتساب، والتلجرام لعقد المناقشات الرسمية

بينهم، فاستخدام الشركة لهذه الأدوات والتكنولوجيا في أداء المهام داخل الشركة تعكس

ثقافة الشركة.



- 2- يجب على الشركة إدارة العلامة التجارية الداخلية بشكل منهجي من خلال وجود هيكل رسمي لإدارة العلامة التجارية لإضفاء الطابع الرسمي على هذه العملية، من خلال إنشاء قسم لإدارة العلامة التجارية، والذي يعمل على دمج ممارسات الموارد البشرية مع مبادئ التسويق، ويتم ذلك تحت إشراف قسمي الموارد البشرية والتسويق بالشركة.
- 3- يجب ان تقوم الشركة بوضع استراتيجية واضحة للاتصالات الداخلية لنقل قيم العلامة التجارية الداخلية للعاملين، وتتم بشكل يومي ومستمر لخلق ارتباط قوي بقيم العلامة، مما يؤدي الى ظهور سلوكيات إيجابية داعمة للعلامة التجارية، وزيادة ارتباط العاملين بأداء ادوارهم الوظيفية، ويجب ان تكون الاتصالات ثنائية الاتجاه بين المستويات الإدارية المختلفة، مع الاعتماد على استخدام وسائل الاتصال الحديثة والأكثرها استخداما مثل رسائل البريد الإلكتروني، ورسائل التواصل الاجتماعي والرسائل الداخلية.
- 4- يجب على الشركات تطوير برامج تدريبية لأعداد قيادات موجهة بقيم العلامة التجارية، باعتبارها احدى ممارسات العلامة التجارية الداخلية، والتي تساعد على نقل قيم وهوية العلامة التجارية على المدى الطويل من ناحية، وتساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة مستوى الارتباط الوظيفي لديهم من ناحية أخرى.
- 5- ضرورة وضع برامج للتقدير والامتيازات، حيث يعتبر التقدير وسيلة فعالة لتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، على سبيل المثال تقديم دورات تدريبية مدفوعة الاجر، العمل عن بعد، ساعات العمل المرنة.
- 6- ضرورة إعادة تصميم هياكل التوظيف بما يتوافق مع قيم العلامة التجارية، فيجب ان تدعم ممارسات التوظيف في الشركة قيم العلامة التجارية الداخلية لمساعدة المرشحين المحتملين للعمل في الشركة على فهم طبيعة العمل وأهدافه في ضوء قيم العلامة التجارية للشركة.
- 7- يجب على مديري الموارد البشرية بالشركة زيادة الاهتمام بممارسات العلامة التجارية من خلال:
 - أ- عقد دورات تدريبية بهدف زيادة وعي العاملين بقيم العلامة التجارية وهويتها.
 - ب- توجيه المديرين نحو العمل على حل مشاكل العاملين مما يعزز التزام العاملين بقيم العلامة التجارية وتحسين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين.
 - ج- توجيه أنشطة الموارد البشرية نحو تعزيز شعور العاملين بالفخر والانتماء للعلامة التجارية مما يساهم في تدعيم سلوكيات مواطنة العلامة التجارية للعاملين.

8- ضرورة عقد ورش عمل وبرامج تدريب للعاملين بنيابة خدمة العملاء بالشركة بهدف توعيتهم على كيفية الاستفادة من ممارسات العلامة التجارية الداخلية في دعم أنشطة الأدوار الإضافية بين موظفي خدمة العملاء مما يساهم في تعزيز سلوكيات مواطنة العلامة لديهم باعتبارهم أكثر من العاملين تأثيرا على كيفية إدراك العملاء للعلامة التجارية.

عاشرا: محددات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

تتمثل محددات البحث فرص للبحوث المستقبلية، وهي كالتالي:

- 1- اقتصر هذا البحث على دور سلوكيات مواطنة العلامة التجارية كمتغير وسيط، يفسر التأثير الإيجابي لممارسات العلامة التجارية على الارتباط الوظيفي. لذلك يقترح الباحثان استكشاف الدور المعدل لبعض المتغيرات الأخرى التي قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: التماثل التنظيمي، وأنماط القيادة، والفخر التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة.
- 2- تشير النتائج الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين لممارسات العلامة التجارية الداخلية، لذلك يقترح الباحثان إمكانية إجراء بحوث مستقبلية تتناول دور التسويق الداخلي في نشر ممارسات العلامة التجارية الداخلية.
- 3- اقتصر هذا البحث على الارتباط الوظيفي كأحد نواتج ممارسات العلامة التجارية الداخلية وسلوكيات مواطنة العلامة التجارية، لذلك يمكن إعادة اختبار العلاقات التي تضمنها نموذج البحث مع ادخال متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، الرضا والاداء الوظيفي، ولاء العاملين، ونية ترك العمل.
- 4- اقتصر المجال التطبيقي للبحث على الشركة المصرية للاتصالات، لذلك يمكن إعادة البحث من خلال تطبيق البحث على شركات الاتصالات الأخرى وعمل دراسة مقارنة بينهم، كذلك يمكن إعادة اختبار نموذج البحث في القطاعات الصناعية.
- 5- اقتصر البحث على عينة من العاملين بالخطوط الامامية بنيابة خدمة العملاء، والعاملين بقطاع المبيعات المباشرة ويعملون بعقود دائمة داخل الشركة، وبالتالي يمكن إعادة البحث من خلال اخذ عينة من العمالة الخارجية بقطاع المبيعات المباشرة ويعملون بعقود مؤقتة بالشركة المصرية للاتصالات.
- 6- لم يتناول هذا البحث أي متغيرات حاكمة **Control Variables** قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيراته، سواء كانت متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية، لذلك يجب أن تولى البحوث المستقبلية اهتمامها بفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على العلاقات بين متغيرات هذا البحث.



إحدى عشر: قائمة المراجع

1-المراجع العربية

- حسام الدين، أحمد، (2019)، تأثير ترتيبات العمل المرن على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات الادوية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سنوسي، حامد زعزوع (2014)، نموذج متطلبات موارد الوظيفة وعلاقته بالاحترق والارتباط الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين دراسة تطبيقية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بنى سويف.
- عشرى، تامر، (2020)، راس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة فى مكان العمل والارتباط الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس.
- العماوي، أماني حسين، (2021)، دور العلامة التجارية الداخلية في تحسين الاداء الداعم للعلامة التجارية وجودة الخدمة بالبنوك التجارية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، مجلد (7)، عدد (11).
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، وإسماعيل، إبراهيم السيد إبراهيم علي. (2019)، دور الارتباط الوظيفي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البريد المصري، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد (3)، عدد (1).
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد (36)، عدد (3).
- نجم، عبد الحكيم أحمد، الدرينى، سارة السيد (2018)، الدور الوسيط لسلوكيات مواطنة العلامة في العلاقة بين العلامة الداخلية والنية للبقاء في المنظمة بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، عدد (3).

2-المراجع الأجنبية

- Achmad, L. Noermijati., W. Rofiaty. & Irawanto, D. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers, *International Journal of Professional Business Review*, Vol. (8), 1-19.
- Adamu, L., Ghani, N., & Rahman, M. (2020). The internal branding practices and employee brand citizenship behaviour: The mediating effect of employee brand fit. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, Vol. (8), No. (1), 99-106.

- Adetiloye, K., Osifo, I., Okafor, T., & Isibor, A. (2021). Perception of Banks' Branding and Customer Satisfaction in the Nigerian Banking Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. (20), No. (2),1-21.
- Agarwal, T., Arya, S., & Bhasin, K. (2020). Employer Branding and Its Impact on Employee Engagement: A Literature review. *International journal of Advanced Science and Technology*, Vol. (29), No. (45), 1438-1446.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Kanwal, R., Javed, H., & Javed, K. (2014). The mediating role of employee engagement in the relationship of internal branding and brand experience: Case of service organizations of Dera Ghazi Khan. *International Journal of Informational Business and Management*, Vol, (6). No. (4), 26-41.
- Alotaibi, E. (2020). Conceptualizing the Relationship between Internal Branding and Customer Satisfaction in Hotel Industry: A Psychosocial Approach. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, Vol. (14), No. (1),226-235.
- Ariani,D.,(2013).The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behaviour, and Counterproductive Work Behaviour, *International Journal of Business Administration*, Vol, (4). No. (2), 46-56.
- Asha C., & Jyothi P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, Vol. (7), No (1).
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, Vol. (5), No (2), 133-142. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
- Bhatla, N. (2011). To study the employee engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC bank in Lucknow. *International Journal of Science and Engineering Research*, Vol (2), 1-7.
- Budiarto, E., Rahayu, S., & Robain, W. (2023). The Effect of Employee Engagement and Workload on Employee Performance Mediated by Employee Work Satisfaction in The Administration Section of the Airport Authority Region II Office Medan. *Sibatik Journal*, Vol. (2), No (8), 2329–2346. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i8.1217>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence



- from frontline employees in the hotel industry. *Journal of Tourism Management*, Vol. (15), 256–271.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005), Building brand commitment: a Behavioural Approach to internal brand Management, *Journal of Brand Management*, Vol. (12), No (4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Journal of Brand Management*, Vol. (16), No (4), 264-284.
- Cania, L. (2016). The impact of strategic human resource management on organizational performance.
- Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International* Vol, (17). No. (2), 121-128.
- Chaudhuri, M & Govil, S. (2016). Organisational citizenship behaviour and employee engagement at a leading Indian public sector oil company, *International Journal of Pluralism and Economics Education*. Vol. (6), No. (3).
- Chiang, H., Chang, A. & Han, T., (2012), "A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviours, and customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol. (46), Issue (5), 626 – 662.
- Chiang, H., Chang, A., Han, T. & McConville, D. (2013). Corporate Branding, Brand Psychological Ownership and Brand Citizen Behaviour: Multilevel Analysis and Managerial Implications, *Journal of General Management*, Vol. (39), 55–80.
- Chiang, H., Chang, A.; Han, T. & McConville, D. (2018) "The attitudinal and behavioural impact of brand-centered human resource management: Employee and customer effects", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. (30), Issue (2), 939-960.
- Costello, A. & Osborne, J. (2005), " Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", *Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. (10), No (7).
- Deloitte (2015) Making an impact that matters. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/.../global-report-2015.html>

- Duger, Y., (2019). Impact of HRM Practices and Leadership on Internal Branding., *Studies on Interdisciplinary Economics and Business*, Vol. (II).
- Erkmen, E & Hancer, M., (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviours of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, Vol. (42), 47-54.
- Garas, S., Mahran, A., & Mohamed, H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. (27), No (1), 79-95.
- Gascon, J., Bernal, P., Mir-Bernal, P., Sadaba-Garraza, T. & Vila-Marquez, F. (2022). Engage employees to engage customers: The role of the internal branding in fashion in retail, *Center of Studies in Diseno and Communication*, 93-122.
- Gharib, I., Omar, A. & Selima, A. (2021). Effect of internal brand communication on organizational citizenship behaviour of employees in hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, Vol. (5), Issue (2/2).
- Ghenaatgar, A., & Jalali, S. (2016). Study of the Effect of Internal Brand Management on Brand Citizenship. *International Business Management*, Vol. (10), No. (18), 4200-4208.
- Hadizadeh M., Jamali K., & Rezaie M. (2012). Model of Internal Branding's Effects on Brand Citizenship Behaviour in Hotel Industry.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol (87), No (2).
- Hayford, M., (2016). Internal Branding and the Competitive Performance of Private Universities in Ghana, *Journal of Competitiveness*, Vol. (8), Issue (3), 22 – 37.
- Itam, U. & Singh, S., (2017). Examining The Mediation Effect of Job Engagement on Internal Brand Practices and Outcome Variables in the organized Retail Sector, *International Business and Management*, Vol, (11), 673-682.
- James, L. & Arbuckle (2007), "Amos 16 User's Guide, Amos Development Corporation".
- Javid, H., Monfared, F. & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, Vol. (36), 408 – 413.



- Kaushik,S., & Tiwarl, P. (2023). Job Engagement: A Theoretical Foundation for Enhanced Perspective. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas*, Vol. (9), Issue (1), 597-607.
- Kemppim,M.,(2020). The Role of Internal Branding in Employee Brand Knowledge, Brand Commitment and Brand Endorsement – A Case Study. *Unpublished Thesis*, Jyväskylä University.
- Khairy, H, Agina, M., Aliane, N.; & Hashad, M., (2023), Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability* 2023, <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- Khairy, H. & Lee, M., (2018), Enhancing Customers' Brand Commitment: A multidimensional Perspective of Brand Citizenship Behaviour in Egyptian Hotels, *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, Vol. (2), No. (1).
- King,C.(2010), One size doesn't fit all" Tourism and hospitality employees' response to internal brand management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. (22), No. (4).517-534.
- Kong, Y. (2009). A study on the job Engagement of Company Employee. *International Journal of Psychological Studies*, Vol (1), No, (2).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Principles of Marketing. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall. Landor, Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_Landor
- Latifah, Y. & Muafi, M. (2021). Examining the effect of internal branding on employee performance: Job satisfaction and employee engagement as mediation variables. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), Vol, (3). No. (4), 1-12.
- Lee,Y, Kim,S. & Kim,Y., (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in Hotel Industry, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol, (19), 1359-1380.
- Lyer,P., Davari, A. & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding, *Journal of Brand Management*, Vol (25) ,202-216.
- McQuillan,P., MacLaverty,N. & Oddie. H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. Canada: Canadian Marketing Association.
- Mosley,R, (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand, *Journal of Brand Management* , Vol (15) , No (2),123-134.

- Mwenje, F. (2015). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement in permanent Recruitment Industry Within Social Exchange Framework. <https://iiespace.iie.ac.za/handle/11622/83>
- Nirmali .A, Ab Yajid, A. Khathibi, S., Azam & Sudasinghe,S. (2017). Brand citizenship behaviours: a review on related concepts and empirical implication. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, Vol. (4), Issu (3), 267-275. Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.704>
- Niyomwungeri, O. & Chankov, S. (2021). Internal Branding in the Gig and Sharing Economy: Enhancing Service Providers' Engagement to Achieve Higher Customer Satisfaction. *In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4219-4228.
- Nouri, B., Mousavi, M., & Soltani, M. (2016). Internal branding, brand citizenship behaviour and customer satisfaction: An empirical study (Case Study: Keshavarzi Bank of Ardabil). *International Business and Management*, Vol. (13), No. (3),1-11.
- Okafor, U., Worlu, R., Obi, J., Ojile, A., Irawor, J., Udoh, I. & Akindele, R. (2019). Organisational Branding, A Strategic Tool for Engineering Customer Satisfaction in Service Industry: A Study of Selected Banks. *Journal of Physics: Conference Series*, Vol. (1378), No. (2).
- Olannye, A. (2016). Driving employee Affective commitment through internal branding in deposit money banks in Nigeria. *American international journal of social science*.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behaviour in Teaching: The Consequences for Teachers, Pupils, and the school. *Journal of school Management*. Vol. (23), 375–389.
- Piehler, R., King, C. & Burmann, L. (2016). The Importance of Employee Brand Understanding, Brand Identification, and Brand Commitment in Realizing Brand Citizenship Behaviour. *European Journal of Marketing*, Vol. (50), 1575–1601.
- Porricelli, M., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behaviour in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. (21), No. (5), 745-752.
- Punjaisri, K. & Wilson.,A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*. Vol. (45), 1521-1537.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand*



- Management*, Vol. (15), No (1), 57–70.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>.
- Putrim,N., Herwani,A. & Handayani,D., (2017) The Relationship Between Internal Brand Management with Brand Trust, Brand Citizenship Behaviour, and Intention To Stay: The Mediating Role Of Brand Commitment And Job Satisfaction, *Journal of Business & Finance in Emerging Markets*,90-100.
- Qureshi F, Bashir S, Mahmood A, Ahmad S, Attiq S. & Zeeshan M (2022) Impact of internal brand management on sustainable competitive advantage: An explanatory study based on the mediating roles of brand commitment and brand citizenship behavior. *PLoS ONE*, Vol. (17), No (3):
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264379>
- Raj, A., & Jyothi, P. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, Vol. (3), No (2), 1-27.
- Raj, A., (2020). Impact of Internal Branding on Employees Engagement: An Empirical Study Conducted among Medical Staff's Brand Supporting Behaviour in Indian Hospitals. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, Vol. (10), No (3).
- Rehman,A., Salleh,S. & Ahmad, N. (2019). Brand-Centered Human Resource Practices and Brand Citizenship Behaviour: The Notion to Develop Competitive Advantage, *Review of Economics and Development Studies* Vol. (5), No (2), 333–340.
- Saleem, F., & Hawkins, M. (2021). Employee-generated content: the role of perceived brand citizenship behaviour and expertise on consumer behaviours. *Journal of Product & Brand Management*. 1-15.
- Schaufeli,W., Salanova,M., Gonzalez-Rom ´A,V. & Bakker,A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies* Vol. (3), 71–92.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, Vol (9), No (3), 26-29. Retrieved from <https://www.melcram.com/SCM>
- Soleimani, M., Dana, L. , Salamzadeh, A., Bouzari, P. & Ebrahimi, P. (2023), "The effect of internal branding on organizational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Vol. (30), No (2), 143-163.

- Sridadi, A., Eliyana, A., Gunawan, D., Kurniawan, M., Emur, A. & Yazid, Z., (2022). The mediating role of work engagement: A survey data on organizational citizenship behaviour, *Data in Brief*, Vol. (42).
- Sultan, A. (2022). Aligning employees' work engagement and behavioural performance with internal branding: the missing link of employees' perceived brand authenticity, *Journal of Finance Service*, Vol 27, 52–64 <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00096-y>
- Sun, L., & Ghiselli, R. (2010). Developing a conceptual model of brand equity in the hotel industry based on Aaker's perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. (11), No (3), 147-161.
- Sung, Y., & Hu, H., (2021). The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*, Vol. (94).
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. & Tevameri, T. (2021). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin?, *Corporate Reputation Review*, Vol, (24), 48–63.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. London: CIPD.
- Tsou, H., Hou, C., Chen, J. & Ngo, M. (2022). Rethinking Sustainability Hotel Branding: The Pathways from Hotel Services to Brand Engagement. *Sustainability*, Vol. (14).
- Vallaster, C. & De Chernatony, L. (2006). Internal Brand Building Structuration: The Role of Leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. (40), No (7/8). 761–784.
- Vercic, T. (2021). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Satisfaction, *Public Relations Review*.
- Wei, F. (2018). The Interactive effect of Authentic Leadership and leader Competency on follower's job performance: the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Business Ethics*, Vol, (15). No. (3), 763-773.
- Yildiz, Y., & Amin, H. (2020). Impact of organizational citizenship behaviour on customer satisfaction. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, Vol. (1), No. (1), 17-35.
- Zhang, H. & Bai, C. (2018). Internal branding of tourism enterprises: A review of the literature and prospects for future research. *Journal of Tourism Management*, Vol. (33), No (3), 61–74.
- Zhang, Y, Guo, Y. & Newman, A., (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behaviour: The



mediating effects based on group engagement model, *Journal of Tourism Management*, Vol. (61), 190–197.

Zhang,H. & Xu,H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. (46), 257–266.

Zhao,X & Lynch,J& Chen,Q,(2010),"Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis", *The Journal of Consumer Research*, Vol.(37), No.(2).

3-المواقع الالكترونية

– www.te.eg